



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Postgrados e Investigación

Tesis en opción al título de Magíster en:
Administración de Empresas

Tema de Tesis:
Modelo de gestión de riesgos para la disminución de fraude ocupacional
en la empresa ABC Distribuidora de productos de consumo masivo de
Guayaquil

Autor:
Ing. Luis Xavier Banda Cedeño

Director de Tesis:
Lic. Olga Bravo Acosta, Ph.D.

Abril - 2022
Guayaquil - Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Postgrado le corresponde exclusivamente al autor, y el patrimonio intelectual del mismo a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL.

Ing. Luis Xavier Banda Cedeño

C.I.: 0908702400

DEDICATORIA

Dedicada en primera instancia a Dios, por darme la fortaleza, capacidad y sabiduría para alcanzar mis objetivos. A mis padres por siempre brindarme su apoyo y consejos; para hacer de mí una mejor persona y un buen profesional.

De manera especial a mi amada esposa por su amor, ánimo y soporte para mí en todo momento; y a mi querida hija, por ser el motor e inspiración que me impulsa día a día, a ser un mejor padre y hombre.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Tecnológica de Guayaquil y a sus docentes por los conocimientos impartidos, los cuales me permitieron concluir con éxito la presente tesis.

Adicionalmente quiero agradecer a mi tutora la Doctora Olga Bravo; por su guía, apoyo y enseñanza recibida, durante todo el proceso de la elaboración de esta tesis de postgrado.

RESUMEN

El desarrollo de las empresas requiere de acciones que aporten a su crecimiento, en el cual se conjugan diferentes actividades, las cuales buscan apuntalar a las instituciones, de tal manera, que su proyección depende de varios factores entre los que se destacan los administrativos, financieros y técnicos, empero, toma importancia aquellos que se relacionan con el correcto proceder de los colaboradores, en correspondencia, se ha identificado como el fraude ocupacional se convierte en un síntoma que afecta el crecimiento de las empresas, en tal sentido se plantea como objetivo de investigación establecer un modelo de gestión de riesgos que permita la disminución del fraude ocupacional de la empresa ABC Distribuidora de productos de consumo masivo de Guayaquil. La investigación es de tipo no experimental de corte transversal con enfoque cualitativo, la cual permitió caracterizar el conjunto herramientas que aportan al control de los fraudes ocupacionales. Los resultados identifican la falta de controles existentes en la empresa y el desconocimiento por parte del personal de la importancia de los mismos, lo que pone de manifiesto la necesidad de implementación de un modelo de riesgos que evite el fraude ocupacional, a fin de organizar de manera eficiente los procesos que se realizan dentro de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Procesos, Riesgos, Fraude Ocupacional, Controles, Modelo de Gestión.

ABSTRACT

The development of companies requires actions that contribute to their growth, in which different activities are combined, which seek to prop up the institutions, in such a way that their projection depends on several factors, among which the administrative, financial and technicians ones stand out, however, those related to the correct behavior of the collaborators take importance, in this sense, it has been identified as occupational fraud becomes a symptom that affects the growth of companies, in this sense it is proposed as an objective of investigation to establish a risk management model that allows the reduction of occupational fraud of the company ABC Distributor of mass consumer products of Guayaquil. The research is of a non-experimental cross-sectional type with a qualitative approach, which allowed to characterize the set of tools that contribute to the control of occupational fraud. The results identify lack of controls in the company and the lack of knowledge on the part of the staff of their importance, which highlights the need to implement a risk model that prevents occupational fraud, in order to efficiently organize the processes carried out within the company.

KEY WORDS: Proces, Risks, Occupational Fraud, Controls, Management Model.

INDICE GENERAL	
DECLARACIÓN EXPRESA.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT	V
INDICE GENERAL.....	VI
INDICE DE TABLAS.....	VIII
INDICE DE FIGURAS	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	4
1.1 Antecedentes de la Investigación	4
1.2 Problema de investigación	5
1.2.1 Formulación del problema	7
1.2.2 Sistematización del problema.....	7
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos.....	7
1.4 Justificación de la Investigación	7
1.5 Marco de Referencia de la investigación	8
1.5.1 Riesgo.....	9
1.5.1.1 Clasificación del riesgo	9
1.5.2 Fraude	11
1.5.2.1 Definición del fraude	11
1.5.2.2 El Triángulo del fraude.....	12
1.5.3 Modelos de Gestión de Riesgos empresariales	13
1.5.3.1 Norma ISO 31000: 2018.....	13
1.5.3.2 COSO	17
1.6 Matriz de Riesgos.....	28
1.7 Programa Antifraude	31
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	32
2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación.....	32
2.2 Métodos de investigación.....	32
2.3 Variables de investigación.....	33
2.3.1 Variable dependiente.....	33

2.3.2	Variable independiente	33
2.3.3	Operacionalización de las variables	33
2.4	Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información	34
2.5.	Tratamiento de la información.....	35
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		36
3.1	Análisis de la situación actual	36
3.2	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	38
3.3	Presentación de resultados y discusión.....	44
3.3.1	Entrevistas a funcionarios.....	44
3.3.2	Resultado de la observación directa de los procesos	45
3.3.3	Resultado de la encuesta de control interno	47
3.3.4	Determinación del inventario de riesgos	50
CAPÍTULO IV. PROPUESTA		52
4.1	Justificación.....	52
4.2	Propósito General	52
4.3	Propuesta Modelo de Gestión de Riesgos.....	52
4.3.1	Herramienta de prevención No. 1 - Código de Ética y de Conducta: 52	
4.3.2	Herramienta de prevención No. 2 - Matriz de Riesgos.....	57
4.3.3	Herramienta de detección No. 1 - Canal de Denuncias	59
4.3.4	Herramienta de detección No. 2 - Controles antifraudes	60
4.3.5	Herramienta de detección No. 3 - Establecimiento de Área de Control Interno	61
4.3.6	Herramientas de respuesta al fraude:	61
CONCLUSIONES.....		62
RECOMENDACIONES		63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		64

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Enfoques para la identificación de riesgos.....	27
Tabla 2: Calificación de la probabilidad.....	29
Tabla 3: Calificación del impacto.....	30
Tabla 4. Elementos de programa antifraude.....	31
Tabla 5: Operacionalización de las variables	33
Tabla 6: Pérdida mediana por sub-esquemas de apropiación de activos. 41	
Tabla 7. Detalle de entrevistas realizadas a funcionarios	44
Tabla 8. Matriz de Riesgos de ABC Distribuidora	57
Tabla 9. Actividades Control Interno de ABC Distribuidora	60

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Triángulo del Fraude.....	13
Figura 2: Principios, marco de referencia y proceso ISO 31000	14
Figura 3: Proceso ISO 31000	16
Figura 4: COSO III.....	22
Figura 5: Principios de control interno	23
Figura 6: Componentes de Gestión de Riesgos	24
Figura 7: Principios de gestión de riesgos	25
Figura 8: Mapa de calor del objetivo del negocio	28
Figura 9: Matriz de riesgos graficada/mapa calórico.....	30
Figura 10: Mapa de procesos ABC Distribuidora.....	36
Figura 11: Organigrama ABC Distribuidora.....	38
Figura 12: Árbol del fraude.....	39
Figura 13: Fraude ocupacional por categoría - frecuencia	40
Figura 14: Fraude ocupacional por categoría – pérdida mediana.....	41
Figura 15: Frecuencia y pérdida mediana de los sub-esquemas de apropiación indebida de activos.....	42
Figura 16: Fuentes de denuncias.....	43
Figura 17: Detección inicial de fraudes ocupacional.....	43
Figura 18: Resultados positivos por componentes encuesta COSO III.....	47
Figura 19. Modelo de Gestión de Riesgos	61

INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica de las empresas recoge la necesidad de implementar diferentes acciones que aportan a su correcta estructura, siendo importante conocer adecuadamente aquellos elementos claves que proyectan al desarrollo sostenible y sustentable de cada institución. Consecuentemente, las empresas deben establecer la realización de diagnósticos que permita la mejora continua de las acciones que realizan, a fin de ser dinámicos y moverse de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Las empresas, al ser concebidas como un conjunto de procedimientos que se dinamizan acorde a sus necesidades, deben caminar de la mano de una serie de momentos, los cuales aportan a construir una propia identidad empresarial, la misma que a largo plazo plasma su metodología de trabajo, logrando que los colaboradores se empoderen de las actividades que realizan. En este sentido, construir una propia identidad empresarial conlleva a la implementación de estrategias, en las cuales sus resultados sean evaluados para de esta manera identificarla y ponerla de manifiesto y socializarla a los colaboradores.

La implementación de acciones empresariales va de la mano de la actividad que realiza la empresa, para lo cual, en el marco de trabajo de las empresas de consumo masivo, se identifican la generación de varios procesos en los diferentes momentos de su ecosistema, empero, su campo de acción involucra el conocimiento claro de su forma de trabajar en cada una de sus fases.

Bajo esta perspectiva la gestión de las empresas parte de aquella necesidad propia que busca mejorar el conjunto de actividades que se realiza, asimismo en el contexto de compañías de consumo masivo, se requiere por el volumen de mercancías que se comercializa implementar una serie de controles administrativos que garanticen que los productos desarrollen una guía correcta desde el ingreso hasta su salida. Por tal razón, la gestión de empresas de consumo masivo requiere de la mejora continua a sus procesos, a fin de evitar aquellas acciones que atentan contra su desarrollo.

Asimismo, el contexto de las empresas de consumo masivo ha presentado situaciones éticas que afectan a su estructura, la cual se produce en mucho de los casos por la falta de control, ocasionando afectaciones económicas por el comportamiento inadecuado de aquellos colaboradores, afectando seriamente al desarrollo laboral, por ende, se pone de manifiesto la necesidad de identificar acciones que permitan mitigar el impacto económico negativo que sufre la organización, producto de aquellas acciones antiéticas de sus colaboradores.

En tal contexto, la investigación se desarrolló en la compañía ABC Distribuidora, la cual se fundó en el año 1980 en la ciudad de Guayaquil cuya actividad consiste en ofrecer el servicio de distribución y venta de productos de consumo masivos, siendo su misión el apoyo a las empresas de manufactura para que sus productos no tengan riesgo de llegar tardíamente a los puntos de venta, satisfacer de esta manera los requerimientos de sus clientes y proveedores.

La compañía posee diferentes categorías de productos como: atún y sardinas, pañales y cuidado personal, conservas y enlatados, salsas y aderezos, confitería, aceites y mantecas, licores, harinas y pastas, principalmente. La distribución y venta se realiza a través del canal de mercados y tiendas de barrio de los diferentes sectores de la ciudad, en las cuales se ha identificado el comportamiento de conductas que atentan al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

La compañía posee un total de 550 trabajadores distribuidos principalmente en las áreas de:

- Almacenamiento, quienes son los encargados de la recepción, custodia y despacho de los productos en las bodegas de almacenamiento.
- Transporte, que se encargan de la distribución de productos a los clientes y del mantenimiento de la flota de camiones.
- Ventas, quienes realizan las tomas de pedido a los clientes, promoción de nuevos productos del portafolio, acomodo de mercadería en el punto de venta o clientes y recaudación en los casos de los clientes a crédito.

Además, cuenta con áreas soportes como los son: Recursos Humanos, Cuentas por Cobrar, Contabilidad y Sistemas. Sus ventas son realizadas tanto al contado como a crédito a 30 días, dependiendo de la categoría asignada a cada uno de

los clientes. La fuerza de ventas realiza la toma de pedido que es surtida por el área de transporte, quien al finalizar el día de labores debe entregar los fondos recaudados a la Caja General de la empresa.

Esta organización históricamente se ha visto afectada por constantes robos de dinero como de productos realizados por sus empleados en la cadena de valor, como son las pérdidas por robos de productos en bodegas de almacenamiento, faltantes de dinero en las cobranzas, atrasos en los depósitos de las recaudaciones, falsificación de documentos soporte, entre otros.

La investigación realizada presenta como objetivo, diseñar un modelo de gestión del riesgo para prevenir el fraude ocupacional con el fin de evitar pérdidas económicas y afectar la reputación de la empresa, basado en el Marco Integral COSO ERM y en un programa antifraude, a fin de aportar y mitigar aquellas conductas de fraude ocupacional.

Por tal razón, en el Capítulo I se establece el marco teórico conceptual que permitirá entender el planteamiento del problema y sus generalidades, además del estado del arte referente a las variables de riesgo, clasificación, fraude, modelos de gestión de riesgos empresariales, Normas ISO 31000:2018, COSO. En el Capítulo II se establece el marco metodológico que se trabajó mediante una investigación descriptiva, en base a las variables de estudio, fuentes y el proceso del tratamiento de la información obtenida de las fuentes secundarias y primarias relacionadas al contexto de estudio.

En el Capítulo III se plantearon los resultados obtenidos de la investigación y el comportamiento de las variables de estudio, a fin de tener la base que permita establecer la propuesta.

En el Capítulo IV se establece la propuesta a seguir, enfocando los elementos claves que se han considerado para elaborar el plan de modelo de gestión, finalizando con la presentación de las conclusiones y recomendaciones para su futura implementación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de la Investigación

Se han realizado estudios en donde la aplicación de una metodología de gestión de riesgos a través del Marco del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) ha permitido a una organización identificar y administrar riesgos, alineándolos al nivel de riesgo aceptado con su estrategia, mejorando las decisiones de respuesta a los riesgos, minimizando sorpresas y pérdidas operativas, proporcionando respuestas integradas a riesgos múltiples y, sobre todo, aprovechando oportunidades (Sánchez, 2015).

Existen otros estudios realizados a la banca, donde se indica que existe un elevado consenso entre las principales empresas auditoras en los esquemas que las organizaciones deben seguir para la prevención del fraude como son: la elaboración de un programa de gestión del fraude, evaluación del riesgo y sus medidas de mitigación (Arcenegui et. al,2015).

De acuerdo a una investigación realizada en la empresa retail Marcimex (Muñoz, 2016), ubicada dentro de las 100 más grandes del Ecuador, esta organización al implementar un sistema de gestión de riesgos basado en COSO-ERM logró evidenciar y explotar sus riesgos, así como determinar sus impactos negativos lo que ayudó a establecer planes de acción que mitiguen estos eventos potenciales los cuales apoyaron a la consecución de sus objetivos.

Igualmente, se desarrolló una investigación a una empresa que venden al por mayor y menor equipos de seguridad y materiales eléctricos de la ciudad de Guayaquil (Chipantiza & Pincay, 2019), donde se determinó que varios factores de riesgos como la falta de valores éticos, inexistente segregación de funciones, excesos de confianza, falta de supervisión y fallas en la decisiones de selección de personal, podían ser mitigados mediante la elaboración de un modelo de gestión de fraude basado en Auditoría Forense.

1.2 Problema de investigación

Durante toda la historia desde que existen las compañías, sin considerar su tamaño, tipo de operación o ubicación geográfica, constantemente están expuestas a diferentes tipos de fraudes, desde la más comúnmente improductividad del personal de las empresas hasta los de mayor complejidad como la adulteración de los estados financieros, así como el lavado de activos para cubrir actividades ilícitas.

De acuerdo con los estudios realizados por la ACFE (Association of Certified Fraud Examiners), basados en 2.504 casos de fraude ocupacional a nivel mundial durante los años 2018 y 2019, menciona en su “Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional 2020” los siguientes aspectos:

- Más de la mitad proviene de los departamentos de Operaciones (15%), Contabilidad (14%), Alta dirección (12%) y Ventas (11%), y
- Principalmente el 86% de los fraudes ocupacionales más comunes que sufren las organizaciones corresponden a la apropiación indebida de activos, con una mediana de USD 100,000 por caso.

Debido a los casos de corrupción y fraudes presentes en todas las actividades económicas públicas y privadas, casos conocidos mundialmente como los de Enron (2001), WorldCom (2002), Parmalat (2003), Olympus (2011), Volkswagen (2015), entre otros, ha ocasionado durante los últimos treinta años pérdidas millonarias para inversionistas y gobiernos, pérdidas ingentes de plazas de trabajo, así como también de vidas.

También el “Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional 2020” menciona que la pérdida total causada por el fraude ocupacional en los casos analizados en 125 países supera los USD 3.6 billones; la pérdida promedio por caso es de USD 1.5 millones, la pérdida mediana se determinó en USD 125,000; el 21% de estos presentan pérdidas de USD 1 millón o más, y el fraude con una mayor pérdida mediana fue el de los estados financieros con un valor de USD 954,000 por caso correspondiente al 10% del total analizado.

En América Latina, así como en Ecuador, tanto las organizaciones públicas como privadas no cuentan con la experiencia y el conocimiento para afrontar el riesgo de fraude, situación que combinada con una permisibilidad a los actos de corrupción, ocasionan que este tipo de riesgos no sean eficientemente determinados, sistematizados y administrados.

Para el caso de Ecuador, el Departamento de Justicia de Estados Unidos reportó en el año 2020 que decenas de millones de dólares de presuntos sobornos se recibieron y ocultaron por parte de funcionarios ecuatorianos, que empresarios y contratistas los pagaron para obtener contratos con Petroecuador y Seguros Sucre, que se presentaron cargos contra 22 personas relacionadas a estos hechos y todos ellos se declararon culpables ante la justicia de ese país (Diario Expreso, 2021).

De la misma manera, se considera que la no estimación de acciones oportunas está causando pérdidas por el 5% del Producto Interno Bruto (PIB), consecuentemente la corrupción ha sido el común denominador en las instituciones del estado, lo que ha detenido el desarrollo del país, afectando a futuro la visión de crecimiento que todo ciudadano espera (Echeverría, 2013).

En el caso de la empresa ABC Distribuidora de productos de consumo masivo de Guayaquil cada año sufre sustracciones de dinero y productos efectuados por empleados durante sus operaciones y a pesar de que estos son desvinculados inmediatamente después de ser descubiertos, este problema no se soluciona.

Estas pérdidas económicas en promedio se cuantifican entre 100,000 y 200,000 dólares al año, mismas que son detectadas posteriores al abandono del lugar de trabajo del personal involucrado, tornándose en revisiones complejas por el tiempo y los recursos invertidos en las investigaciones de las causas y la determinación real del perjuicio. En su mayoría estos casos quedan sin procesos judiciales debido a la falta de evidencias, según las leyes penales, que permitan la recuperación de los valores perdidos.

1.2.1 Formulación del problema

¿Cómo prevenir o disminuir el fraude ocupacional de la empresa ABC Distribuidora de productos de consumo masivo de Guayaquil que evite las pérdidas económicas?

1.2.2 Sistematización del problema

¿Qué benchmarking existe sobre el fraude ocupacional en las organizaciones que sirva como herramienta de apoyo que evite este tipo de fraude de la empresa ABC distribuidora de productos de consumo masivo de Guayaquil?

¿Qué documentos, informes y herramientas generan alertas que prevengan y detecten los fraudes ocupacionales?

¿De qué manera un modelo de gestión de riesgo aportaría para la prevención de los fraudes ocupacionales?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión del riesgo para prevenir el fraude ocupacional con el fin de evitar pérdidas económicas y afectar la reputación de la empresa, basado en el Marco Integral COSO ERM y en un programa antifraude.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el uso de benchmarking como herramienta de conocimiento que evite el fraude ocupacional de la empresa ABC Distribuidora de productos de consumo masivo de Guayaquil
- Definir y diseñar las herramientas control que sirvan para prevenir, detectar y dar respuesta a los fraudes ocupacionales.
- Diseñar un modelo de gestión para prevenir y detectar el riesgo de fraude ocupacional enfocado en las oportunidades determinadas en las evaluaciones de los procesos claves de la organización.

1.4 Justificación de la Investigación

Las organizaciones privadas como públicas deben considerar el diseñar e implementar herramientas para la administración del riesgo a los fraudes, considerando las siguientes premisas:

- Los fraudes a nivel mundial en las empresas ocasionan millonarias pérdidas.
- En las organizaciones de América Latina y Ecuador aún no existe una fuerte cultura de prevención de riesgo al fraude.
- El fraude no es ajeno a la alta dirección de las empresas, sobre los cuales las presiones por los resultados los lleva a cometer actos ilícitos.

De acuerdo a una encuesta de fraude realizada por la empresa de Auditoría Externa KPMG en Colombia en el año 2017, determinó que el 80% de los eventos de fraude fueron realizados por los empleados de la organización, siendo los tipos más realizados el robo de dinero (35%), la pérdida de inventario (16%), el soborno (15%) y el conflicto de intereses (11%).

En Ecuador, de enero a mayo del 2021, las denuncias de robo a unidades económicas¹ recibidas en Fiscalía han incrementado en 23% (1.940 casos) versus el mismo periodo del año anterior (1.577 casos). Estos robos se dan en un 45,6% bajo la modalidad de asalto, un 36.8% por estruque² y 17,5% en otros, ocurriendo en un 32.9% durante las horas de la mañana (Fiscalía General del Estado del Ecuador, 2021).

Esta investigación se realiza por la necesidad de disminuir o reducir los casos de fraude ocupacional en la empresa ABC Distribuidora para evitar pérdidas económicas futuras, así como evitar afectar a su reputación, a través de la aplicación de un modelo de gestión de riesgos que logrará alertarlos y/o prevenirlos.

1.5 Marco de Referencia de la investigación

El marco teórico en el que se apoya esta investigación corresponde a bibliografía y documentación referida a temas de riesgo, fraude y modelos de gestión de riesgos empresariales.

¹ persona natural o jurídica que, bajo una sola dirección o control, combina actividades y recursos con la finalidad de producir y/o vender bienes y servicios, independientemente de poseer o no Registro Único de Contribuyente (RUC) o Régimen Impositivo Simplificado (RISE).

² Robo donde no existe la confrontación directa.

1.5.1 Riesgo

El autor Rodrigo Estupiñán (2007) menciona en su obra “Administración o gestión de Riesgos ERM y la Auditoría Interna” que el riesgo se produce cuando existe la probabilidad de que un evento negativo suceda o que algo positivo no ocurra, y que resulta ventajoso que las empresas conozcan claramente los riesgos de forma oportuna y tenga la capacidad de afrontarlos; se podría concluir que el riesgo es un concepto de carácter vital ya que está presente en todo lo que hacemos en la vida, así como en los negocios.

Considerando esto, los seres humanos desde los inicios de su existencia se mantuvieron en la búsqueda constante de formas de protección frente a contingencias que se presentaban diariamente y desarrollando metodologías para eliminar, disminuir o afrontar los riesgos; siendo esto materializado en las organizaciones a través de la implementación de un Área de Riesgos, siendo estos departamentos especializados en la identificación de los riesgos empresariales en las etapas estratégicas de la operación, así como los presentes en el uso o manejo de activos y los registros de los pasivos. Estas áreas buscan mantener un equilibrio entre la rentabilidad y la capacidad de asumir riesgos inherentes en los modelos de negocio.

1.5.1.1 Clasificación del riesgo

Se pueden clasificar los riesgos en tres grandes grupos: riesgos estratégicos y del negocio, riesgos financieros y riesgos generales o de apoyo.

Los riesgos estratégicos se clasifican en:

- Políticos y de país como son la inflación o deflación, narcotráfico, terrorismo, restricciones medioambientales, impuestos, etc.)
- De crédito como son tasas de interés altas, desconfianza en el mercado, regulaciones estrictas, falsificación de documentos, etc.
- De imagen como fusiones, reestructuraciones y administración del cambio.
- Competitivo como la calidad, precio, distribución, servicio, productos sustitutos y competidores potenciales.
- Regulatorios como los impuestos, aranceles, restricciones de importación, control de precios, leyes antimonopólicas.

- De operación, como las relacionadas con proveedores, la calidad, la producción, maquinaria, etc.
- De liquidez relacionados al alto volumen de activos improductivos, sobre stock, falta de financiamiento de sus dueños o del mercado financiero, etc.
- De desastres naturales como inundaciones, terremotos, erupciones volcánicas, incendios, etc.
- Fiduciario como las inversiones con bajos rendimientos, patrimonios autónomos inadecuados, comisiones onerosas, etc.
- Interbancario como intervención del gobierno, desencajes, etc. (Estupiñán, 2007).

Los riesgos financieros se clasifican en:

- De interés, como la variación o la volatilidad de las tasas de interés
- Riesgo de cambio y de convertibilidad, como es la devaluación o revaluación de la moneda nacional con el dólar (Estupiñán, 2007).

Los riesgos generales se clasifican en:

- De Organización como estructuras no definidas, falta de planificación, carencia o fallas en los sistemas, bajo clima laboral, falta de comunicación, etc.
- De Auditoría como no existentes, no realizadas frecuentemente y/o inexperiencia o falta de conocimientos de quienes las realizan de forma interna.
- De Información (tecnológico, integridad información, comunicación y disponibilidad de información).
- De operaciones ilícitas como el lavado de activos, fraudes y delitos financieros.
- Seguridades físicas y humanas como la contratación de personas sin investigación de antecedentes, problemas personales graves, etc. (Estupiñán, 2007).

1.5.2 Fraude

1.5.2.1 Definición del fraude

El Diccionario de la Real Academia (2001) define al fraude como: "Acción contraria a la verdad y a la rectitud, que perjudica a la persona contra quien se comete; o acto tendente a eludir una disposición legal en perjuicio del Estado o terceros"

La Declaración sobre las Normas de Auditoría No. 99 (SAS 99), que trata sobre la consideración de fraude en una auditoría de estados financieros, emitida por la Junta de Normas de Auditoría del Instituto de Contadores Públicos Certificados (AICPA), define el fraude como un acto intencional que da como resultado una representación errónea de importancia relativa en los estados financieros. Se consideran dos tipos de fraude: declaraciones erróneas que surgen de informes financieros fraudulentos (por ejemplo, falsificación de registros contables) y representaciones erróneas que surgen de la apropiación indebida de activos (por ejemplo, robo de activos o gastos fraudulentos).

Según el glosario de las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NEPAI,2012) el concepto de fraude se refiere a aquellos actos generados por engaños, violación de confianza entre otras, los cuales ocasionan pérdida de servicios y se convierten en fraudes perpetrados por individuos u organizaciones.

De acuerdo con la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE, 1988), las empresas enfrentan numerosos riesgos para lograr el éxito, siendo el fraude uno de los que afectan de manera universal a todas las entidades públicas y privadas. Cualquier organización con activos está en peligro que sus recursos sean vulnerados por personas deshonestas siendo en su mayoría las que han sido contratadas para realizar las operaciones. Esta clase de riesgo está definido como fraude ocupacional, que es el uso deliberado de la ocupación para el enriquecimiento personal, mediante el mal uso o desvío de los recursos o activos de la organización contratante.

1.5.2.2 El Triángulo del fraude

En la búsqueda de determinar y atacar el fraude, los expertos han indicado, basados en los estudios del criminólogo Donald R. Cressey (1961), que estos se materializan cuando se presentan los tres elementos, mostrados en la Figura 1, siendo: poder (incentivo/presión), oportunidad y racionalización (actitud). Estos factores deben presentarse para que una persona o empleado incurra en un fraude, describiéndose a continuación:

Poder: cuando las personas están bajo presión o poseen un estímulo, lo que los motiva para el cometimiento de un hecho fraudulento. Esto incluye:

- excesivas presiones a los empleados operativos y a los administradores para la consecución de objetivos o metas financieras, así como expectativas de terceras partes
- falta de estabilidad económica ocasionada por condiciones adversas en la industria o condiciones dentro de la organización
- amenazas de no percibir compensaciones financieras para la empresa como para sus administradores por resultados no conseguidos

Oportunidad: no existen controles o son ineficientes, o la capacidad que tienen las empresas de suspender controles facilitando la oportunidad de un fraude.

En alguna medida este factor depende también de:

- del tipo de industria
- del tipo o naturaleza de los procesos de la organización
- un deficiente o inexistente monitoreo o revisión posterior
- el grado de complejidad o de inestabilidad de las estructuras organizacionales complejas
- estructuras organizacionales inestables o complejas

Racionalización: consiste en racionalizar o justificar un fraude en total coherencia con su código personal de ética o que poseen un conjunto de valores o una actitud que les permite cometer un acto deshonesto.

- las personas que comenten los fraudes son capaces de su racionalizar su ejecución

- los valores fuera de la ética, su carácter o actitud que poseen ciertas personas les permiten que cometan actos fraudulentos
- existe la posibilidad de que personas honestas, bajo muchas presiones comentan actos deshonestos
- a mayor presión o el incentivo, también será mayor la posibilidad de que las personas sean capaces de racionalizar la aceptación de cometer un fraude.

Figura 1: Triángulo del Fraude



Fuente: Modelo para gestionar el riesgo de fraude corporativo durante una pandemia (Nelson, 2020)

1.5.3 Modelos de Gestión de Riesgos empresariales

Los modelos para la gestión de riesgos empresariales más reconocidos a nivel mundial son:

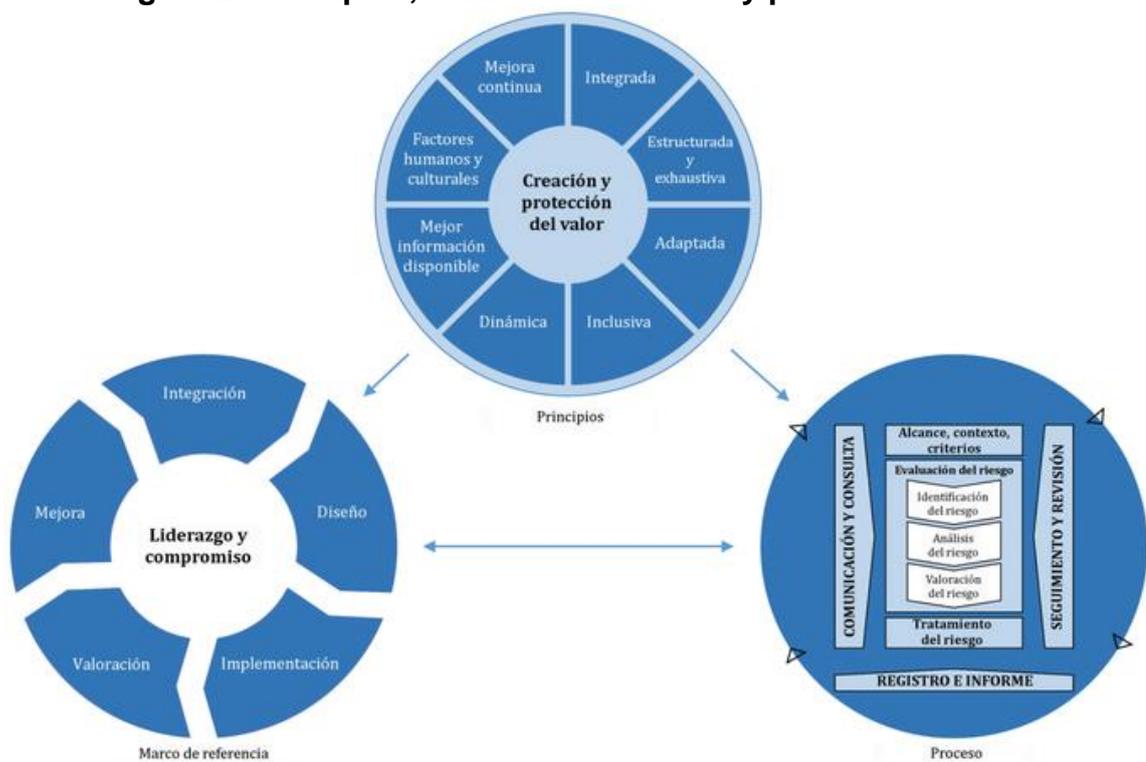
- Norma ISO 31000:2018
- COSO III 2013: Control Interno Marco Integrado
- COSO ERM 2017: Gestión del Riesgo Integrada con la Estrategia y Desempeño

1.5.3.1 Norma ISO 31000: 2018

Esta norma proporciona pautas para administrar los riesgos a los que están expuestas las empresas y puede adaptarse a cada una y su contexto; proporciona un enfoque común y no es específico de un sector o industria. Se

puede utilizar durante toda la vida de la empresa y se puede aplicar a cualquier proceso, considerando también la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos. Se basa en los principios, el marco de referencia y el proceso, de acuerdo a lo mostrado en la Figura 2, componentes que podrían existir previamente parcialmente o de forma total en la empresa, pero es posible que deban adaptarse en favor de la eficiencia y eficacia de la gestión de los riesgos.

Figura 2: Principios, marco de referencia y proceso ISO 31000



Fuente: (ISO 31000,2018)

Principios

El fin de la gestión de riesgos es el incrementar el desempeño, promover la innovación, aportar a la consecución de los objetivos y principalmente la creación y protección del valor de las empresas. En la figura 3 se presentan los principios que brindan lineamientos sobre los aspectos que debe poseer una gestión de riesgo para que sea eficiente y eficaz, que comunica su valor y explica su propósito e intención; estos forman la base de la gestión de riesgos y deben tenerse en cuenta al determinar el marco de referencia y los procesos de la

gestión del riesgo en la empresa, además de permitir a la organización poder administrar el impacto de los factores no controlables sobre sus objetivos.

La gestión de riesgos se basa en los siguientes principios:

- Integrada: debe ser una parte integral de todos los procesos de la organización y no estar aislado.
- Estructurada y exhaustiva: enfocado hacia la administración del riesgo que ayude con resultados razonables o reales y comparables entre periodos.
- Adaptada: la administración de riesgos así como su marco de referencia son adaptables a las realidades de cada organización en referencia con sus objetivos, considerando su entorno interno como externo.
- Inclusiva: se toma en cuenta puntos de vista y conocimientos de las partes interesadas, resultando en una mayor percepción de la importancia de la gestión de riesgos informada.
- Dinámica: los cambios en el entorno interno como externo en una organización pueden ocasionar la creación, modificación o eliminación de los riesgos; su gestión puede anticipar, determinar y responderlos ante esos cambios de forma correcta y oportuna.
- Mejor información disponible: la administración del riesgo se basa en datos históricos y actualizados, tanto como en eventos futuros; considera las limitaciones e incertidumbres asociadas con dicha información. La información debe ser oportuna, clara y estar disponible para las partes interesadas.
- Factores humanos y culturales: todos los aspectos de la gestión de riesgos son influenciados permanentemente por el comportamiento humano y la cultura, en todos sus niveles y etapas.
- Mejora continua: la administración de riesgos permanentemente mejora a través de la experiencia, errores y aprendizaje.

Marco de Referencia

Su propósito es ayudar a las empresas para la integración de la gestión de riesgos en todas sus operaciones y funciones esenciales. La eficacia de la administración de riesgos depende de su combinación con en el gobierno

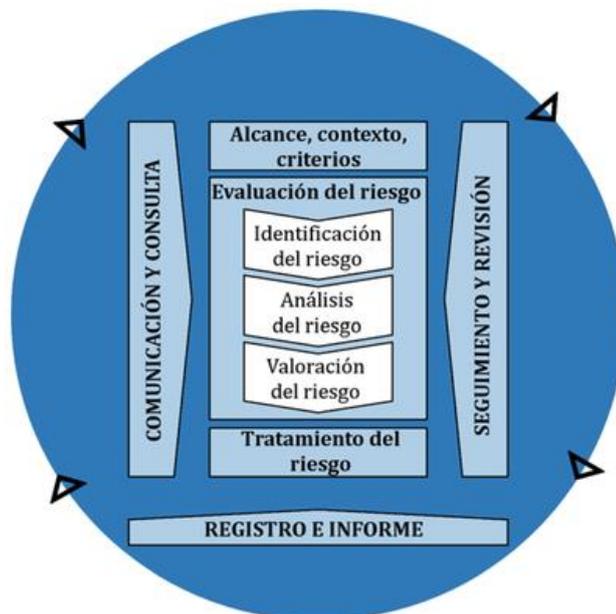
corporativo de las organizaciones, incluida la toma de decisiones, que requieren el soporte de todas sus partes interesadas, en especial de la alta dirección.

El desarrollo del marco referencia considera la integración, diseño, implementación, evaluación y el mejoramiento de la administración de riesgos en toda la empresa. Las organizaciones deben evaluar sus procesos de gestión de riesgos existentes, evaluar sus brechas y abordarlas en el marco de referencia.

Proceso de gestión de riesgos

Comprende la aplicación metodológica de políticas y procedimientos de las actividades de comunicación y consulta, implementación del contexto y evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registro e informe del riesgo. Este proceso se muestra en la Figura 3.

Figura 3: Proceso ISO 31000



Fuente: (ISO 31000,2018)

El proceso de gestión o administración de riesgos debe ser un componente principal en la toma de las decisiones y debe estar integrado en la estructura, operación y procesos de las empresas y puede aplicarse a nivel estratégico, operativo, de programa o de proyecto; puede ser extensamente aplicado dentro

de la organización adaptada al logro de metas u objetivos y adecuadas a los contextos externos e internos en los que se refieran.

La naturaleza dinámica y variable del comportamiento y la cultura humana, debe considerarse a través de la administración de riesgos, aunque éste a menudo se muestra como secuencial, en la práctica es iterativo.

1.5.3.2 COSO

Origen y evolución

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) es una iniciativa establecida en los Estados Unidos en 1985 por parte del sector privado para combatir el fraude, quienes establecieron un modelo común contra el cual las empresas pueden evaluar sus sistemas de control. Cuenta con el apoyo, patrocinio y financiamiento conjunto de: La Asociación Americana de Contabilidad (AAA), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), el Instituto de Auditores Internos (IIA), el Instituto de Contadores Gestión (IMA) y el Instituto de Ejecutivos Financieros (FEI).

Este modelo ha evolucionado a través del tiempo, empezando con el COSO I de 1992, destinado para evaluar y mejorar los sistemas de control por parte de las empresas, a través de una definición común de control interno:

Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de la leyes y normas que sean aplicables. (p.98)

En el año 2004 la organización COSO tuvo más relevancia, posterior a los casos de fraudes de Enron, WorldCom y otras compañías de Estados Unidos durante los años 2001 y 2002, publicando el COSO II o ERM titulado *Enterprise Risk Management - Integrated Framework (Marco integrado de Gestión de Riesgos)*, en donde se dio un nuevo enfoque a las practicas del concepto de Control Interno y considerando la importancia de una gestión de riesgos en la que se involucre a toda la organización. COSO-ERM define la Gestión de Riesgos como:

Es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, proporciona una seguridad razonable sobre el logro de objetivos. (p.54)

En año 2013 se publicó el COSO III llamado *Control Interno-Marco Integrado*, la cual se enfocó en mejorar aspectos como la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos, una mayor solidificación en lo que se consideraba comunicación e información, un mayor hincapié en la eliminación de riesgos, y la incorporación del concepto de consecución de los objetivos.

Su última versión es del año 2017 denominada como *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance (Gestión del Riesgo Empresarial³-Integrando Estrategia y Desempeño)*, donde se destaca la relevancia de tomar en cuenta al riesgo en los procesos de implementación de la estrategia y de la conducción del desempeño.

El coso 2013 y 2017 son dos publicaciones distintas y persiguen diferentes enfoques, por lo que uno no reemplaza al otro, pero ambas se pueden complementar.

COSO III Control Interno-Marco Integrado

Definición de control interno

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento (COSO, 2013).

³ La cultura, capacidades y técnicas, integradas con el establecimiento de la estrategia y el desempeño, en las que las organizaciones confían para gestionar el riesgo en la creación, preservación y consecución del valor.

- Se enfoca en el logro de objetivos en las operaciones, en la información y en el cumplimiento.
- Consta de tareas continuas, siendo un medio para lograr un fin.
- Es realizado por las personas y las acciones que estos realizan en cada jerarquía de la empresa para efectuar el control interno, no considerándose únicamente de manuales, políticas y formularios.
- Proporciona una seguridad razonable ante la alta dirección de la organización
- Se adapta a la estructura de la empresa, siendo flexible para su implementación de forma total o parcial dentro de la organización.

Objetivos

Para permitir que las entidades se centren en diferentes ángulos del control interno, el marco presenta tres categorías de objetivos:

- Objetivos operativos, que comprende la eficiencia y eficacia de las operaciones, así como sus objetivos financieros y protección de activos que puedan estar expuestos a posibles pérdidas.
- Objetivos de información, correspondientes a la información financiera y no financiera, misma que puede ser externa como interna.
- Objetivos de cumplimiento comprende las regulaciones y leyes que debe cumplir una empresa.

Componentes del control interno

- **Entorno de control.** - Es el ambiente donde se realizan las actividades de las compañías, mismo que es influenciado por factores internos como la historia de la organización, sus valores, cultura, etc., así como por factores externos como regulaciones, competencia, industria, etc.; y se considera a las normas y procesos que representan la base sobre la que desplegar los controles de la entidad. La alta dirección es quien establece la pauta en los niveles más altos referente a la alta relevancia del control interno, así como la conducta esperada de la empresa. Dentro del entorno de control se

encuentran: la integridad y los valores éticos de la organización; los lineamientos que guían al consejo de administración cumplir con sus responsabilidades de supervisión dentro del gobierno corporativo; la estructura organizacional incluido los niveles de autoridad y responsabilidad; los procesos de encontrar, desarrollar y retener a los mejores empleados del mercado; las políticas de compensación por la consecución de resultados.

- **Evaluación de riesgos.** - comprende un proceso dinámico para determinar y evaluar los riesgos a los que está expuesta la organización, mismos que proceden de forma interna como externa, y que pueden evitar el logro de sus objetivos. Estos riesgos deben someterse a una evaluación basados en niveles previamente establecidos de tolerancia. Antes de su evaluación debe establecerse detalladamente los objetivos operativos, de información y de cumplimiento para identificar y poder evaluar los riesgos que impacten potencialmente sobre los mismos. Para su evaluación se necesita que también se consideren los posibles impactos que puedan tener los cambios en el entorno externo, así como los cambios en su modelo de negocios y que puedan resultar en la falta de efectividad de los controles internos establecidos.
- **Actividades de control.** - son las acciones o actividades que se encuentran dentro de las políticas y procedimientos de la organización y que aportan en el aseguramiento de la consecución de las tareas establecidas por la dirección de la organización para hacer frente a los riesgos con un impacto que afecte a los objetivos. Estas actividades son realizadas por todos los departamentos de la organización, en los diferentes procesos operativos y en sus procesos sistémicos. De acuerdo a su naturaleza estas actividades se pueden realizar de forma preventiva o posterior, y pueden ser realizadas de forma manual o automatizadas, como por ejemplo conciliaciones de cuentas, autorizaciones, conteos físicos de mercadería, verificaciones, otros. Dentro de las actividades de control se encuentra la segregación de funciones, considerándose que en los casos de que esto no se pueda implementar, debe establecerse medidas alternativas y compensatorias de control.

- **Información y comunicación.** - Para que la empresa pueda desarrollar sus responsabilidades de control interno y soportar la consecución de sus objetivos es necesaria la información, misma que debe ser de calidad y relevante, proveniente de fuentes internas como externas para apoyar al resto de componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo de entregar y recibir información; cuando esta es interna comprende el medio por el cual se difunde la información por toda la organización de arriba hacia abajo y a todos sus niveles, haciendo posible que los empleados de la empresa reciban el mensaje, de parte de la alta dirección, de que todas las responsabilidades de control se deben tomar con seriedad. La comunicación externa busca comunicar del exterior hacia el interior de la organización información relevante del exterior y de dentro hacia afuera respuestas antes las necesidades de terceras partes de interés.
- **Actividades de supervisión.** - estas comprenden las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o su realización en conjunto, estas se efectúan para establecer si los componentes de control interno, así como el cumplimiento de sus principios, existen y funcionan razonablemente. Las evaluaciones de riesgo continuas corresponden a las actividades que se realizan a cada uno de los procesos u operaciones de la empresa a todo nivel, proporcionando información oportuna. Las evaluaciones independientes son las que se realizan con periodicidad, variando en frecuencia y alcance dependiendo de la evaluación de riesgos, de que tan efectiva son las evaluaciones periódicas y expectativas de la alta dirección.

Relación entre Objetivos y Componentes

De acuerdo al COSO III:

Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que una entidad se esfuerza por alcanzar, los componentes, que representa lo que se necesita para lograr los objetivos y la estructura organizacional de la entidad (las unidades operativas, entidades jurídicas y demás).

La relación puede ser representada en forma de cubo.

- Las tres categorías de objetivos –operativos, de información y de cumplimiento– están representadas por las columnas.

- Los cinco componentes están representados por las filas
- La estructura organizacional de la entidad está representada por la tercera dimensión. (p. 120)

Esta relación se presenta en la Figura 4:

Figura 4: COSO III



Fuente: (COSO III,2013)

Componentes y Principios

El Marco del COSO III presenta diecisiete principios que incorporan los conceptos de cada componente, por lo tanto, una empresa puede lograr un control interno efectivo aplicando estos principios. Estos principios son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, y se presentan a continuación en la Figura 5:

Figura 5: Principios de control interno



Fuente: (COSO III,2013)

COSO 2017 Gestión de Riesgo Empresarial-Integrando Estrategia y Desempeño

Componentes y principios

El modelo está conformado de cinco componentes interrelacionados de la gestión de riesgo empresarial, que se muestran en la Figura 6:

Figura 6: Componentes de Gestión de Riesgos



Fuente: (COSO, 2017)

- **Gobernanza y Cultura:** El gobierno establece el tono de la organización, robusteciendo la importancia de la gestión de riesgo y determinando responsabilidades de su supervisión. La cultura se refiere a los valores éticos, los comportamientos deseados y el entendimiento de riesgo en la empresa.
- **Estrategia y establecimiento de objetivos:** La administración de riesgos empresariales, la estrategia corporativa y el establecimiento de objetivos colaboran en conjunto durante la planificación estratégica. Se determina un apetito de riesgo⁴ y se alinea con la estrategia; los objetivos de negocio ponen en práctica la estrategia a la vez que sirven para identificar, evaluar y responder al riesgo.
- **Desempeño:** Es determinante identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar al logro de los objetivos estratégicos. Los riesgos se atienden de acuerdo a su gravedad en el contexto del apetito de riesgo. A continuación, la entidad selecciona las respuestas ante el riesgo y escoge una visión a nivel de cartera con respecto al nivel de riesgo asumido y posteriormente se comunica a las partes interesadas del riesgo, los resultados de este proceso.
- **Revisión y monitorización:** Al revisar el desempeño de la organización, esta puede considerar qué tan bien están funcionando los componentes de gestión de riesgo a lo largo del tiempo en un contexto de cambios importantes, y qué aspectos están sujetos a revisiones y modificaciones.

⁴ Los tipos y el nivel de riesgo que una empresa está dispuesta a aceptar en la búsqueda de valor.

- **Información, comunicación y reportes:** La gestión de riesgos requiere un proceso continuo de obtención y uso compartido de la información necesaria, tanto de fuentes internas como externas, que fluya hacia arriba, abajo y a lo largo de todos los niveles de la empresa.

Cada componente posee unos principios, que se ilustran en la Figura 7, su adopción puede proporcionar a la dirección y al consejo de administración una expectativa razonable de la entidad que entiende y se esfuerza por gestionar los riesgos asociados con su estrategia y los objetivos del negocio.

Figura 7: Principios de gestión de riesgos



Fuente: (COSO, 2017)

Descripción de principios relacionados a la investigación

El modelo de COSO está diseñado para la gestión de riesgo empresarial, este comprende todo tipo de riesgos, mismos que están presentados en el inicio del

marco teórico de esta investigación, sin embargo, este proyecto está solo enfocado en el riesgo de fraude ocupacional presentándose a continuación los principios necesarios para su comprensión.

Principio 10: Identifica el riesgo

La organización para lograr implementar su estrategia y conseguir sus objetivos de negocios identifica los riesgos nuevos, emergentes y cambiantes, efectuando procesos para su identificación para en primer lugar establecer un inventario de los mismos y posteriormente confirmar que los riesgos existentes aún se mantienen vigentes y relevantes. Los riesgos nuevos, emergentes y cambiantes incluyen los que resultan de: un cambio de objetivos de la organización, un cambio en el contexto empresarial⁵, se desconocían previamente, entre otros.

Para las empresas es primordial la identificación de riesgos que puedan generar efectos disruptivos en los procesos u operaciones y afecten a su expectativa de logro de la estrategia y objetivos organizacionales, como por ejemplo: tecnología emergente, agotamiento de recursos naturales, aumento de negocios en internet, movilidad de la mano de obra, escasez de mano de obra, entorno político, entre otros.

Para la identificación del riesgo existen diferentes enfoques, mostrados en la Tabla 1, que puede disponer las organizaciones como son: dentro de sus actividades diarias como planificaciones, presupuestaciones, revisiones de desempeño, etc., en procesos de aprobación de nuevos productos, incidentes o pérdidas financieras. También lo anterior puede complementarse con cuestionarios sencillos, talleres de trabajo y entrevistas. Algunos enfoques pueden ser realizados a través de la tecnología, como la trazabilidad del dato y el desarrollo de análisis complejos. Una empresa puede recopilar datos internos sobre incidentes y pérdidas históricas y analizarlos para identificar riesgos nuevos o emergentes, además se puede obtener información de otras organizaciones del mismo sector o región para determinar riesgos potenciales.

⁵ Las tendencias, eventos, relaciones y otros factores que pueden influir, aclarar o cambiar la estrategia actual y futura de la organización y los objetivos del negocio.

Tabla 1: Enfoques para la identificación de riesgos

Tipo de riesgo	Computación cognitiva	Seguimiento de datos	Entrevistas	Indicadores claves	Análisis de procesos	Talleres de trabajo
Existentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nuevos	✓	✓			✓	✓
Emergentes	✓		✓	✓		✓

Fuente: (COSO,2017)

Principio 11: Evalúa la gravedad del riesgo

El inventario de riesgos de la organización se evalúa con el objeto de comprender su gravedad para el logro la estrategia y objetivos de negocio. Las evaluaciones de riesgos dan información sobre la selección de las respuestas al riesgo. Dada la gravedad de los riesgos identificados, la Administración decide los recursos y capacidades a emplear para que el riesgo se mantenga dentro del apetito de riesgo de la entidad.

La administración del negocio selecciona las medidas para evaluar la gravedad del riesgo, mismas que se alinean con la naturaleza, tamaño y complejidad de la organización. Las medidas que se pueden utilizar son impacto y probabilidad.

El impacto es el resultado o el efecto de un riesgo, este puede ser positivo o negativo en relación con las estrategias o los objetivos empresariales.

La probabilidad es la posibilidad que se materialice un riesgo, mismo que puede mostrarse como una probabilidad o frecuencia de ocurrencia, pudiendo expresarse de manera cualitativa, cuantitativa o de frecuencia.

Como parte de la evaluación de riesgos la dirección debe realizar la combinación de impacto y probabilidad.

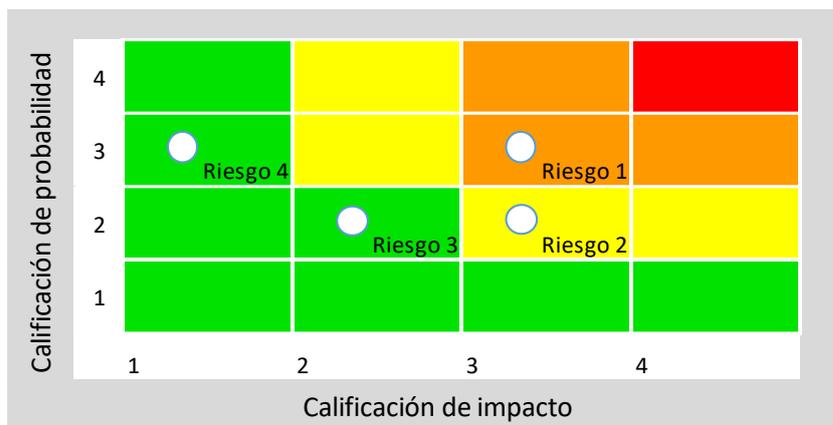
Los enfoques para evaluar los riesgos pueden ser cualitativos, cuantitativos o su combinación. Un enfoque cualitativo pueden ser entrevistas, encuestas, talleres de trabajo y análisis comparativos del sector o industria. Un enfoque cuantitativo se basaría en arboles de decisión, modelización, simulaciones de Monte Carlo, entre otros, permitiendo la obtención de una mayor precisión y detalle.

La dirección de la empresa como parte de la evaluación de riesgos deberá considerar el riesgo inherente, el riesgo residual objetivo y el riesgo residual real.

El riesgo inherente es el existente siempre que no se realicen acciones directas adoptadas por la empresa para alterar o modificar su gravedad. El riesgo residual objetivos es el nivel que una entidad está dispuesta a asumir para lograr sus objetivos y estrategias, conociendo que se implementarán o ha implementado acciones directas para alterar o modificar su gravedad. El riesgo residual real es el remanente después de que se ha tomado medidas para alterar su gravedad, mismo que debe ser igual o menor al riesgo residual objetivo; cuando se supere deberán identificarse acciones adicionales que permitan alterarlas aún más.

Los resultados de la evaluación se representan empleando un mapa de calor para representar la gravedad relativa de cada uno de los riesgos. Las diferentes combinaciones de impacto y probabilidad se codifican por colores para mostrar un nivel determinado de gravedad. La Figura 8 representa el perfil de riesgo para un único objetivo de negocio y un determinado nivel de desempeño.

Figura 8: Mapa de calor del objetivo del negocio



Fuente: (COSO, 2017)

1.6 Matriz de Riesgos

Es una herramienta con alta aceptación de uso global, la cual permite identificar, cuantificar y calificar los riesgos que afrontan las organizaciones (Flores, 2019), cuyo diseño se basa en los marcos conceptuales establecidos y definidos, presentados en esta investigación, e incluidos en el COSO 2013 como el COSO 2017.

Para la elaboración de una matriz o mapa de riesgos se debe realizar las siguientes actividades:

Identificación de Riesgos

Se debe elaborar un inventario de posibles riesgos que puedan materializarse e impactar sobre las operaciones normales de la empresa, como por ejemplo: fraudes internos, interrupción de operaciones por escases de materias primas, ausencia de mano de obra calificada, incumplimiento de leyes regulatorias, contaminación del medio ambiente, daño a la imagen de la empresa, accidentes laborales, otros.

Evaluación de probabilidad e impacto

Posterior a la identificación de los posibles riesgos, se debe establecer valores para cada uno de estos en referencia su probabilidad de ocurrencia y para su impacto o consecuencia. Para efecto de esta investigación se utilizará las siguientes calificaciones, presentadas en la Tablas 2 y 3, para cada variable de valoración (probabilidad e impacto):

Tabla 2: Calificación de la probabilidad

MATRIZ DE PROBABILIDAD		
Ocurrencia	Definición	Valor
Frecuente	Ocurre en las mayoría de las circunstancias	5
Probable	Ocurre a menudo	4
Ocasional	Se produce a veces	3
Posible	Es posible pero raramente ocurre	2
Improbable	Escasa posibilidad de ocurrencia	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Calificación del impacto

MATRIZ DE IMPACTO		
Consecuencia	Definición	Valor
Catastrófico	Las operaciones se interrumpen, pérdidas financieras significativas, daño irreversible a la reputación de la compañía	5
Peligroso	Paralización temporal de las operaciones, perdidas financieras importantes, daños a la reputación pero no a largo plazo	4
Moderado	Interrupción moderada de las operaciones, pérdidas financieras moderadas	3
Menor	Poca interrupción de las operaciones, pérdidas financieras menores	2
Insignificante	No afecta a las operaciones, genera pérdidas no materiales	1

Fuente: Elaboración propia

Elaboración de la matriz de riesgos

Para cada riesgo, incluido en el inventario de posibles eventos, se debe obtener un resultado de combinar las calificaciones de probabilidad e impacto, y ubicarlos de acuerdo a la ponderación obtenida, como se muestra en la Figura 9, siendo lo de mayor puntaje los más críticos y que requieren de una atención inmediata.

Figura 9: Matriz de riesgos graficada/mapa calórico

		PROBABILIDAD					
		Improbable	Posible	Ocasional	Probable	Frecuente	
		1	2	3	4	5	
IMPACTO	Catastrófico	5					
	Peligroso	4					
	Moderado	3					
	Menor	2					
	Insignificante	1					

Fuente: Elaboración propia

1.7 Programa Antifraude

Un programa antifraude contribuye a crear alerta en los empleados para que sean conscientes que la organización posee medidas definidas para detectar el fraude y la corrupción en su interior, esto último ocasiona que se genere tanto pérdidas económicas como impacto reputacional, lo cual no solo afecta a la empresa sino también a sus empleados. Un programa integral de administración de riesgo de fraude comprende de tres componentes: prevención, detección y respuesta

Tabla 4. Elementos de programa antifraude

Prevención	Detección	Respuesta
Supervisión del Consejo de Administración / Comité de Auditoría Funciones del Equipo Directivo Auditoría Interna, Cumplimiento y Funciones de Monitoreo		
<ul style="list-style-type: none"> * Evaluación de riesgos de fraude y conductas irregulares. * Código de conducta y normas relacionadas. * <i>Due dilligence</i> de empleados y terceras partes. * Comunicación y entrenamiento. * Controles de riesgo de fraudes específicos por procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Mecanismos de denuncia anónima. * Auditoría y supervisión. * Análisis forense proactivo de datos de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> * Protocolos de investigación interna. * Protocolos de aplicación y de rendición de cuentas. * Protocolos de revelación de información. * Protocolos de acciones correctivas.

Fuente: (KPMG, 2014)

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

La presente investigación presenta un tipo de investigación no experimental de corte transversal con enfoque cualitativo, el cual permitirá estudiar la caracterización de herramientas que aportan al control de los fraudes ocupacionales, su alcance es de tipo descriptivo, y será desarrollado en la ciudad de Guayaquil.

Su aporte a la investigación facilitará entender y describir sobre los diferentes modelos que aportan al control del fraude ocupacional, para de esta manera adaptarlo a la empresa ABC Distribuidora de productos consumo masivo de Guayaquil.

2.2 Métodos de investigación

En la presente investigación se utilizará para la revisión del estado del arte, a fin de a través de fuentes secundarias dar respuesta a los objetivos de la investigación, en tal virtud se utilizaron los siguientes métodos:

Inductivo y deductivo, los cuales permitirán ir estableciendo el ámbito de estudio de lo general a lo particular, a fin de ir aterrizando los conceptos relacionados al control de los fraudes ocupacionales.

Análisis y síntesis, facilitará el entendimiento de la temática, y ayudará a sintetizar de los diferentes estudios, los elementos que requieren atención para ser el sustento en el desarrollo del trabajo, en relación con la gestión de un modelo.

Observación, permitirá tener una clara idea de la panorámica de estudio en relación con las variables de la investigación.

La ejecución metodológica constará de las siguientes acciones:

- 1.- Diagnóstico de la empresa
- 2.- Ejecución de encuestas a profundidad
- 3.- Análisis de las respuestas obtenidas.
- 4.- Elaboración de la propuesta del modelo a ejecutar

2.3 Variables de investigación

2.3.1 Variable dependiente

Fraude ocupacional de la empresa ABC Distribuidora.

2.3.2 Variable independiente

Modelo de gestión de riesgos

2.3.3 Operacionalización de las variables

Tabla 5: Operacionalización de las variables

Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Fraude Ocupacional	Uso deliberado de la ocupación para enriquecimiento personal, mediante el mal uso o desvío de los recursos o activos de la empresa contratante.	Corrupción	Compras	Documental: Consultar en la literatura científica el impacto económico del fraude ocupacional (benchmarking)
			Ventas	
			Comisiones	
			Sobornos	
		Apropiación ilegal de activos	Robos en efectivo	
			Robos en inventario y otros activos	
		Fraude en estados financieros	Sobrestimaciones de activos/Ingresos	
			Subestimaciones de activos/Ingresos	
Modelo de gestión de riesgo	Identificación y evaluación de los riesgos, establecimiento de mecanismos de respuesta y seguimiento razonable ante los mismos.	Controles preventivos	Procesos	Documental: Revisión de políticas y procedimientos de la empresa Entrevista a al personal Encargado Observación Directa Encuesta
			Políticas y procedimientos	
		Controles posteriores	Conteos físicos en bodegas	
			Revisiones de procesos	
			Arqueos de caja	
		Mapa de riesgos	Determinación de riesgos	
			Determinación de probabilidad e impacto de cada riesgo	
			Nivel de controles existentes	

Fuente: Elaboración propia

2.4 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

Para recolectar datos referentes a la variable dependiente se realizará una recopilación de información documental, consultando la literatura científica sobre la clasificación y el impacto económico del fraude ocupacional en las organizaciones a nivel mundial durante los últimos años, para identificar oportunidades de diseño del modelo de gestión objeto de esta investigación.

Para la variable independiente se realizará las siguientes actividades:

- ✓ Se analizará documentación de la empresa vigentes para los dos últimos años (2020 – 2021) referida a:
 - Políticas y Procedimientos
 - Organigrama de la empresa
 - Documentos y formatos generados durante los procesos de recepción y almacenamiento, despacho de mercadería, proceso ventas, entrega de productos a clientes, liquidaciones en caja y cobranzas; considerándose estas las operaciones principales que presentan históricamente el mayor el riesgo al fraude ocupacional.
- ✓ Se realizarán entrevistas, presentadas en los Anexos 3 al 7, basadas en el cuestionario obtenido de la Red Global de Conocimientos de Auditoría y Control Interno (Auditool) para la identificación de riesgos por procesos, que tendrán como objeto identificar las dimensiones de estudio planteadas en la sistematización, las directrices que permitan recabar información de cada una de ellas. Su aporte a la investigación genera el sustento para medir la incidencia de la variable independiente sobre la dependiente y será aplicado a:
 - Gerente Comercial
 - Gerente de Transporte
 - Jefe de Bodega
 - Jefe de Cartera
 - Responsable de Compras

Estas aportaciones complementarán la determinación de los riesgos principales asociados a los objetivos de cada área, así como los relacionados al fraude ocupacional.

- ✓ Se solicitará a la Gerencia General, a la Gerencia de Finanzas y a la Gerencia de Recursos Humanos el llenado de una encuesta presentada en el Anexo 1, obtenida de Auditool correspondiente a La Lista de Verificación de los Componentes de COSO III, con el fin de medir el nivel control interno en la organización.
- ✓ Se efectuará un diagnóstico en el sitio para validar la ejecución de los procesos mencionados, examinar y evaluar debilidades de controles interno. Para esta actividad se utilizará como herramienta de evaluación el método gráfico, el cual consiste en plasmar lo observado en las operaciones en diagramas de flujo. Este método permite determinar con mayor facilidad los riesgos o puntos donde se presentan las debilidades de control (Gonzales, 2015). El formato utilizado se presenta en el anexo 2.

2.5. Tratamiento de la información

Se efectúa un análisis contextual de la información obtenida en la bibliografía, en las entrevistas a profundidad y en la observación directa contextualmente, así como los procesos levantados, a fin de tabular y sintetizar los factores clave que darán respuesta a los objetivos de la investigación. Los datos obtenidos de las encuestas, comprendida con la lista de verificación de control interno, son tabulados y graficados estadísticamente en el utilitario Microsoft Excel con el fin de valorar sus resultados.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis de la situación actual

Los procesos claves de la empresa ABC Distribuidora de productos de consumo masivo de Guayaquil son presentados en la Figura 10.

Figura 10: Mapa de procesos ABC Distribuidora



Fuente: Elaboración propia

Compras

Las adquisiciones se realizan en base al plan de ventas previamente establecido de forma anual como mensual, mediante la emisión de órdenes de compra, a través del Sistema, a los proveedores. Previamente la Gerencia General como la Comercial establecen acuerdos de distribución con fabricantes de productos de consumo masivo en donde se establecen precios, tiempos de entrega, formas de pago, premios o descuentos por volúmenes de compra, etc.

Almacenamiento

Consiste en las actividades de recepción de los productos adquiridos para la comercialización, así como su custodia y despacho. La empresa cuenta con una gran bodega sectorizada por tipo de productos que se encuentra equipada con perchas de grandes dimensiones. Por cada actividad realizada efectúan en el Sistema los registros de ingreso a bodega, despacho de bodega e ingreso de devoluciones de clientes. Tienen como prioridad rotar los productos bajo la metodología FEFO⁶ a fin de evitar o mantener en bajos niveles la caducidad de los productos. También receptan los productos caducados recogidos en el mercado para su posterior registro y destrucción mediante gestores ambientales.

Ventas

El proceso comercial comprende la toma de pedido por parte de los vendedores mediante un equipo (Tablet) basado en una cuota asignada a cada uno. Durante este proceso también se promocionan las nuevas líneas de producto que la compañía comercializa. Los equipos de venta deben asegurar que los productos se encuentren bien perchados a la vista de los consumidores finales, así como también deben registrar las mercancías caducadas para su reposición.

Transporte (Distribución)

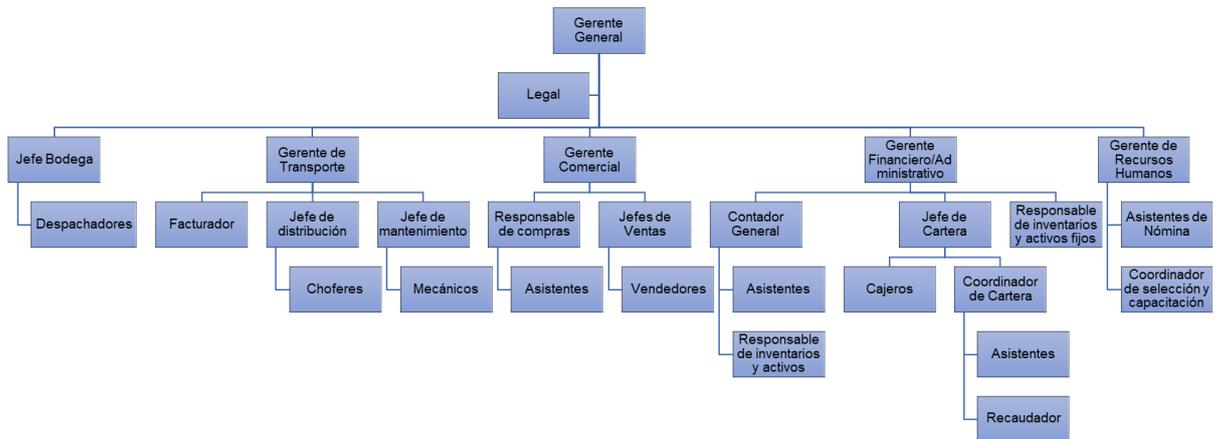
Inicialmente la distribución comienza con la facturación de los pedidos registrados por los vendedores, para que posteriormente el Área de Almacenamiento empiece con el llenado de los camiones. Para el despacho de los productos a los clientes, la empresa cuenta con cincuenta camiones propios, pero también se utilizan en menor medida vehículos de terceros para cubrir la demanda. El área de Transporte también se encarga de velar por el mantenimiento de los camiones, contando dentro de su equipo con dos mecánicos para los cambios de aceite y reparaciones menores.

⁶ First expires, first out; lo primero en expirar es lo primero que debe salir.

Cobranzas

Las ventas se realizan tanto al contado como a crédito. En el caso de las ventas al contado, los choferes cada vez que realizan la entrega de los productos en los puntos de ventas efectúan los cobros, realizan el depósito del efectivo durante las rutas y al finalizar el día liquidan ruta en el área de Caja de la empresa.

Figura 11: Organigrama ABC Distribuidora



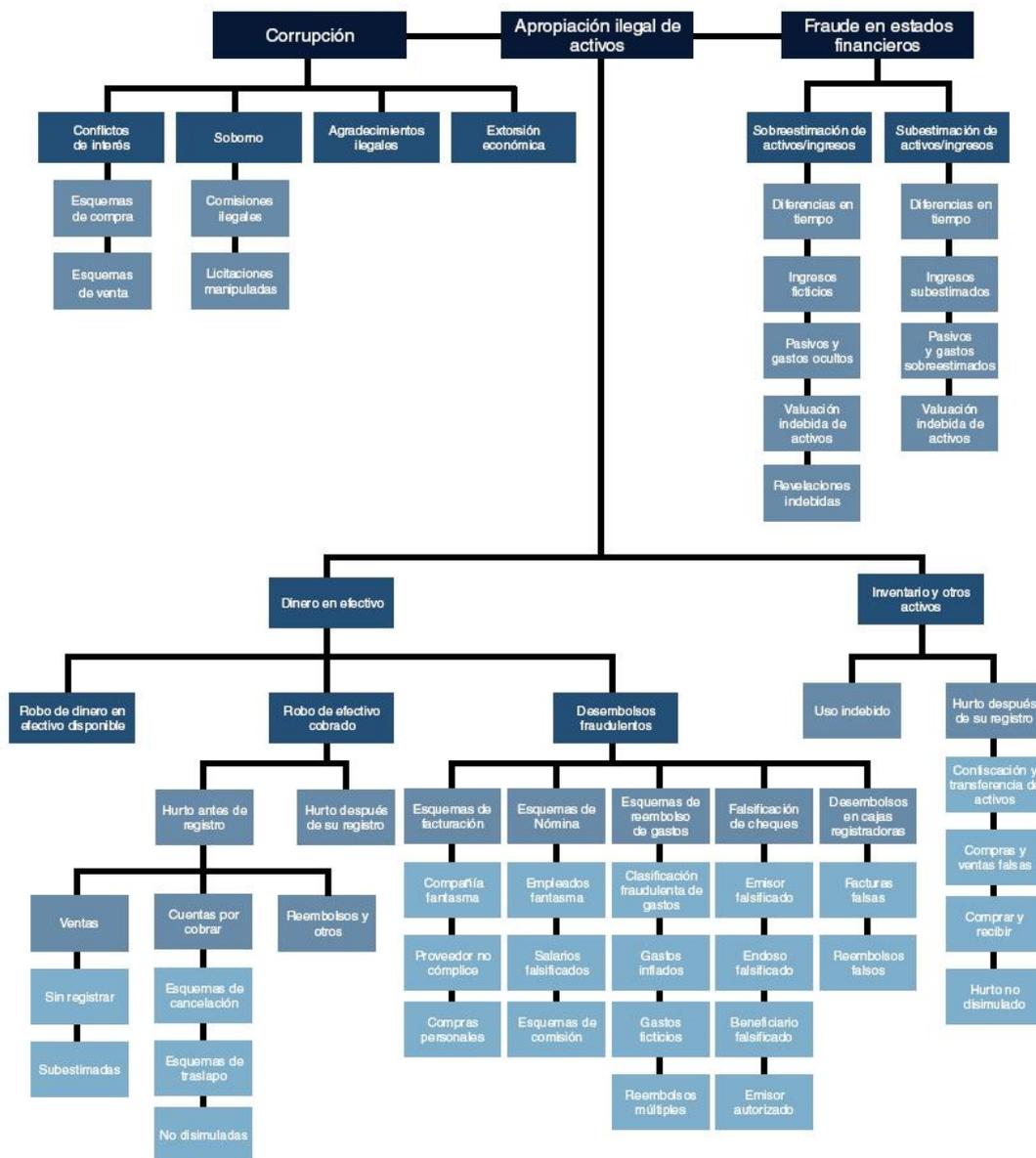
Fuente: Elaboración propia

3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

Clasificación e Impacto del Fraude Ocupacional

La ACFE ha desarrollado con los años (1996-2012) un sistema para clasificar el fraude ocupacional, el cual consiste en agruparlos en tres categorías principales: corrupción, apropiación indebida de activos y fraude en los estados financieros, cada una de estas se subdivide en otras subcategorías; a este sistema lo han denominado el Árbol del Fraude, ilustrado en la Figura 12.

Figura 12: Árbol del fraude



Fuente: Association of Certified Fraud Examiner (2016)

La ACFE en su Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional (2016) define las categorías de fraude ocupacional:

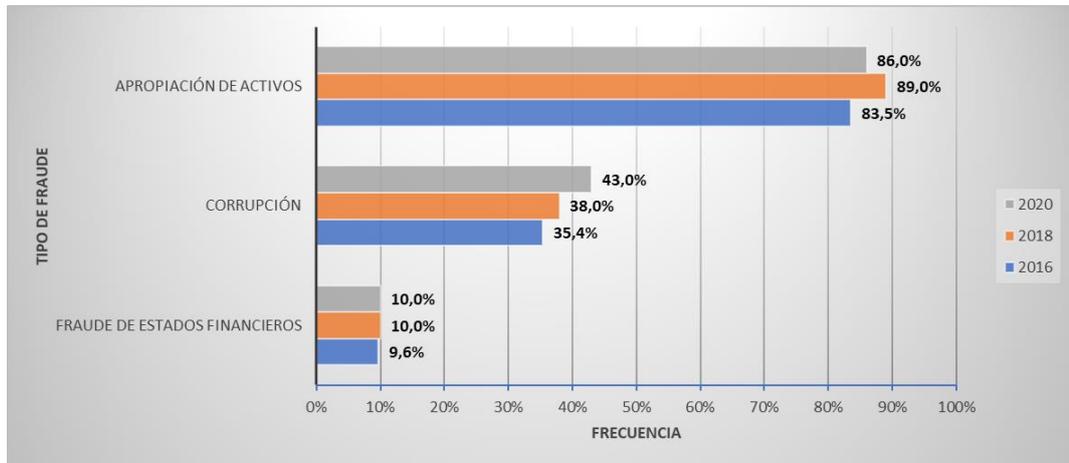
La corrupción es un esquema de fraude por el cual un empleado abusa de su influencia en una transacción de negocios, de manera tal que viola su deber para con el empleador, con el fin de obtener un beneficio directo o indirecto.

La apropiación indebida de activos se refiere al esquema del fraude por el cual un empleado roba o hace mal uso de los recursos de la organización para la cual trabaja.

El Fraude en estados financieros es un esquema en el que el empleado intencionalmente realiza un registro o declaración falsa, u omite información relevante, en los informes financieros de la organización. (p. 90)

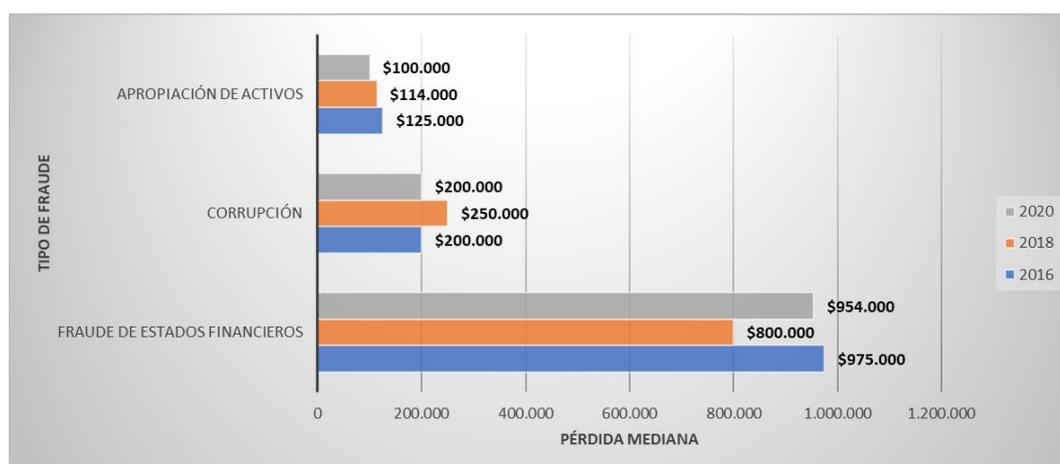
La categoría que presenta una mayor ocurrencia durante los últimos años es la apropiación de activos con un promedio del 86% en los casos estudiados por la ACFE, con la pérdida mediana más baja, que promedia USD 113,000. En menor media se presentan los casos de fraude financiero que ocurrieron en promedio del 10% pero presenta la pérdida mediana más alta con un promedio de USD 909,000.

Figura 13: Fraude ocupacional por categoría - frecuencia



Fuente: Association of Certified Fraud Examiner (2016-2018-2020)

Figura 14: Fraude ocupacional por categoría – pérdida mediana



Fuente: Association of Certified Fraud Examiner (2016-2018-2020)

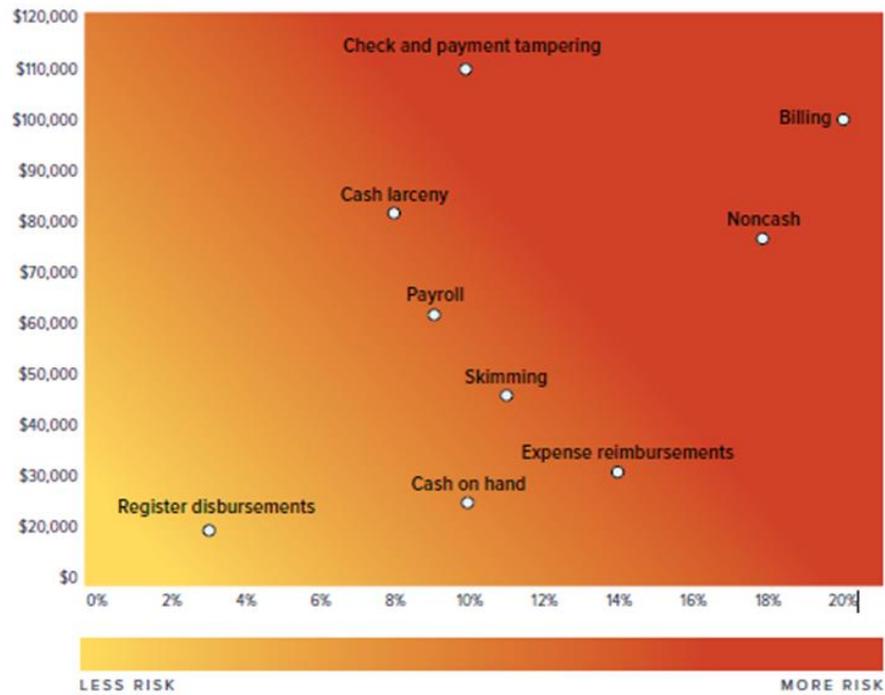
Considerando que la mayor frecuencia de fraude ocupacional se encontró en la apropiación indebida de activos, el estudio de la ACFE amplía su análisis determinando la frecuencia y la pérdida mediana de cada sub-esquema como se muestra en tabla 6, determinando que el esquema mayormente utilizado por los defraudadores es el de facturación (billing) presente en el 19% de los casos, y el que presenta mayor perjuicio financiero es la falsificación de cheques y pagos con una pérdida mediana de USD 110,000.

Tabla 6: Pérdida mediana por sub-esquemas de apropiación de activos

Esquema	Número de Casos	Porcentaje	Pérdida Mediana
Facturación (Billing)	430	19%	\$ 100.000
Bienes distintos al efectivo (Noncash)	395	18%	\$ 78.000
Reembolso de gastos (Expense reimbursements)	310	14%	\$ 33.000
Hurto de activos antes de su registro (Skimming)	230	10%	\$ 47.000
Apropiación de dinero en efectivo disponible (Cash on hand)	224	10%	\$ 26.000
Falsificación de cheques y pagos (Check and payment tampering)	206	9%	\$ 110.000
Esquemas de nómina (Payroll)	199	9%	\$ 62.000
Hurto de dinero en efectivo antes de su registro (Cash larceny)	169	8%	\$ 83.000
Desembolso en cajas registradoras (Register disbursements)	55	2%	\$ 20.000

Fuente: Association of Certified Fraud Examiner (2020)

Figura 15: Frecuencia y pérdida mediana de los sub-esquemas de apropiación indebida de activos



Fuente: Association of Certified Fraud Examiner (2020)

De acuerdo al estudio el método más común de detección del fraude son las denuncias, que representan el 43% del total de las fuentes, siendo la mitad de estas recibidas por parte de los empleados de la compañía y un 35% de terceros como clientes, proveedores y competidores. Estos resultados demuestran que la educación contra el fraude y la comunicación de los sistemas de denuncia establecidos no solo deben dirigirse hacia dentro de la organización sino hacia partes externas relacionadas. Existe una diferencia en las organizaciones analizadas que tienen establecido líneas de denuncia formal contra las que no los poseen, aunque en ambas las denuncias fueron el método de detección más común, en el caso de las primeras el porcentaje de detección fue del 49% versus las segundas con un 31%. El mecanismo más comúnmente utilizado en la recepción de denuncias formales es la línea telefónica con un 33%, pero la de mayor concentración proviene desde internet mediante la combinación de los correos electrónicos (32%) con los sitios en la red (31%), por lo que esto demuestra que es importante contar con una variedad de canales de comunicación (ACFE, 2020).

Figura 17: Detección inicial de fraudes ocupacional

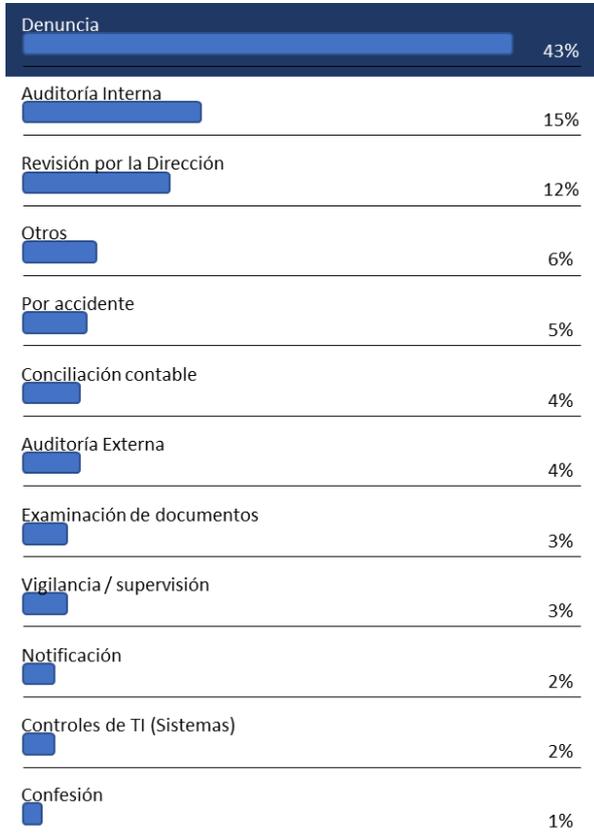


Figura 16: Fuentes de denuncias



Fuente: Association of Certified Fraud Examiner (2020)

3.3 Presentación de resultados y discusión

3.3.1 Entrevistas a funcionarios

Se realizaron entrevistas a los funcionarios claves de los principales procesos, presentado en la Tabla 6, con el fin de determinar los riesgos presentes en las operaciones de la empresa.

Tabla 7. Detalle de entrevistas realizadas a funcionarios

Funcionario	Proceso asociado	Detalle de la entrevista
Gerente Comercial	Venta de productos (comercialización)	Anexo 3
Gerente de Transporte	Facturación de ventas, transporte de productos a los clientes y mantenimiento de camiones	Anexo 4
Jefe de Bodega	Recepción, almacenamiento y despachos de productos para la venta	Anexo 5
Jefe de Cartera	Recaudación de cuentas por cobrar y liquidaciones de caja	Anexo 6
Responsable de Compras	Adquisición de productos para la comercialización	Anexo 7

Fuente: Elaboración propia

Puntos más importantes de cada entrevista:

En base a la entrevista con el Gerente Comercial se determina que existen posibles riesgos en los procesos de reposición de productos caducados, la falta de un área funcional que determine y evalúe los riesgos, retrasos en los reportes de las cobranzas y la generación de ventas ficticias por parte de los vendedores para el logro de las metas.

Basados en la entrevista mantenida con el Gerente de Transporte se puede evidenciar posibles riesgos de robos de lubricantes, robos de dineros recaudados por los choferes y gasto ineficiente de alquiler de camiones a terceros, considerando que no existen políticas y procedimientos que establezcan límites y responsabilidades.

De la entrevista con el Jefe de Almacenamiento se puede determinar riesgos de pérdidas de inventarios por la falta de conteos integrales mensuales y de procedimientos escritos que aporten a los controles del área.

De acuerdo a la entrevista realizada con el Jefe de Cartera, los procesos de su área presentan riesgos de incobrabilidad de cartera por la venta al contado a clientes que tienen cartera vencida, o en casos de no localización del cliente por la falta de información por parte de la empresa. También existen riesgos de faltantes de dinero por atraso en la entrega de cobros por parte del recaudador, por diferencias en el cierre de caja y por falsificación de papeletas de depósito.

De acuerdo a la entrevista con el responsable de compras se determina que existen posibles riesgos de corrupción por la falta de políticas y procedimientos del área donde se establezca controles que aseguren su transparencia, además de que se realizan compras directamente por parte de las áreas que requieren bienes y servicios considerando que esta debilidad ocasionó un fraude en el pasado. También existe oportunidad en el desarrollo del personal a fin de mejorar el clima y su compromiso con la organización.

3.3.2 Resultado de la observación directa de los procesos

De la observación en sitio de los procesos clave se elaboraron los flujos presentados en los Anexos del 8 al 12, con el fin de determinar debilidades de control interno:

Compra de mercaderías y otros (Anexo 8):

Existen adquisiciones que no están centralizadas en el Área de Compras como el caso de lubricantes, repuestos, activos fijos, insumos de limpieza y oficina, mantenimiento de edificios, otros, esto ocasiona que las áreas solicitantes de la

organización realicen solicitud de cotizaciones, negociación de precios, autorizaciones de compras y retiros de bienes en los proveedores, funciones que no son compatibles con las actividades de estos departamentos y representan riesgos potenciales de fraude ocupacional.

Recepción y despacho de mercadería (Anexo 9)

Los registros de los ingresos al sistema de la mercadería se realizan al final del día y no durante la recepción de las mismas, esto podría ocasionar que estos tiempos se extiendan estableciéndose el riesgo que se cubra faltantes ante un conteo físico. Los procesos de destrucción de productos caducados que se reciben desde los clientes no son realizados al día siguiente desde su recepción presentando riesgos que se utilicen nuevamente, que se comercialicen sin control o que se usen para cubrir robos en las bodegas. Internamente no realizan conteos de forma mensual considerando que el Área de Contabilidad efectúa una toma física integral al cierre del año.

Comercialización de mercaderías (Anexo 10)

Existe el riesgo de comercialización de productos no solicitados por un cliente de crédito a fin de simular ventas para el logro de objetivos.

Distribución de mercadería y cobro de venta (Anexo 11)

Durante las cobranzas que realizan los choferes repartidores no se utiliza un documento o recibo de cobro donde firme el cliente que entrega el dinero y la persona que lo recibe, a fin de contar con una trazabilidad en este proceso.

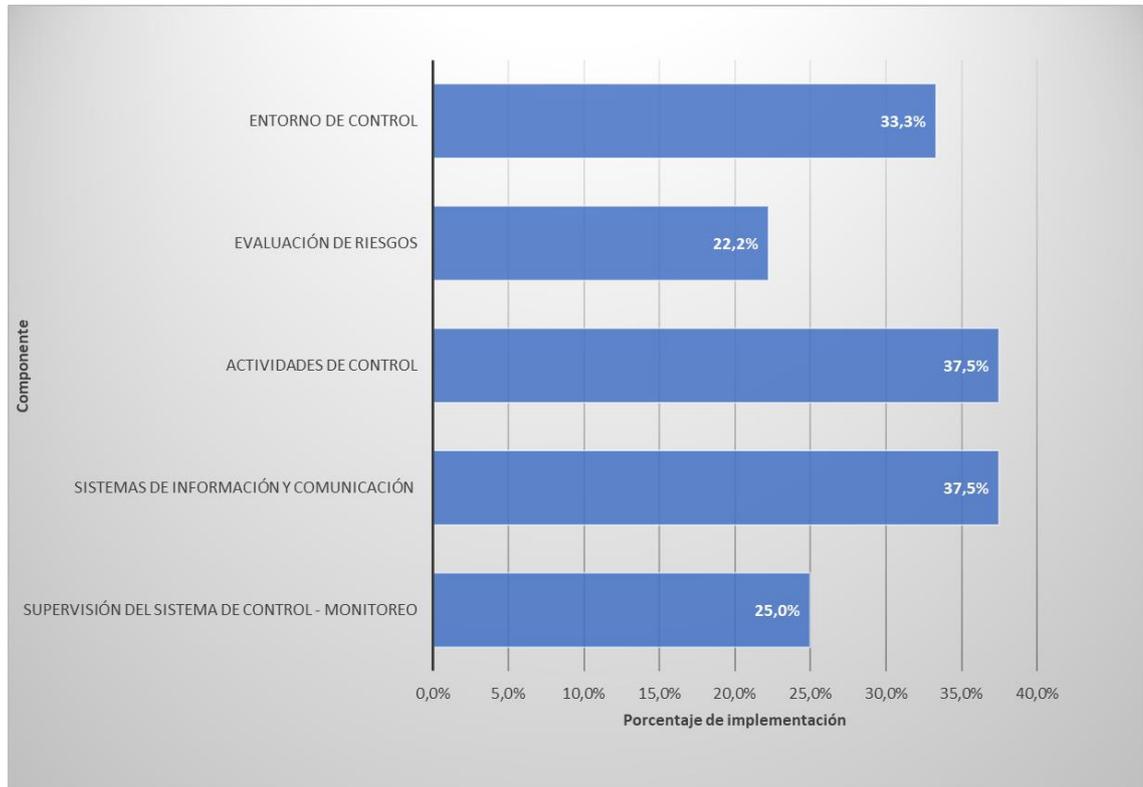
Cobranzas y liquidación de caja (Anexo 12)

Durante las cobranzas que realizan los recaudadores y vendedores no se utiliza un documento o recibo de cobro donde se evidencie la constancia de la fecha, quien entregó y quien recibió. Existe incompatibilidad de funciones debido que los vendedores realizan cobranzas de ventas a crédito.

3.3.3 Resultado de la encuesta de control interno

De acuerdo a la encuesta realizada al Gerente General, al Gerente de Finanzas y Gerente de Recursos Humanos sobre el control interno se presenta los resultados con respuesta positiva en la figura 18:

Figura 18: Resultados positivos por componentes encuesta COSO III



Fuente: Elaboración propia

De la evaluación de los 5 componentes se presenta a continuación las preguntas que fueron contestadas con un **NO**, se relacionan a los siguientes componentes:

Entorno de control

1. ¿Los funcionarios conocen la normatividad vigente que regula su conducta?
2. ¿Existe un código de conducta que recopila los valores y principios éticos que promueve la entidad y se ha dado a conocer a todo el personal?
3. ¿Se ha efectuado un análisis de las competencias requeridas por el personal para desempeñar adecuadamente sus funciones?

4. ¿Existe un plan de capacitación continuo que contribuye al mejoramiento de las competencias del personal?
5. ¿La Dirección demuestra un compromiso permanente con el Sistema de Control Interno y con valores éticos del mismo?
6. ¿Las decisiones de la entidad se toman luego de que se ha realizado un cuidadoso análisis de los riesgos asociados?
7. ¿El personal conoce los objetivos de la organización y cómo su función contribuye al logro de los mismos?
8. ¿Existen procedimientos definidos para la promoción, selección, capacitación, evaluación, compensación, y sanción del personal?

Evaluación de riesgos

1. ¿La misión de la entidad es conocida y comprendida por la Dirección y el personal?
2. ¿Los objetivos son conocidos y comprendidos por todo el personal de la entidad?
3. ¿Los objetivos particulares de los procesos sustantivos de la entidad se encuentran identificados?
4. ¿Las herramientas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos han sido definidas?
5. ¿Los riesgos tanto internos como externos que interfieren en el cumplimiento de los objetivos han sido identificados?
6. ¿Existen mecanismos de identificación de riesgos adecuados y eficaces?
7. ¿Existe una estimación de riesgos, considerando la probabilidad de ocurrencia e impacto?

Actividades de Control

1. ¿Las tareas y responsabilidades vinculadas a la autorización, aprobación, procesamiento y registro, pagos o recepción de fondos, auditoría y custodia de fondos, valores o bienes de la organización están asignadas a diferentes personas?
2. ¿Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la entidad?
3. ¿Existen documentos acerca de la estructura de control interno, y están disponibles y al alcance de todo el personal?

4. ¿Los procedimientos de control aseguran que las tareas son realizadas exclusivamente por los funcionarios que tienen asignada esa función?
5. ¿Las transacciones de la organización son registradas oportuna y adecuadamente?
6. ¿Los funcionarios se rotan en las tareas que pueden dar lugar a irregularidades?
7. ¿Existen procedimientos que aseguran el acceso autorizado a los sistemas de información?
8. ¿Los recursos tecnológicos son regularmente evaluados con el fin de corroborar que cumplen con los requisitos de los sistemas de información?
9. ¿Existen indicadores y criterios para la medición de la gestión?
10. ¿Existen manuales de procedimientos para los procesos sustantivos de la organización?

Información y comunicación

1. ¿Están definidos los distintos reportes que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?
2. ¿La información circula en todos los sentidos dentro de la organización y está disponible?
3. ¿Los sistemas de información son revisados continuamente con el fin de comprobar si es eficaz para la toma de decisiones, y la información elaborada sigue siendo relevante para los objetivos de la organización?
4. ¿Existen mecanismos que aseguran la comunicación en todos los sentidos?
5. ¿El sistema de comunicación proporciona oportunamente a todos los usuarios la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades?

Monitoreo

1. ¿El Sistema de Control Interno es evaluado periódicamente por la Dirección con el fin de revisar su eficacia y vigencia?
2. ¿Existen herramientas definidas de autoevaluación que permiten evaluar el Sistema de Control Interno?
3. ¿Se dispone de la información adecuada sobre si se están logrando los objetivos operacionales de la organización?

3.3.4 Determinación del inventario de riesgos

Basados en la información de las entrevistas, revisión de políticas y procedimientos, y así como de la observación en sitio de los procesos clave, se detalla un inventario total de 26 riesgos de tipo fraude ocupacional agrupados por proceso.

Tabla 6: *Inventario de riesgos de ABC Distribuidora*

PROCESO	INVENTARIOS DE RIESGOS DETERMINADOS EN LA INVESTIGACIÓN
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none">• Deficiencias en las actividades de selección, asignación de compra y pago a proveedores por falta de políticas y procedimientos que regulen las adquisiciones.• Compras ficticias de servicios por procesos realizados directamente por los solicitantes en complicidad con los proveedores.• Robo de inventarios de repuestos y lubricantes por compras realizadas directamente por las áreas solicitantes.• Beneficios obtenidos por los empleados por acuerdos con proveedores ante la falta de políticas y procedimientos.
ALMACENAMIENTO	<ul style="list-style-type: none">• Deficiencias en las actividades de almacenamiento, registros y controles por falta de políticas y procedimientos.• Atraso en los registros de ingreso de las compras de inventario al Sistema a fin de cubrir diferencias• Faltantes de inventario por inexistencia de procedimientos de control interno independientes cada mes (conteos físicos).• Encubrimiento de faltantes de inventario por falta de control de destrucción física de caducados por parte de personal independiente.• Encubrimiento de faltantes de inventario por productos no despachados de ventas realizadas.• Despachos de productos sin facturar.• Registro de ajustes de inventarios en el Sistema no autorizados.
VENTAS	<ul style="list-style-type: none">• Pérdida por entrega de productos de reposición a clientes que no los adquirieron.• Facturación de productos no solicitados por los clientes de crédito (ventas ficticias).• Facturación a clientes con la razón social y condiciones comerciales de descuento de otros.

	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de información de registros, bajas y modificación de clientes en Sistema a fin de encubrir operaciones de venta ficticias o recibir mayores beneficios a los permitidos. • Uso indebido u omisión en el registro de cobranza en efectivo por ventas, realizado por los vendedores.
TRANSPORTE	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en las actividades de transporte, entrega en clientes y controles por falta de políticas y procedimientos. • Pagos indebidos por alquileres ficticios de camiones en complicidad con los proveedores. • Faltante de inventario de lubricantes y repuestos por inexistencia de procedimientos de control interno independientes. • Uso indebido u omisión en el registro de cobranza en efectivo por ventas, realizado por los choferes.
COBRANZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Faltantes de caja no determinados a tiempo por la falta de arqueos de cierre diarios. • Dificultad en la trazabilidad del pago de los clientes debido a la falta de uso de recibos de cobro. • Falsificación de papeletas de depósito para cubrir faltantes de caja. • Uso indebido u omisión en el registro de cobranza en efectivo por ventas, realizado por los recaudadores. • Créditos en montos superiores a los permitidos en la política y sin la autorización correspondiente. • Incompatibilidad de funciones por cobranzas realizadas por parte de los vendedores.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

4.1 Justificación

En tiempos actuales donde las crisis económicas provocadas por factores externos, como es el caso de la pandemia que ha azotado al mundo en estos dos últimos años, requiere que las compañías sean más eficientes y reduzcan sus pérdidas financieras, siendo una de estas las ocasionadas por fraudes ocupacionales. Basados en entrevistas a funcionarios clave de la cadena de valor, en encuestas para medir el nivel de control interno, en observaciones directa de las operaciones y en revisión de la bibliografía actual sobre la estadística y tendencias del fraude, se propone un modelo de gestión de fraude que busca prevenir y detectar los robos cometidos por los empleados.

El modelo de gestión presentado se basa sobre el marco COSO y la implementación de un programa antifraude con el fin de establecer las herramientas de prevención y control, así como las actividades para dar respuesta al fraude.

4.2 Propósito General

El propósito general del modelo es la prevención o mitigación del fraude ocupacional en base a las oportunidades determinadas durante las evaluaciones a los procesos claves de la organización, tomando en consideración los resultados establecidos en el inventario de riesgos de la organización

4.3 Propuesta Modelo de Gestión de Riesgos

4.3.1 Herramienta de prevención No. 1 - Código de Ética y de Conducta:

Establecer y comunicar un código de ética empresarial que contemple los siguientes elementos:

- **Confidencialidad:**

El sigilo en la información en la actualidad, se ha convertido en unos de los puntos más relevantes, no sólo en el mundo empresarial, sino también en diferentes campos, como en la parte médica con su conocido secreto profesional, en los periodistas el no divulgar su fuente de información, en las investigaciones policiales el no compartir ningún detalle o pista, etc.

En referencia a lo antes mencionado, es importante tener en consideración:

a) Mantener bajo secreto datos e información de naturaleza confidencial, resultado de sus actividades diarias laborables, inclusive los de naturaleza personal y de sus subordinados, que sólo a ellos les competan.

b) Prohibir el hacer o extraer copias de cualquier tipo de trabajo o documento que se maneje de manera interna, excepto si el colaborador autorice el uso del mismo o haya sido solicitado por un ente judicial.

c) No divulgar ningún tipo de estrategias, marcas o metodologías que se haya diseñado dentro de la organización.

c) No revelar o facilitar la divulgación de información aprovechando el cargo o función que desempeñe en su empresa. Incluso si el trabajador haya cesado en sus funciones a dicho cargo o ya no pertenezca a la empresa.

- **Conflictos de interés**

a) Los empleados no pueden figurar como representantes de la empresa, en ningún proceso comercial, en la que pudiera existir algún tipo de interés personal, sea directa o indirectamente, a costas de la empresa.

b) Los colaboradores deben evitar el recibir ningún tipo de dádiva u obsequio, porque podría estar sujeto a condicionar algún tipo de negociación comercial de la empresa con algún tercero.

c) En caso que algún trabajador considere que existe algún tipo de interés personal que pueda influir en su desempeño laboral, deberá comunicarlo inmediatamente a su jefe

d) El personal encargado de realizar compras de bienes o servicios, no deberá parcializarse ni tener ningún tipo de afinidad con los proveedores postulantes.

e) No se deberá utilizar las instalaciones de la empresa ni su personal, para realizar ningún tipo de trabajo ajenos o particulares, salvo previa autorización de alguna instancia superior.

- **Conducta interna**

Considerando que pasamos gran parte de nuestro tiempo en nuestro trabajo, debe desecharse o evitar que exista la hostilidad entre jefes y subordinados; puesto que la mejor fórmula para alcanzar el éxito laboral, es la buena y eficiente relación que pueda existir entre ambos, para lo cual debe prevalecer el diálogo y una dosis de motivación.

El ejemplo que el subordinado reciba de los jefes y gerentes en la organización, será el punto determinante para los empleados, puesto que si perciben cordialidad, respeto, cortesía, honestidad; será lo mismo que ellos brindarán diariamente en sus actividades cotidianas.

- **Cumplimiento de leyes y reglamentaciones locales**

La empresa debe competir de manera legal, honesta y transparente, dando fiel cumplimiento a las leyes vigentes en el país que desarrolla sus operaciones comerciales y fomentando la libre competencia a favor del cliente. En los procesos comerciales, debe primar el cumplir con las partes legislativa, fiscal y laboral, considerando el nunca incluir el trabajo infantil ni dañar el medio ambiente.

- **Favores comerciales / regalos / entretenimiento**

Se consideran favores comerciales cuando existe un regalo de por medio, ya sea un objeto físico o dinero en efectivo, el cual es entregado a un socio comercial. Hay ocasiones en que el intercambio de favores comerciales no es del todo inadecuado, pero cuando se presente este tipo de situaciones, lo recomendable es notificar al jefe inmediato este suceso; puesto que, dependiendo del caso, el aceptar este tipo de dádivas podría considerarse un acto delictivo.

No se debe aceptar ningún regalo, a menos que sea por un valor simbólico, y que de preferencia venga con el nombre de la empresa de quien efectúa la entrega; pero por ningún motivo deberá aceptarse dinero en efectivo o algún regalo que sea ilegal o viole las buenas costumbres en la organización.

- **Trabajo de parientes.**

Uno de los objetivos en la empresa es buscar que el lugar de trabajo sea seguro y que no haya ningún tipo de preferencia entre los empleados, motivo por el cual se evita el emplear a familiares cercanos de algún funcionario en la empresa sin previas autorizaciones de nivel superior.

Si se llegase a dar una contratación con algún tipo de parentesco, los parientes cercanos no podrán ser empleados en puestos en el cual uno de ellos, tenga el control sobre algún aspecto del puesto del otro.

- **Temas informáticos**

En todos los ámbitos de la tecnología de la información, los derechos de autor protegen a los programas en los ordenadores, y la organización siempre debe

velar en hacer cumplir y respetar estos derechos, para evitar la copia o plagio de cualquier tipo de estos programas.

Del mismo modo el uso del internet debe ser controlado, el empleado que cuente con un acceso a internet debe utilizarlo estrictamente para fines laborales, y no bajar ninguna información ilegal o que no sea a fin a la actividad comercial de la organización.

Igualmente, el empleado debe ser cuidadoso y cauteloso al enviar correos electrónicos, los cuales deben ser profesionales sin palabras ofensivas u obscenas, puesto que los mismos son un recurso de la empresa y en caso de considerarlo necesario, pueden hacer revisión y auditoría de su contenido.

- **Sobornos**

Jamás se debe requerir, acceder o brindar regalos, obsequios o sobornos de ninguna clase. Esto incluye canje de dinero, favores personales o algún tipo de beneficio; cuando se tenga la duda que algún tipo de ofrecimiento es de carácter ilegal o inmoral, deberá consultar al jefe superior o supervisor si la misma es o no permitida. En la práctica responsable de una organización, los empleados se deben abstener de aceptar cualquier tipo de ofrecimiento, para deslindar cualquier responsabilidad ante sus superiores.

- **Información propia / de terceros**

Debido a nuestras actividades laborables, se suele tener conocimiento de información delicada, confidencial y privada de las negociaciones tanto de nuestra compañía como de nuestros clientes; motivo por el cual debemos de reservarnos el revelar y velar por proteger la información concerniente a nuestro trabajo y nuestros clientes (nombres estrategias, cifras, etc.), incluso si nos llegásemos a desvincular de la misma, debemos resguardar cualquier tipo de información sensible al cliente.

Tampoco es considerado ético el aprovecharse de la información que tengamos de nuestros clientes para nuestro beneficio personal, puesto que estaríamos violando las reglas y procedimientos internos, e incluso el ente regulador podría aplicar sanciones de carácter legal.

- **Declaraciones**

El mantener comunicaciones a nivel público, ayuda a tener exposición, transparencia y credibilidad de las actividades de nuestra empresa y de esta manera reforzar y mejorar nuestro impacto en el mercado; empero, debemos

estar seguros que en la comunicación que se haga, se evite el proporcionar ningún tipo de información privada no vulnere la relación con nuestros clientes o las alianzas que podamos haber formado. Por el cual la información que se exponga de manera pública deberá centralizarse en nuestro conocimiento de la producción, en nuestra competencia para resolver problemas en las negociaciones, en el dominio que tengamos a nivel tecnológico, por lo cual siempre es aconsejable la contratación de un relacionista público, que tiene el bagaje para transmitir nuestro mensaje de una manera objetiva y acertada.

- **Seguridad / higiene / lugar de trabajo**

La empresa tiene el compromiso de velar por la seguridad de los empleados y de brindarle un ambiente de trabajo cómodo, confiable y saludable; y si algo de los puntos anteriores no se cumplen, el colaborador tiene la responsabilidad de informar al jefe inmediato superior los inconvenientes o incomodidades que se presenten, para salvaguardar y corregir dicha situación.

Por lo cual no es permitido ningún acto violento, fraudulento o que se considere una amenaza por parte del colaborador, sea este director, jefe o empleado contra cualquier otra persona; ya sea verbal, gestual o física. En caso de que se presente alguna anomalía, se debe informar inmediatamente a una instancia superior.

Tampoco se permite bajo ningún concepto, que el empleado, director o socio en una empresa, porte algún tipo de arma dentro de sus instalaciones, este puede ser causal de desvinculación total o despido inmediato.

El uso de alcohol o de cualquier sustancia estupefaciente también están prohibidas, puesto que a más de interferir en las capacidades físicas y/o mentales del empleado para cumplir con sus obligaciones y responsabilidades, ponen el riesgo su salud, la imagen del negocio y hasta puede conllevar a presentar problemas legales, en caso del uso de drogas ilegales.

- **Política / religión**

El colaborador de una empresa debe evitar mostrarse de forma parcializada en temas de carácter política, sin la previa autorización de sus jefes; y no es que la empresa trate de acallar su opinión o afinidad ante un proceso político, simplemente que este tipo de actividades debe desarrollarla en los tiempos libres del empleado, no como muchos lo hacen en horario laborable; así mismo, el

colaborador no debe valerse de ningún tipo de recurso de la empresa para manifestar su preferencia política, y al hacer no afectar su reputación.

Del mismo modo en el ámbito religioso, no está prohibido el declarar la fe a la cual pertenece, pero se debe recordar que se pueden exponer opiniones de esta índole, pero dejar en firme, que no representan la posición de la empresa.

4.3.2 Herramienta de prevención No. 2 - Matriz de Riesgos

Ver cálculos en Anexo 13.

Tabla 8. Matriz de Riesgos de ABC Distribuidora

Proceso	Riesgo	Riesgo Inherente (Probabilidad x Impacto)	Resultado Riesgo Residual	Clasificación de Riesgos
Compras	Deficiencias en las actividades de selección, asignación de compra y pago a proveedores por falta de políticas y procedimientos que regulen las adquisiciones.	9	6	Medio
	Compras de ficticias de servicios por procesos realizados directamente por los solicitantes en complicidad con los proveedores.	16	11	Alto
	Robo de inventarios de repuestos y lubricantes por compras realizadas directamente por las áreas solicitantes.	9	6	Medio
	Beneficios obtenidos por los empleados por acuerdos con proveedores ante la falta de políticas y procedimientos.	9	6	Medio
Almacenamiento	Deficiencias en las actividades de almacenamiento, registros y controles por falta de políticas y procedimientos.	9	6	Medio
	Atraso en los registros de ingreso de las compras de inventario al Sistema a fin cubrir diferencias	9	6	Medio
	Faltantes de inventario por inexistencia de procedimientos de control interno	16	11	Alto

	independientes cada mes (conteos físicos).			
	Encubrimiento de faltantes de inventario por falta de control de destrucción física de caducados por parte de personal independiente.	9	6	Medio
	Encubrimiento de faltantes de inventario por productos no despachados de ventas realizadas.	4	3	Medio
	Despachos de productos sin facturar.	9	6	Medio
	Registro de ajustes de inventarios en el Sistema no autorizados.	9	6	Medio
Ventas	Pérdida por entrega de productos de reposición a clientes que no los adquirieron.	6	4	Medio
	Facturación de productos no solicitados por los clientes de crédito (ventas ficticias).	6	4	Medio
	Facturación a clientes con la razón social y condiciones comerciales de descuento de otros.	4	3	Medio
	Manipulación de información de registros, bajas y modificación de clientes en Sistema a fin de encubrir operaciones de venta ficticias o recibir mayores beneficios a los permitidos.	2	1	Bajo
	Uso indebido u omisión en el registro de cobranza en efectivo por ventas, realizada por los vendedores.	6	4	Medio
Transporte	Deficiencias en las actividades de transporte, entrega en clientes y controles por falta de políticas y procedimientos.	12	8	Alto
	Pagos indebidos por alquileres ficticios de camiones en complicidad con los proveedores.	9	6	Medio
	Faltante de inventario de lubricantes y repuestos por inexistencia de procedimientos de control interno independientes.	6	4	Medio
	Uso indebido u omisión en el registro de cobranza en efectivo realizado por los choferes.	6	4	Medio

Cobranzas	Faltantes en caja no determinados a tiempo por la falta de arqueos de cierre diarios.	9	6	Medio
	Dificultad en la trazabilidad del pago de los clientes debido a la falta de uso de recibos de cobro.	8	6	Medio
	Falsificación de papeletas de depósito para cubrir faltantes de caja.	9	6	Medio
	Uso indebido u omisión en el registro de cobranza en efectivo, realizadas por los recaudadores.	9	6	Medio
	Créditos en montos superiores a los permitidos en la política y sin la autorización correspondiente.	6	4	Medio
	Incompatibilidad de funciones por parte de los vendedores que realizan cobranzas	6	4	Medio

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Herramienta de detección No. 1 - Canal de Denuncias

Implementar un sistema de denuncias a través del cual todos los trabajadores de forma anónima o explícita pueden reportar todo acto realizado dentro de la compañía fuera de lo aceptado o no permitido en el código de ética empresarial, por medio del establecimiento de una línea telefónica y una dirección de correo electrónico establecido para el efecto, asegurando la confidencialidad del denunciante todo el proceso de investigación, resolución y cierre.

4.3.4 Herramienta de detección No. 2 - Controles antifraudes

Tabla 9. Actividades Control Interno de ABC Distribuidora

TABLA DE ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA		
Actividad	Responsable	Objetivo
Conteos físicos una vez cada mes.	Responsable de inventarios y activos fijos	Evaluar cada mes la razonabilidad de los inventarios de mercadería y determinar la existencia de faltantes o sobrantes
Arqueos de caja aleatorios.	Asistentes contables	Determinar la existencia de posibles faltantes oportunamente
Investigación de casos recibidos a través de canales de denuncia y elaboración de estadística en el tiempo.	Encargado del Control Interno	Detectar y evaluar casos de fraudes denunciados para la toma de decisiones y evitar la pérdida de valores económicos.
Diseño y establecimiento de políticas y procedimientos de los procesos relacionados a la administración del inventario y a la distribución de los productos a los clientes.	Encargado del Control Interno	Establecer alcances, segregación de funciones, niveles de autorización en los procesos
Evaluaciones de cumplimiento de control interno de los procesos que presentan una mayor calificación de acuerdo a la matriz de riesgos establecida.	Encargado del Control Interno	Asegurar que los controles se mantienen en el tiempo mediante la validación del cumplimiento así como de su vigencia.
Actualización anual de la matriz de riesgo.	Encargado del Control Interno	Determinar nuevos riesgos en las operaciones de la empresa, así como la actualización de los componentes de la matriz
Entrega del documento de código de ética de la organización a todos los colaboradores y declaración de conflictos de interés si los hubiere.	Coordinador de selección y capacitación	Asegurar que todos los empleados conocen los valores éticos de la organización, lo que se permite y lo que está prohibido.
Seguimiento de cumplimiento a los planes de remediación establecidos por los dueños de los procesos para corregir debilidades de control detectadas por las revisiones del área de Control Interno.	Encargado del Control Interno	Asegurar que los riesgos se eliminen, mitiguen o trasladen

Fuente: Elaboración propia

4.3.5 Herramienta de detección No. 3 - Establecimiento de Área de Control Interno

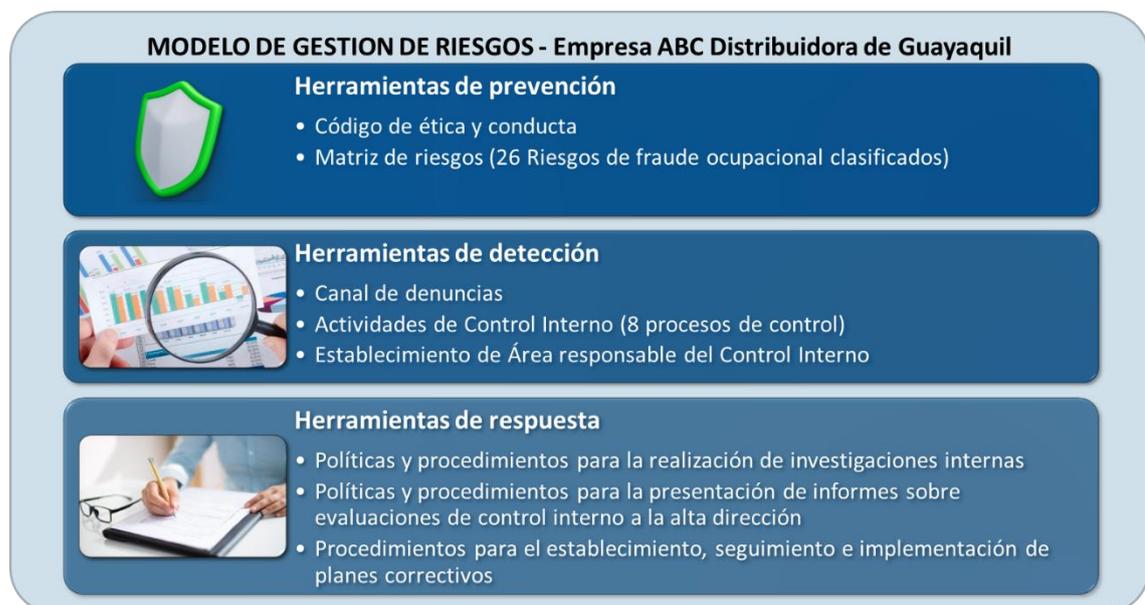
Establecimiento de área de Control Interno con reporte directo a la Gerencia Financiera e indirecto a la Gerencia General, encargada de determinar riesgos emergentes de los procesos clave de las operaciones, actualizar la matriz de riesgo, elaborar las políticas y procedimientos y evaluar su cumplimiento, realizar las investigaciones recibidas a través de los canales de denuncia, principalmente.

4.3.6 Herramientas de respuesta al fraude:

- Políticas y procedimientos para realizar investigaciones internas.
- Políticas y procedimientos para la presentación de informes sobre evaluaciones de control interno e investigaciones internas a la alta dirección.
- Procedimientos para el establecimiento, seguimiento e implementación de planes correctivos.

El modelo se resume en el siguiente cuadro:

Figura 19. Modelo de Gestión de Riesgos



CONCLUSIONES

La revisión del benchmarking a nivel mundial de cómo se presenta el fraude ocupacional en las organizaciones permitió conocer la categoría o tipo con mayor ocurrencia, el esquema fraudulento que más utilizan los empleados y el método más común de detección de los mismos, representado toda esta información, fuentes para el diseño de las herramientas de prevención y detección incluidas en el modelo de gestión propuesto con el fin de evitar los fraudes.

El trabajo de campo consistente en las entrevistas a profundidad, encuestas y observación directa permitió determinar un inventario total de veintiséis riesgos de fraude distribuidos en cada uno de los procesos clave de la empresa ABC Distribuidora, así como también conocer que el nivel del control interno existente es bajo y presentándose oportunidades para mejorarlo; todo esto permitió diseñar las herramientas de control como la matriz de riesgos y las actividades de control interno consideradas en la propuesta.

El modelo de gestión propuesto para la empresa se diseñó resultante de la determinación de los riesgos de fraude ocupacional más importantes que deben ser atendidos y en las oportunidades de mejoras establecidas al medir el nivel de control interno existente; este modelo basado en el Marco Coso y en un programa antifraude presenta las herramientas de prevención, las herramientas de detección y las herramientas de respuesta al fraude que deben implementarse a partir del año 2022 en la empresa ABC Distribuidora para prevenir pérdidas económicas que son ocasionadas por eventos fraudulentos realizados por los empleados.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los accionistas y al Gerente General de la empresa ABC Distribuidora implementar y comunicar a todos los empleados de la organización un código de ética empresarial alineada a la misión y visión del negocio.
- Se recomienda a la Gerencia General el establecimiento de un canal de denuncias con el fin de contar con una de las mayores fuentes para la detección de fraudes ocupacionales, y que puede ser desarrollada y gestionada de forma interna o a través de empresas especializadas.
- Se recomienda al Gerente General la creación de un comité de ética donde se evalúen todas las denuncias recibidas y las conclusiones de sus investigaciones.
- Se recomienda la Gerencia General y al Área de Recursos Humanos la creación de un departamento de Control Interno con el fin de que opere el modelo de gestión de riesgos de fraude propuesto para asegurar su permanencia, desarrollo y vigencia a través del tiempo.
- Se recomienda al Área Financiera asegurar la elaboración de las políticas y procedimientos de todos los procesos claves de la empresa donde se establezcan los controles y niveles de autorización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arcenegui-Rodrigo, J. A., Martín-Lozano, J. M., & Obrero-Castilla, V. (2015). *Propuesta de un modelo para la prevención y gestión del riesgo de fraude interno por banca paralela en los bancos españoles*. Cuadernos de contabilidad, 16(42).
- Auditool S.A.S. (2018). Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno. Obtenido de Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno: <https://www.auditool.org>
- Association of Certified Fraud Examiners. (2016). *Report to the nations on occupational fraud and abuse - 2016*. Recuperado de: https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/resources/2016-report-to-the-nations.pdf
- Association of Certified Fraud Examiners. (2018). *Report to the nations: 2020 Global Study on occupational fraud and abuse*. Recuperado de: <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2018-report-to-the-nations.pdf>
- Association of Certified Fraud Examiners. (2020). *Report to the nations: 2020 Global Study on occupational fraud and abuse*. Recuperado de: <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>
- Avilés, M. (15 de abril de 2021). Obtenido de Diario Expreso: <https://www.expreso.ec/actualidad/ee-uu-enlista-ecuador-casos-relevantes-corrupcion-102682.html>
- Badillo, J. (2008). *Auditoría forense: más que una especialidad profesional una misión: prevenir y detectar el fraude financiero*. Recuperado de: [https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Auditoria_Forense_Una_Misi%C3%B3n_JBadillo_Mayo08\(14023\).pdf](https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Auditoria_Forense_Una_Misi%C3%B3n_JBadillo_Mayo08(14023).pdf)
- Cadavid, M. (31 de julio de 2019). Obtenido de Auditool Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno: <https://www.auditool.org/blog/fraude/6668-el-codigo-de-etica-y-su-importancia-en-la-prevencion-del-fraude>
- CERES, E. (2010). Manual para Elaborar Código de Ética Empresarial. Obtenido de https://www.telefonica.com.ec/proveedores/pdf/Manual_para_Elaborar_Codigos_de_Etica_Empresarial.pdf

- Chipantiza-Triviño, C.V., & Pincay-García, F.G. (2019). Modelo de gestión para la prevención de fraudes corporativos mediante una auditoría forense. Tesis de Pregrado. Universidad de Guayaquil.
- CNN Negocios. (15 de octubre del 2015). 7 de los más grandes escándalos corporativos. Obtenido de: <https://cnnespanol.cnn.com/2015/10/15/7-de-los-mas-grandes-escandalos-corporativos/>
- COSO. (2013) – Control Interno-Marco Integrado
- COSO ERM. (junio 2017) - Integrating with Strategy and Performance
- Cressey, D. R., & Galtung, J. (1961). *The prison: Studies in institutional organization and change*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Echeverría, V. H. (2003). Desarrollo de una metodología para la administración integral del riesgo de fraude empresarial basada en el modelo COSO ERM. Tesis de maestría. Escuela Politécnica Nacional.
- Española, R.A. (2001). Diccionario de la Lengua Española. Madrid
- Estupiñán, R. (2007). *Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Bogotá: Ecoe ediciones Ltda.
- Ethics & Compliance Initiative. (s.f.). ethics.org. Obtenido de <https://www.ethics.org/resources/free-toolkit/style-tips/>
- Fiscalía General del Estado Ecuador (2021). *Ecuador cifras de Robos*. Recuperado de: <https://www.fiscalia.gob.ec/estadisticas-de-robos/>
- Flores, D. (19 de febrero de 2019). Obtenido de Auditoría y Control Interno: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/6399-como-disenar-una-matriz-de-riesgos>
- Galván, J. (4 de enero de 2020). Obtenido de Auditoría y Control Interno: <https://www.auditool.org/blog/fraude/651-control-interno-importancia-en-la-prevencion-de-fraudes>
- González, J. R. S. (2015). *Sistemas de control interno*. Pearson Educación.
- ISO, I. (2018). ISO 31000: 2018. Risk management–Guidelines. International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.
- KPMG Colombia (2017). Encuesta de Fraude en Colombia 2017. Recuperado de:

<https://public.tableau.com/app/profile/kpmgco/viz/EncuestadeFraudeenColombia2017/Historia1>

- KPMG Forensic. (2019). *Fraud risk management-Developing a strategy for prevention, detection, and response* Recuperado de: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2014/05/fraud-risk-management-strategy-prevention-detection-response-O-201405.pdf>
- Lafuente, A. (2016). El cuadro de mandos como motor de la gestión integral del fraude interno. *Seguritecnia*, 34-36.
- Muñoz, J. C. (2016). Elaboración de matrices de riesgos mediante la metodología COSO-ERM para una empresa de Retail. Tesis de Pregrado. Universidad del Azuay.
- No, S.A.S. (2007). 99–*Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit*. Párrafo, 5.
- Sánchez, L. R. (2015). *COSO ERM y la gestión de riesgos*. *Quipukamayoc*, 23(44), 43–50. <https://doi.org/10.15381/quipu.v23i44.11625>
- Whitting, R., & Pany, K. (2005). *Principios de Auditoría*. México: McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1

Lista de verificación de los componentes COSO

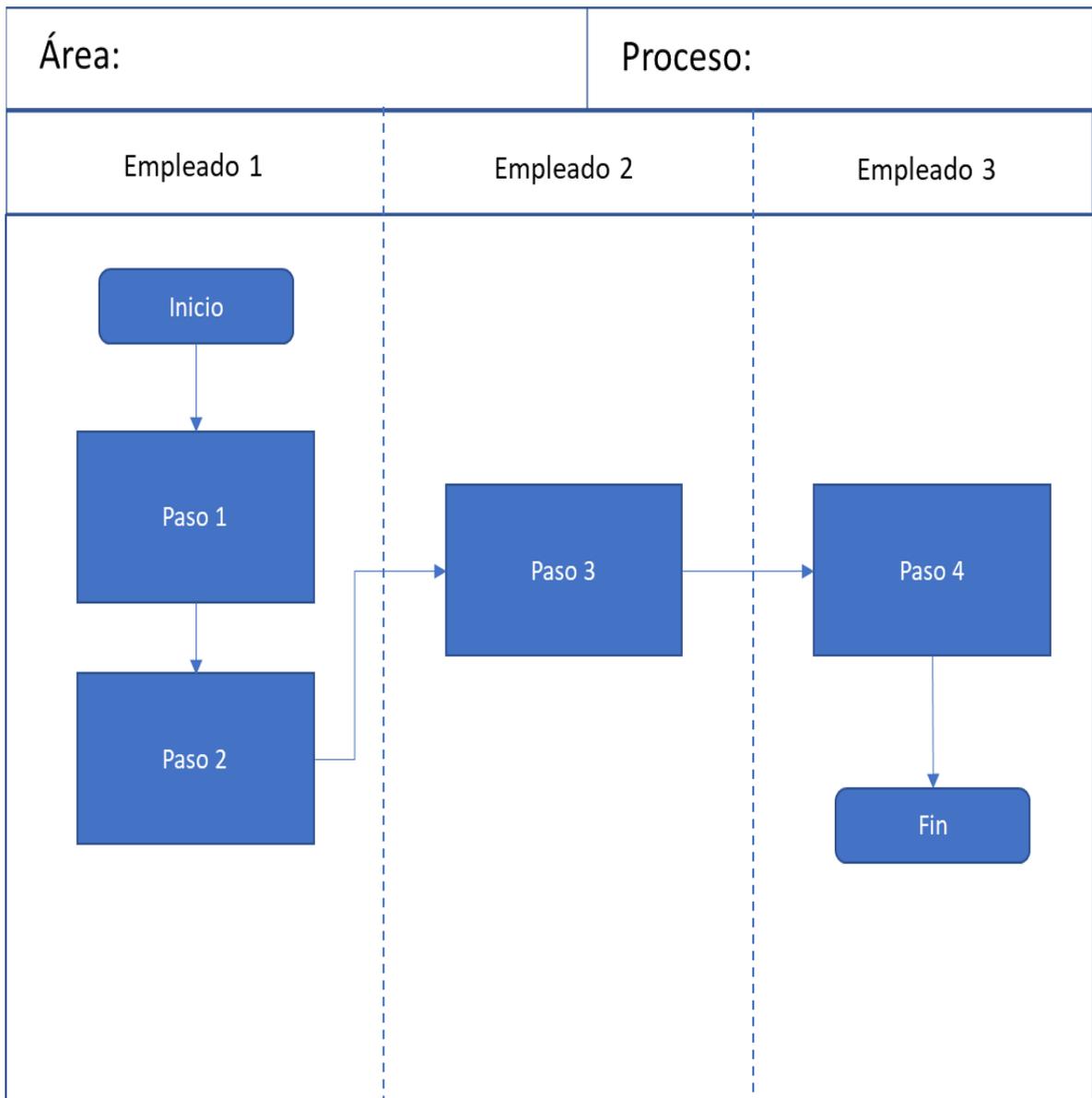
Lista de Verificación de los Componentes de COSO en la Organización				
Entorno de Control				
Característica	Respuestas			Aclaraciones
	SI	NO	NA	
Entorno de Control				
Los funcionarios conocen la normatividad vigente que regula su conducta				
Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando los códigos de conducta				
Existe un código de conducta que recopila los valores y principios éticos que promueve la entidad y se ha dado a conocer a todo el personal				
Los funcionarios se comportan de acuerdo con el código de conducta establecido				
Se ha efectuado un análisis de las competencias requeridas por el personal para desempeñar adecuadamente sus funciones				
Existe un plan de capacitación continuo que contribuye al mejoramiento de las competencias del personal				
La Dirección demuestra un compromiso permanente con el Sistema de Control Interno y con los valores éticos del mismo				
Las decisiones de la entidad se toman luego de que se realizado un cuidadoso análisis de los riesgos asociados				
Existe un compromiso permanente hacia la elaboración responsable de información financiera, contable y de gestión				
La organización cuenta con una estructura organizativa que manifiesta claramente la relación jerárquica funcional				
Existe un diagrama de la estructura organizativa				
El personal conoce los objetivos de la organización y cómo su función contribuye al logro de los mismos				
Existe una clara asignación de responsabilidades				
Existen procedimientos definidos para la promoción, selección, capacitación, evaluación, compensación, y sanción del personal				

Evaluación de Riesgos				
La misión de la entidad es conocida y comprendida por la Dirección y el personal				
Los objetivos establecidos concuerdan con la misión de la entidad				
Los objetivos son conocidos y comprendidos por todo el personal de la entidad				
Los objetivos particulares de los procesos sustantivos de la entidad se encuentran identificados				
Las herramientas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos han sido definidas				
Los riesgos tanto internos como externos que interfieren en el cumplimiento de los objetivos han sido identificados				
Existen mecanismos de identificación de riesgos adecuados y eficaces				
Se tienen en cuenta las observaciones y recomendaciones de auditoría anteriores				
Existe una estimación de riesgos, considerando la probabilidad de ocurrencia e impacto				
Actividades de Control				
Las tareas y responsabilidades vinculadas a la autorización, aprobación, procesamiento y registro, pagos o recepción de fondos, auditoría y custodia de fondos, valores o bienes de la organización están asignadas a diferentes personas				
Las condiciones bancarias son realizadas por personas ajenas al manejo de las cuentas bancarias				
Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la entidad				
Los funcionarios son conscientes de cómo sus acciones influyen en toda la entidad				
Existen documentos acerca de la estructura de control interno, y están disponibles y al alcance de todo el personal				
Los procedimientos de control aseguran que las tareas son realizadas exclusivamente por los funcionarios que tienen asignada esa función				
La delegación de funciones y tareas se encuentran dentro de los lineamientos establecidos por la dirección				
Las transacciones de la organización son registradas oportuna y adecuadamente				
Solo las personas autorizadas tienen acceso a los recursos y activos de la organización				
Solo las personas autorizadas tienen acceso a los registros y datos de la organización				

Los funcionarios se rotan en las tareas que pueden dar lugar a irregularidades				
Existen procedimientos que aseguran el acceso autorizado a los sistemas de información				
Los recursos tecnológicos son regularmente evaluados con el fin de corroborar que cumplen con los requisitos de los sistemas de información				
Existen indicadores y criterios para la medición de la gestión				
Si se encuentran desvíos con lo previsto, se toman las medidas correctivas apropiadas				
Existen manuales de procedimientos para los procesos sustantivos de la organización				
Información y Comunicación				
Están definidos los distintos reportes que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones				
La información es apropiada de acuerdo con los niveles de autoridad y responsabilidad asignados				
La información circula en todos los sentidos dentro de la organización y está disponible				
Los sistemas de información son revisados continuamente con el fin de comprobar si es eficaz para la toma de decisiones, y la información elaborada sigue siendo relevante para los objetivos de la organización				
La dirección es consciente de la importancia del sistema de información organizacional				
Existen mecanismos que aseguran la comunicación en todos los sentidos				
El sistema de comunicación proporciona oportunamente a todos los usuarios la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades				
Existen canales de comunicación adecuados con terceros y partes externas				
Supervisión				
El Sistema de Control Interno es evaluado periódicamente por la Dirección con el fin de revisar su eficacia y vigencia				
Existen herramientas definidas de autoevaluación que permiten evaluar el Sistema de Control Interno				
Se dispone de la información adecuada sobre si se están logrando los objetivos operacionales de la organización				
Se cumplen las leyes y normatividad relevantes				

Anexo 2

Modelo diagrama de flujo



Anexo 3

Entrevista a Gerente Comercial

1. ¿Cuáles son los objetivos principales de su proceso?

Cumplir las metas de venta mensual y anual.

2. ¿Cuáles son los riesgos inherentes a los objetivos propuestos?

Falta de stock, baja de la demanda y/o restricciones por pandemia (Covid)

3. ¿En qué parte del proceso ha tenido que fortalecer más el control?

En el control del proceso de reponer productos caducados por otros en buen estado.

4. ¿Es transparente la responsabilidad en gestión de riesgos dentro del proceso? ¿Si, no, y por qué?

No existe definido un área o departamento que gestione los riesgos en la organización dentro de sus responsabilidades.

5. ¿Las responsabilidades en gestión de riesgos están dentro de las descripciones de los puestos de trabajo?

No conozco que se haya levantado información sobre riesgos en los puestos de trabajo

6. ¿La regulación externa asociada con su proceso ha tenido cambios en los últimos 3 años o la misma se ha mantenido?

Desconozco si existen restricciones asociadas al control de poder de mercado.

7. ¿Se han presentado eventos de fraude en su proceso?, en caso afirmativo, ¿podría describirlos?

Ventas a clientes ficticios que dificulta las cobranzas o se realiza para simular el logro de metas. Atrasos en la declaración de pago de los clientes (jineteo) por parte de los vendedores que realizan cobros.

8. ¿Cuáles son los informes clave generados dentro del proceso y cada cuánto es su periodicidad de emisión?

Reporte de ventas mensual por canal y ruta, reporte de venta perdida diaria y mensual por falta de stock y reporte de apertura diaria de nuevos puntos de venta.

9. ¿En el proceso se tienen niveles de aprobación, bien sea por monto de las operaciones o el tipo de operaciones?

Existen aprobaciones de la Gerencia para porcentajes de descuentos superiores a los establecidos en la política.

10. ¿Frente a la industria que debe mejorar en el proceso?

Emitir un forecast para lograr estimar y monitorear las ventas de cada vendedor

11. ¿El personal del área cuenta con un plan de capacitación continuo tanto en lo técnico como en riesgos?

No se cuenta con capacitaciones, especialmente al área de mercaderistas porque ellos están en los mercados y movilizan productos teniendo altos riesgos de lesiones.

12. ¿El proceso como los manuales de funciones de los colaboradores, se encuentran documentados?

Si existen políticas y procedimientos documentados, pero el caso de los manuales de funciones tengo conocimiento que existen para pocos cargos y los mismos están desactualizados.

13. ¿Se tienen definidas y divulgadas las políticas asociadas con el proceso?

No existe un repositorio donde puedan ser consultadas las políticas y los procedimientos por todos en la organización, adicional que no existen capacitaciones y actualizaciones

14. ¿Qué riesgos considera que han aumentado en los últimos 12 meses, y cuál ha sido la razón?

El riesgo de pérdida de clientes por cierre de puntos de ventas por la pandemia.

15. ¿Cómo se monitorean y miden los riesgos del proceso?

No existe definido un área o departamento que gestione los riesgos en la organización dentro de sus responsabilidades.

16. ¿Se han presentado situaciones o eventos que llevan a nuevos riesgos y por tanto el diseño de nuevos controles?

Si, se ha detectado que se han realizado reposiciones de productos caducados a clientes que no adquirieron previamente los mismos y bajas de productos por caducidad de productos por no rotación

17. ¿A quién se deben reportar los resultados de la operación y con qué frecuencia?

A la Gerencia General todas las semanas.

18. ¿Cuáles son las situaciones o actividades que le generan la mayor preocupación del proceso?

El proceso de toma de pedidos, no tenemos mapeados si se cumple 100% con las visitas a los clientes

19. ¿Tiene alguna situación que no le haya permitido crecer como lo hubiera esperado?

Recortes de presupuestos todos los meses en el rubro de promociones/publicidad, que no nos ha permitido poder promocionar nuestros servicios y productos

20. ¿Cuáles considera que pueden ser los nuevos riesgos a los cuales puede estar expuesto el proceso y cómo se está preparando la organización?

Cambios en los requerimientos del consumidor (precios-sabor- componentes de los productos)

21. ¿Cuáles son los mayores requerimientos y/o solicitudes del personal de la organización para mejorar el proceso?

Reposición de los equipos para la toma de pedidos mismos tienen más de 5 años y se averían muy seguido, acceso a información en línea acerca de pedidos, ventas y devoluciones realizadas y cartera de clientes.

Anexo 4

Entrevista a Gerente de Transporte

1. ¿Cuáles son los objetivos de su proceso?

Disponibilidad de flota propia o alquilada para cubrir las necesidades Comerciales.

2. ¿Cuáles son los riesgos inherentes a los objetivos propuestos?

Falta de presupuesto o repuestos para reparación de flota. Falta de choferes ocasionado por problemas de la pandemia. Asaltos a los camiones en lugares considerados de alta peligrosidad.

3. ¿En qué parte del proceso ha tenido que fortalecer más el control?

En el control y uso de repuestos y lubricantes

4. ¿Es transparente la responsabilidad en gestión de riesgos dentro del proceso? ¿Si, no, y por qué?

No, la empresa no posee un área que se encargue de la detección de riesgos como lo sería un área de Control Interno

5. ¿Las responsabilidades en gestión de riesgos están dentro de las descripciones de los puestos de trabajo?

No conozco que se haya levantado información sobre riesgos en los puestos de trabajo

6. ¿La regulación externa asociada con su proceso ha tenido cambios en los últimos 3 años o la misma se ha mantenido?

Se ha mantenido, existe restricciones vehiculares en ciertas zonas de la ciudad en diferentes horarios.

7. ¿Se han presentado eventos de fraude en su proceso?, en caso afirmativo, ¿podría describirlos?

Robo de lubricantes y repuestos. Robo de valores recaudados por choferes.

8. ¿Cuáles son los sub procesos en los cuales se ha requerido una mayor de inversión de recursos (humanos, financieros o tecnológicos)?

En el control del mantenimiento preventivo y predictivo de la flota de transporte.

9. ¿Cuáles son los informes clave generados dentro del proceso y cada cuánto es su periodicidad de emisión?

Reporte semanal de vehículos en taller. Reporte semanal de flota disponible para la distribución.

10. ¿Desarrolla controles manuales?, por favor descríbalos

Cuando se requiere cubrir la demanda de transporte con alquiler extra de flota solo el jefe de distribución puede autorizarlo. En estos procesos solo se cuenta con la evidencia de la firma del funcionario mencionado.

11. ¿En el proceso se tienen niveles de aprobación, bien sea por monto de las operaciones o el tipo de operaciones? Como por ejemplo, contratación de alquiler de camiones, tarifas de fletes alquilados, otros

No existe aprobación, si faltan camiones el jefe de distribución contrata las unidades y acuerda las tarifas con los transportistas.

12. ¿Considera que usted depende de uno o pocos proveedores para cumplir con los objetivos de su proceso?

Existe un numero razonable de proveedores considerando que la marca de los camiones son Chevrolet, pero se debería investigar y proponer cambio a nuevos proveedores para no tener 100% la flota en una marca

13. ¿Frente a la industria que debe mejorar en el proceso?

Optimizar el tiempo de entrega de la mercadería, logrando la satisfacción del cliente y eficiencia en los gastos generados en la distribución

14. ¿El personal del área cuenta con un plan de capacitación continuo tanto en lo técnico como en riesgos?

En la actualidad no se cuenta, sería importante que a los choferes se les diera instrucción sobre manejo seguro para evitar accidentes de tránsito.

15. ¿El proceso como los manuales de funciones de los colaboradores, se encuentran documentados?

No se cuenta con políticas y procedimientos para el área, sería óptimo que se documente para establecer las responsabilidades de cada cargo

16. ¿Se cuenta con un plan de contingencia en caso de eventos graves que puedan afectar la continuidad de la operación?

No existe, debería emitirse uno para tener claro cómo proceder en un evento grave

17. ¿Cómo se monitorean y miden los riesgos del proceso?

Esta actividad no se realiza, debería levantarse todos los indicadores claves y dar seguimientos semanales.

18. ¿Se han presentado situaciones en los últimos 12 meses que evidencian debilidades en el diseño o la aplicación del control?

Aumento en el gasto de alquileres extras y esto se ha originado por no optimizar el cubicaje de la mercadería en el despacho de la flota propia.

19. ¿A quién se deben reportar los resultados de la operación y con qué frecuencia?

No se reportan, lo que ocasiona que no se monitoree diariamente el cumplimiento de la distribución, debería existir una plataforma sistemática en línea que permita evidenciar

20. ¿Cuáles son las situaciones o actividades que le generan la mayor preocupación del proceso?

Averías mecánicas de las unidades propias lo que ocasiona alquilar flota y aumentar el gasto de este rubro.

21. ¿Tiene alguna situación que no le haya permitido crecer como lo hubiera esperado?

Si el cierre de varios puntos de ventas y averías mecánicas en unidades propias

22. ¿Cuáles considera que pueden ser los nuevos riesgos a los cuales puede estar expuesto el proceso y cómo se está preparando la organización?

Comercializar nuevas líneas sobre las cuales no se cuente con las unidades de transporte adecuadas para el efecto.

23. ¿Cuáles son los mayores requerimientos y/o solicitudes del personal de la organización para mejorar el proceso?

Mejora en el sistema informático de distribución, el cual se pueda planificar y monitorear todos los transportes (propios y alquilados) y así poder optimizar las rutas de entrega de productos.

Anexo 5

Entrevista al Jefe de Bodega

1. ¿Cuáles son los objetivos de su proceso?

Son el controlar el stock, abastecimientos de los despachos y control caducidad de mercadería.

2. ¿Cuáles son los riesgos inherentes a los objetivos propuestos?

Los riesgos pueden ser daños de la mercancía por fallas en su manejo por parte de los despachadores o por que el almacén no se encuentre en buenas condiciones.

3. ¿En qué parte del proceso ha tenido que fortalecer más el control?

En los productos caducados en bodega, despachos sin cumplir método FIFO y diferencias determinadas de las tomas físicas anuales.

4. ¿Es transparente la responsabilidad en gestión de riesgos dentro del proceso? ¿Si, no, y por qué?

Desconoce si alguien evalúa los riesgos de los procesos.

5. ¿Las responsabilidades en gestión de riesgos están dentro de las descripciones de los puestos de trabajo?

No se encuentra incluidas.

6. ¿Se han presentado eventos de fraude en su proceso?, en caso afirmativo, ¿podría describirlos?

Pérdida de inventario identificados en tomas físicas por robo por parte de los despachadores.

7. ¿Cuáles son los informes clave generados dentro del proceso y cada cuánto es su periodicidad de emisión?

Son el reporte semanal de mercadería por caducar y detalle del resultado de tomas físicas anuales.

8. ¿Desarrolla controles manuales?, por favor descríbalos

Tomas físicas de productos aleatorios cada semana.

9. ¿En el proceso se tienen niveles de aprobación, bien sea por monto de las operaciones o el tipo de operaciones? Como, por ejemplo, contratación de alquiler de montacargas, tarifas, mantenimiento, ajustes de diferencias de inventarios, otros

En el área no se aprueba ningún tipo de operación. Los alquileres de maquinarias y el ajuste de inventarios son aprobados por el área financiera.

10. ¿Frente a la industria que debe mejorar en el proceso?

En otras organizaciones se realizan conteos mensuales integrales por parte de un área tercera.

11. ¿Dentro del personal vinculado al proceso, cuántos cargos han rotado en el último año?, ¿cuántos cargos han sido estratégicos para el proceso?

Durante este año se ha cambiado a dos despachadores, ninguno de estos es estratégico.

12. ¿El personal del área cuenta con un plan de capacitación continuo tanto en lo técnico como en riesgos?

No nos capacitan, aunque si nos ayudaría cursos de buenas prácticas de manufactura, de 5 "S", y de almacenamiento o logística.

13. ¿El proceso como los manuales de funciones de los colaboradores, se encuentran documentados?

Los procesos del área no están documentados. Las funciones de los cargos de colaboradores se encuentran en manuales que son proporcionados por el área Capital Humano al ingreso a la compañía.

14. ¿Cómo se monitorean y miden los riesgos del proceso?

Esta actividad no se realiza

15. ¿Se han presentado situaciones en los últimos 12 meses que evidencian debilidades en el diseño o la aplicación del control?

No se cuenta dentro del sistema con el número de lote a fin de facilitar la trazabilidad de los productos devueltos por daños o por caducidad

16. ¿Se han presentado situaciones o eventos que llevan a nuevos riesgos y por tanto el diseño de nuevos controles?

Se realizan ventas por pedido del área comercial no se despachan.

17. ¿A quién se deben reportar los resultados de la operación y con qué frecuencia?

Se reporta a la Gerente General todas las semanas.

18. ¿Cuáles considera que pueden ser los nuevos riesgos a los cuales puede estar expuesto el proceso y cómo se está preparando la organización?

Si en el futuro se contrata con más proveedores, con la distribución de nuevas líneas se tendría problemas de espacio para su almacenamiento, pero esto se podría solucionar alquilando bodegas externas.

19. ¿Cuáles son los mayores requerimientos y/o solicitudes del personal de la organización para mejorar el proceso?

Mantenimientos periódicos de montacargas para la estiba de producto

20. ¿Qué cambiaría o mejoraría de toda la organización para cumplir con los objetivos propuestos?

Gestión de rumas vía registro de Pallets con código de barras, para posibilitar gestión de movimientos por pallets al interior de la bodega.

Anexo 6

Entrevista al Jefe de Cartera

1. ¿Cuáles son los objetivos de su proceso?

No se han establecidos objetivos en los procesos de caja y cartera, así como tampoco indicadores para su seguimiento.

2. ¿Cuáles son los riesgos inherentes a los objetivos propuestos?

Atraso en los pagos de las cuentas por cobrar, faltantes de dinero en las liquidaciones de rutas diarias y atraso en la entrega o depósito del dinero proveniente de cobros a clientes por parte del recaudador (jineteo de fondos).

3. ¿En qué parte del proceso ha tenido que fortalecer más el control?

En los cierres de caja diario

4. ¿Las responsabilidades en gestión de riesgos están dentro de las descripciones de los puestos de trabajo?

Dentro de los manuales de funciones están descritas las responsabilidades

5. ¿La regulación externa asociada con su proceso ha tenido cambios en los últimos 3 años o la misma se ha mantenido?

El porcentaje para la provisión de cuentas incobrables se han mantenido en las leyes tributarias durante los últimos años.

6. ¿Se han presentado eventos de fraude en su proceso?, en caso afirmativo, ¿podría describirlos?

Falsificación comprobante de depósitos bancarios, modificación de condiciones crediticias de clientes en el Sistema para beneficios no autorizados, diferencia de dineros en efectivo en cierre de rutas.

7. ¿Cuáles son los sub procesos en los cuales se ha requerido una mayor de inversión de recursos (humanos, financieros o tecnológicos)?

En la recaudación de las cuentas por cobrar (cartera)

8. ¿Los sistemas de información en los que se apoya el proceso, han tenido cambios en los últimos años?, ¿cuáles han sido los cambios?

No se han realizado cambios en los últimos años.

9. ¿Cuáles son los informes clave generados dentro del proceso y cada cuánto es su periodicidad de emisión?

Son los reportes diario y mensual de vencimiento de cartera, liquidación de rutas diaria, reporte de cheques por depositar

10. ¿Desarrolla controles manuales?, por favor descríbalos

Arqueos de caja general una vez al mes y conciliación de registros de depósitos.

11. ¿En el proceso se tienen niveles de aprobación, bien sea por monto de las operaciones o el tipo de operaciones? Como por ejemplo, cupos de crédito, autorización para pasar de cliente contado a crédito, otros

Los clientes y los montos de las ventas a crédito son autorizadas por la Gerencia Financiera.

12. ¿Dentro del personal vinculado al proceso, cuántos cargos han rotado en el último año?, ¿cuántos cargos han sido estratégicos para el proceso?

El puesto que ha rotado es Asistente de cartera y estratégico el coordinador de cartera

13. ¿El proceso como los manuales de funciones de los colaboradores, se encuentran documentados?

Si se cuenta con políticas y procedimientos, así como también capital humano posee los manuales con las funciones de los empleados.

14. ¿Se tienen definidas y divulgadas las políticas asociadas con el proceso?

Las políticas las mantiene la Gerencia Financiera y no se encuentran publicadas, pero en mi caso si las recibí cuando estas fueron establecidas.

15. ¿Se han presentado situaciones en los últimos 12 meses que evidencian debilidades en el diseño o la aplicación del control?

Si, falta de candados sistemáticos para ventas al contado a clientes con cartera vencidas; clientes vencidos por más de tres meses y existe falta de información en la empresa para localizarlos.

16. ¿Se han presentado situaciones o eventos que llevan a nuevos riesgos y por tanto el diseño de nuevos controles?

Recepción de cheques con titulares que no están registrados como clientes, depósitos en cheques sin verificación de fondos

17. ¿A quién se deben reportar los resultados de la operación y con qué frecuencia?

A la Gerencia de Finanzas al cierre de cada mes.

18. ¿Cuáles son los mayores requerimientos y/o solicitudes del personal de la organización para mejorar el proceso?

Incrementos en los beneficios de movilización del personal de recaudación.

Anexo 7

Entrevista al Responsable de Compras

1. ¿Cuáles son los objetivos de su área?

Cumplir con la demanda semanal de ventas, mediante la compra de las mercaderías que forman parte de los convenios de distribución, asegurando el no bajar sobre el stock mínimo establecido.

2. ¿Cuáles son los riesgos inherentes a los objetivos propuestos?

Falta de disponibilidad del fabricante (proveedor). Errores en la información de la demanda o en el stock en bodega.

3. ¿Se han presentado eventos de fraude en su proceso?, en caso afirmativo, ¿podría describirlos?

Robo de productos por pedidos realizados por personal de bodega directamente al proveedor, siendo almacenada en lugares externos y ajenos a la empresa.

4. ¿Cuáles son los informes clave generados dentro del proceso y cada cuánto es su periodicidad de emisión?

Se elabora un detalle de Órdenes de Compra pendientes de surtir por los proveedores al cierre de cada mes.

5. ¿Desarrolla controles manuales?, por favor descríbalos

Se revisa las órdenes de compra abiertas pendientes de surtir y se realiza seguimiento con los proveedores para su abastecimiento.

6. ¿En el proceso se tienen niveles de aprobación, bien sea por monto de las operaciones o el tipo de operaciones? Como por ejemplo, niveles de autorización de compras

No se realizan aprobaciones, las compras de mercancías se realizan por acuerdos comerciales previamente autorizados por la Gerencia General y la Gerencia Comercial, y los volúmenes están establecidos por la demanda semanal y mensual.

7. ¿Los proveedores asociados con su proceso se han mantenido, disminuido o incrementado en el mercado?

Con el pasar de los años, los proveedores han ido aumentando abarcando múltiples líneas para nuestra comercialización.

8. ¿Considera que usted depende de uno o pocos proveedores para cumplir con los objetivos de su proceso?

Se mantienen acuerdos de distribución con varios proveedores con diferentes líneas de productos de consumo masivo.

9. ¿Frente a la industria que debe mejorar en el proceso?

En otras compañías todas las compras son realizadas por un solo departamento.

10. ¿El proceso como los manuales de funciones de los colaboradores, se encuentran documentados?

El proceso no se encuentra documentado, pero si el detalle de las funciones del cargo.

11. ¿Se cuenta con un plan de contingencia en caso de eventos graves que puedan afectar la continuidad de la operación?

Actualmente la empresa maneja varias líneas de comercialización de productos de consumo masivo, por lo que, si alguno de nuestros proveedores tuviese problemas de suministro, en el mercado existen alternativas de otras marcas.

12. ¿A quién se deben reportar los resultados de la operación y con qué frecuencia?

Se reporta a la Gerencia Comercial cada semana.

13. ¿Tiene alguna situación que no le haya permitido crecer como lo hubiera esperado?

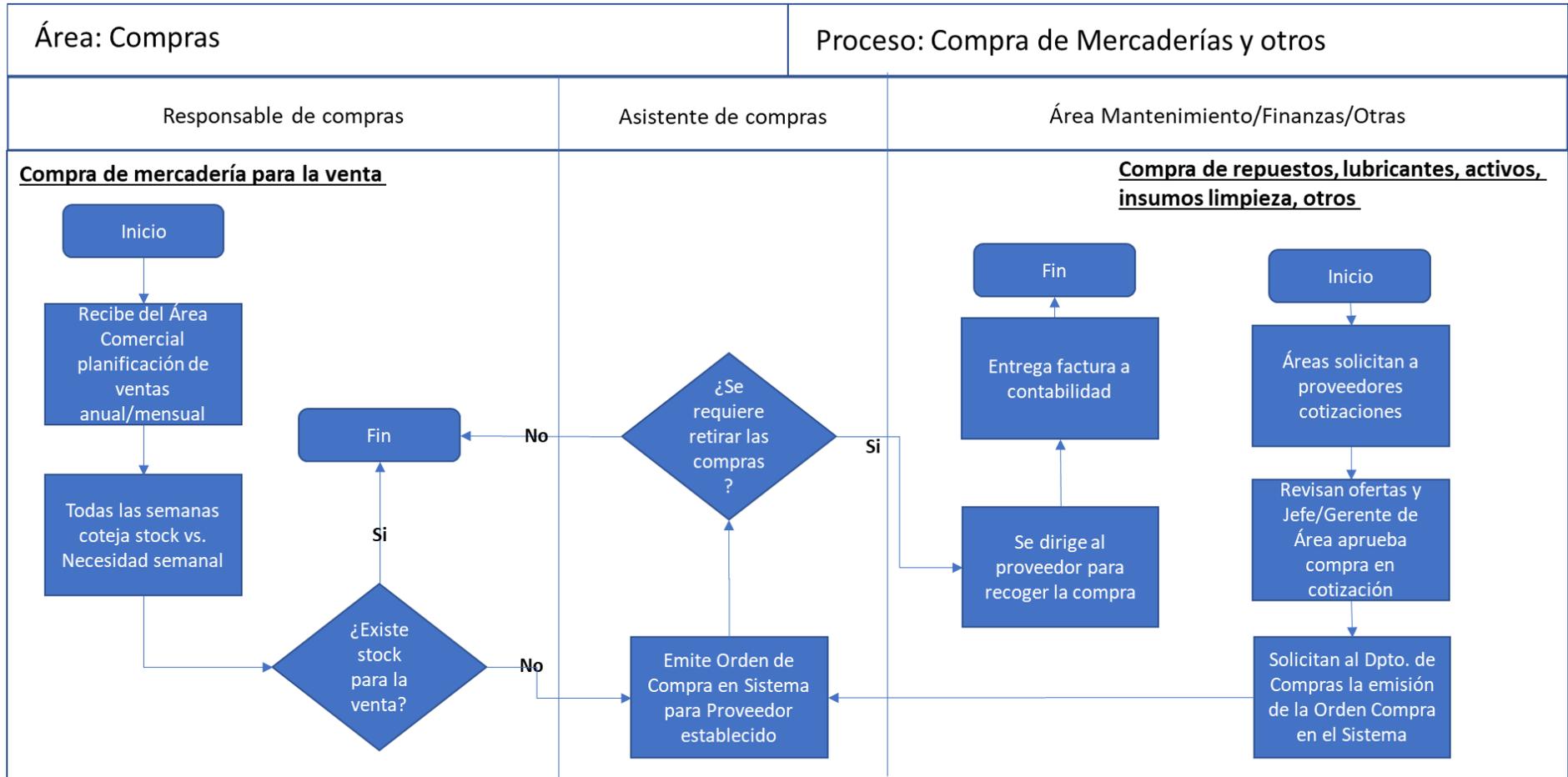
Ante las oportunidades de acceder a cargos de mayor jerarquía se busca a personas de fuera de la empresa en lugar de desarrollar al talento interno.

14. ¿Qué cambiaría o mejoraría de toda la organización para cumplir con los objetivos propuestos?

Los procesos de contratación de servicios, compra de repuestos y lubricantes también deberían ser gestionados por el departamento de compras, ya que actualmente las áreas solicitantes lo realizan directamente.

Anexo 8

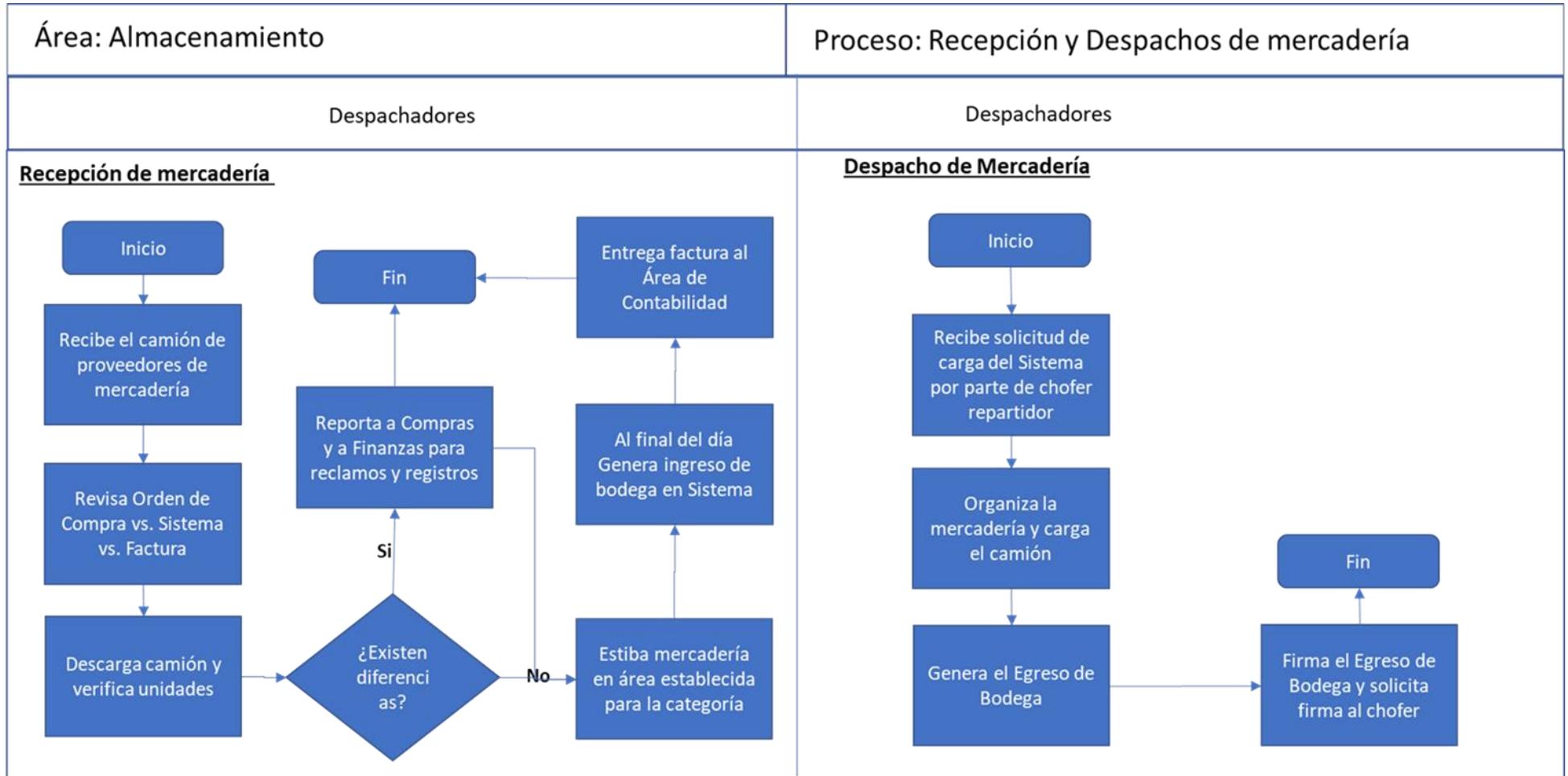
Proceso de compra de mercaderías para la comercialización y otros bienes



Elaborado por: Luis Banda Cedeño

Anexo 9

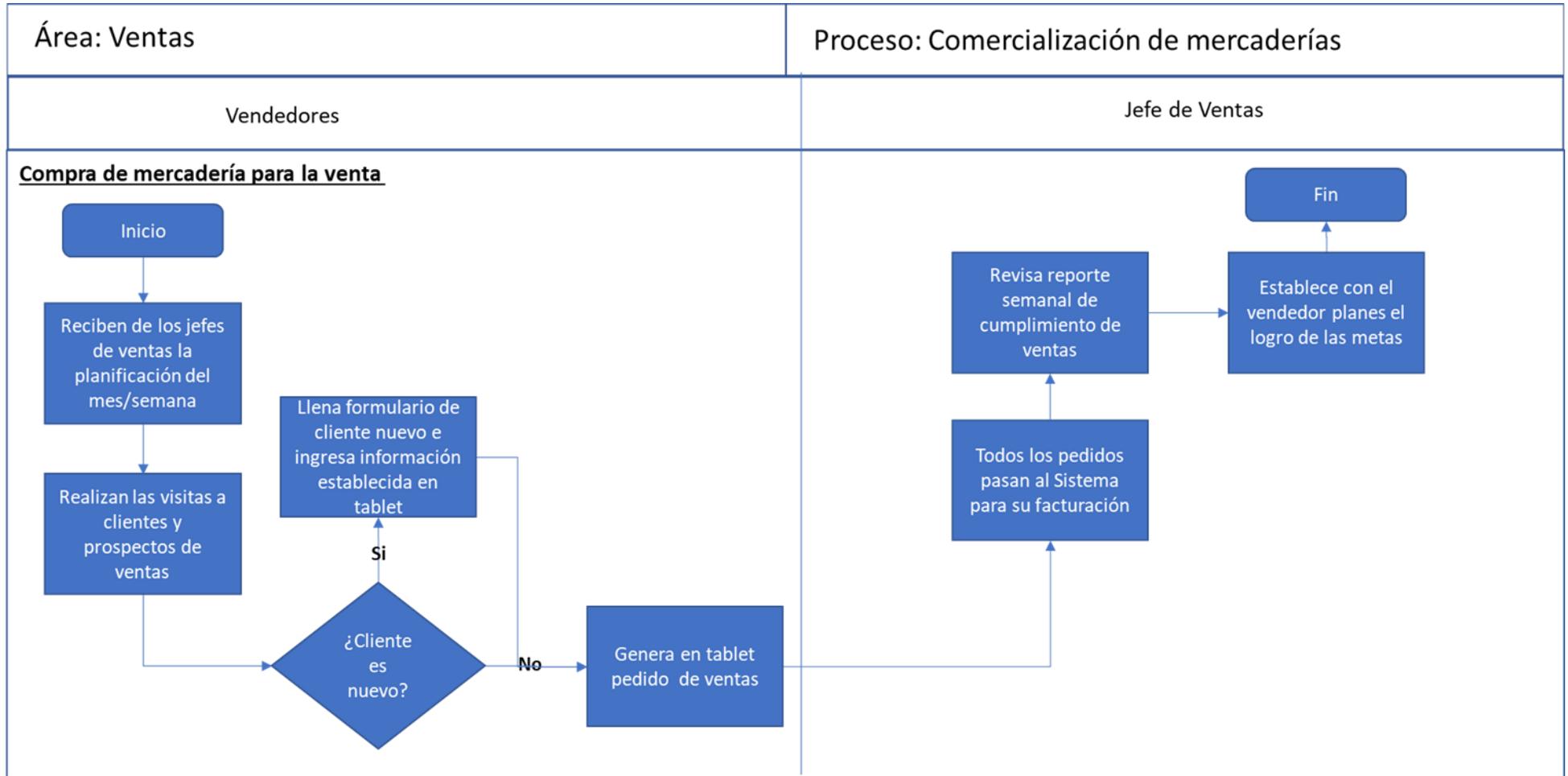
Proceso recepción y despachos de mercadería



Elaborado por: Luis Banda Cedeño

Anexo 10

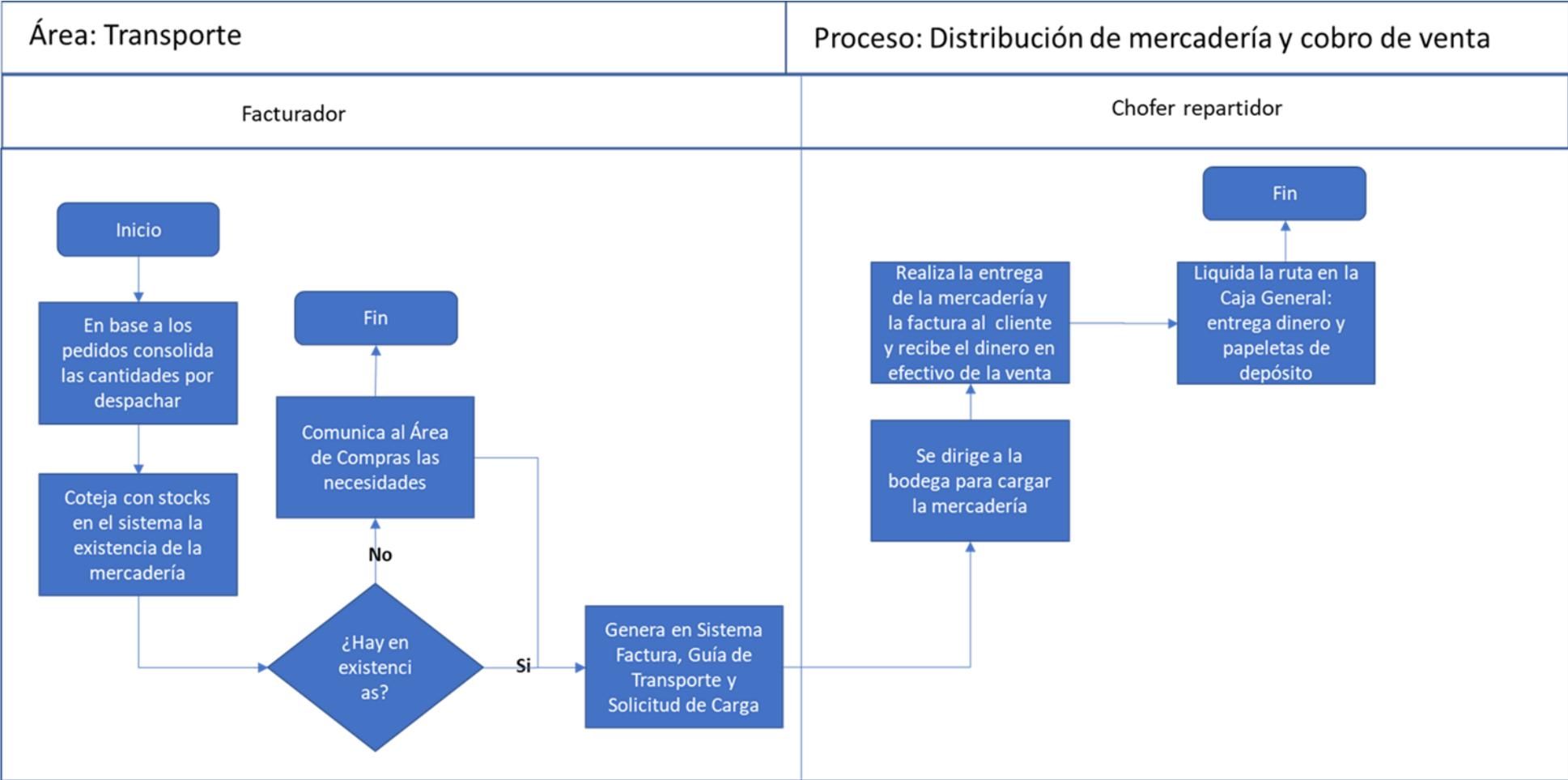
Proceso de comercialización de mercancías



Elaborado por: Luis Banda Cedeño

Anexo 11

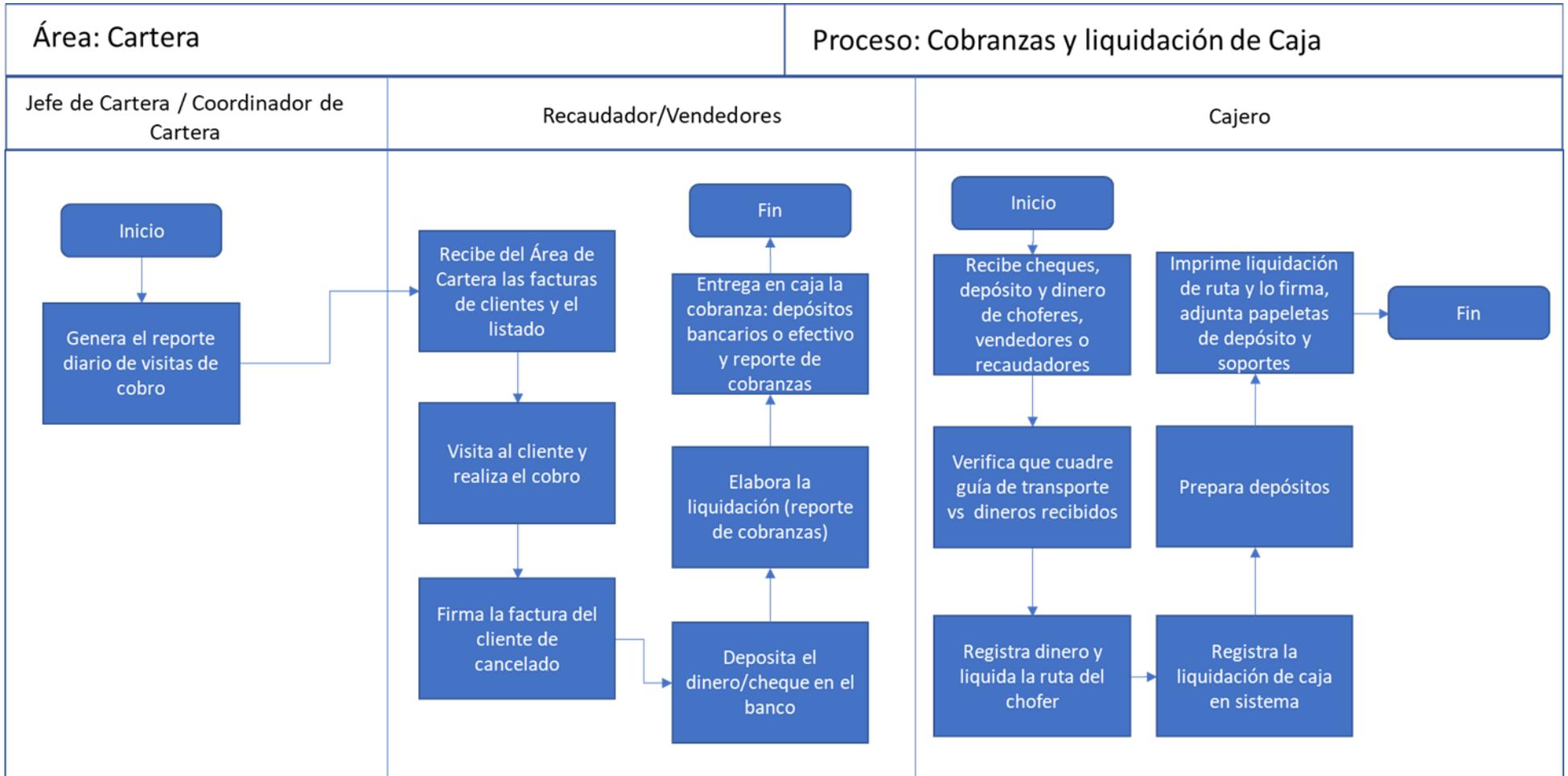
Proceso de Distribución



Elaborado por: Luis Banda Cedeño

Anexo 12

Proceso de Cobranzas y liquidación de caja



Elaborado por: Luis Banda Cedeño

Anexo 13

Matriz de riesgos (cálculos)

Proceso	Riesgo	Probabilidad (1 a 5)	Impacto (1 a 5)	Riesgo Inherente (Probabilidad x Impacto)	Entorno de control	Evaluación de riesgo	Actividades de control	Información y Comunicación	Supervisión	Control (1 a 5)	Resultado Riesgo Residual	Clasificación de Riesgos
Compras	Deficiencias en las actividades de selección, asignación de compra y pago a proveedores por falta de políticas y procedimientos que regulen las adquisiciones.	3	3	9	2	1	2	2	1	2	6	Medio
	Compras de ficticias de servicios por procesos realizados directamente por los solicitantes en complicidad con los proveedores.	4	4	16	2	1	2	2	1	2	11	Alto
	Robo de inventarios de repuestos y lubricantes por compras realizadas directamente por las áreas solicitantes.	3	3	9	2	1	2	2	1	2	6	Medio

	Beneficios obtenidos por los empleados por acuerdos con proveedores ante la falta de políticas y procedimientos.	3	3	9	2	1	2	2	1	2	6	Medio
Almacenamiento	Deficiencias en las actividades de almacenamiento, registros y controles por falta de políticas y procedimientos.	3	3	9	2	1	2	2	1	2	6	Medio
	Atraso en los registros de ingreso de las compras de inventario al Sistema a fin cubrir diferencias	3	3	9	2	1	2	2	1	2	6	Medio
	Faltantes de inventario por inexistencia de procedimientos de control interno independientes cada mes (conteos físicos).	4	4	16	2	1	2	2	1	2	11	Alto
	Encubrimiento de faltantes de inventario por falta de control de destrucción física de caducados por	3	3	9	2	1	2	2	1	2	6	Medio

	parte de personal independiente.											
	Encubrimiento de faltantes de inventario por productos no despachados de ventas realizadas.	2	2	4	2	1	2	2	1	2	3	Medio
	Despachos de productos sin facturar.	3	3	9	2	1	2	2	1	2	6	Medio
	Registro de ajustes de inventarios en el Sistema no autorizados.	3	3	9	2	1	2	2	1	2	6	Medio
Ventas	Pérdida por entrega de productos de reposición a clientes que no los adquirieron.	3	2	6	2	1	2	2	1	2	4	Medio
	Facturación de productos no solicitados por los clientes de crédito (ventas ficticias).	3	2	6	2	1	2	2	1	2	4	Medio
	Facturación a clientes con la razón social y condiciones comerciales de descuento de otros.	2	2	4	2	1	2	2	1	2	3	Medio

	Manipulación de información de registros, bajas y modificación de clientes en Sistema a fin de encubrir operaciones de venta ficticias o recibir mayores beneficios a los permitidos.	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	Bajo
	Uso indebido u omisión en el registro de cobranza en efectivo, realizada por los vendedores.	3	2	6	2	1	2	2	1	2	4	Medio
Transporte	Deficiencias en las actividades de transporte, entrega en clientes y controles por falta de políticas y procedimientos.	3	4	12	2	1	2	2	1	2	8	Alto
	Pagos indebidos por alquileres ficticios de camiones en complicidad con los proveedores.	3	3	9	2	1	2	2	1	2	6	Medio
	Faltante de inventario de lubricantes y repuestos por inexistencia de procedimientos	3	2	6	2	1	2	2	1	2	4	Medio

	de control interno independientes.											
	Uso indebido u omisión en el registro de cobranza en efectivo por ventas, realizado por los choferes.	3	2	6	2	1	2	2	1	2	4	Medio
Cobranzas	Faltantes de caja no determinados a tiempo por la falta de arqueos de cierre diarios.	3	3	9	2	1	2	2	1	2	6	Medio
	Dificultad en la trazabilidad del pago de los clientes debido a la falta de uso de recibos de cobro.	4	2	8	2	1	2	2	1	2	6	Medio
	Falsificación de papeletas de depósito para cubrir faltantes de caja.	3	3	9	2	1	2	2	1	2	6	Medio
	Uso indebido u omisión en el registro de cobranza en efectivo, realizado por los recaudadores.	3	3	9	2	1	2	2	1	2	6	Medio
	Créditos en montos superiores a los permitidos en la política y sin la	3	2	6	2	1	2	2	1	2	4	Medio

	autorización correspondiente.											
	Incompatibilidad de funciones por parte de los vendedores que realizan cobranzas	3	2	6	2	1	2	2	1	2	4	Medio

Elaborado por: Luis Banda Cedeño

