

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**“ANÁLISIS DE CASOS DE AUDITORÍA FORENSE COMO HERRAMIENTA PARA
DISEÑAR UN SISTEMA DE PREVENCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE
RIESGO DE FRAUDE ADMINISTRATIVO, EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
COMERCIALES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

Arévalo Martínez Mayra Teresa

Esquivel Durán Oscar Orlando

Guevara Baires Tomas

PARA OPTAR EL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Agosto, 2020

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General	: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Gilberto Díaz Alfaro
Coordinador general de seminario de graduación	: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de seminario de procesos de graduación de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director	: Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón
Jurado Evaluador	: Lic. Wilson Alexander Pérez Clemente Lic. Daniel Nehemías Reyes López

Agosto, 2020

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso por darme la fuerza en los momentos difíciles a lo largo de la carrera, a mi familia que me apoyo para seguir adelante, mis compañeros que se convirtieron en amigos en este camino a los cuales siempre tengo presente, mis catedráticos que siempre aprendí algo de ellos y mis asesores en el trabajo de graduación que nos guiaron en esta parte final.

Tomas Guevara Baires

Doy gracias a Dios por guiarme a lo largo de este proceso, porque a pesar de las dificultades que se presentaron en el camino, siempre me sacó adelante y hoy me permite culminar esta carrera.

A mi familia y amigos cercanos por darme de su apoyo y comprensión a lo largo de este proyecto.

A mis compañeros del trabajo de graduación por su alto grado de responsabilidad y deseos de superación, para así poder alcanzar nuestra meta.

A nuestros asesores por darnos directrices para realizar con profesionalismo nuestro trabajo.

Oscar Orlando Esquivel Durán

Gracias a Dios por haberme permitido llegar a esta etapa de mi vida, porque me dio la sabiduría, paciencia y fortaleza para luchar por mi superación profesional; a mi familia han sido mi motor; los que me guiaron en todo momento y por el apoyo que me brindaron. De igual forma agradecer a mis compañeros del trabajo de graduación por la dedicación y esfuerzo para lograr nuestro objetivo. A mis asesores por el apoyo y tiempo que nos brindaron.

Mayra Teresa Arévalo Martínez

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.1.1 Antecedentes del problema	1
1.1.2 Caracterización del problema	3
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	5
1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3.1 Teórica	5
1.3.2 Temporal	6
1.3.3 Espacial o geográfica	6
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4.1 Novedosa	6
1.4.2 Factibilidad	6
1.4.3 Utilidad Social	7
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.5.1 Objetivo General	8
1.5.2 Objetivos Específicos	8
1.6 HIPÓTESIS	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANTECEDENTES	9
2.1.1 Del Fraude Administrativo	9
2.1.2 De la Auditoría Forense	14
2.1.3 De la Pequeña Empresa Comercial	15
2.1.4 De la Gestión de Riesgo	16
2.2 MARCO CONCEPTUAL	17
2.3 GENERALIDADES DEL FRAUDE ADMINISTRATIVO	19
2.3.1 Causas	19
2.3.2 Modalidades de Fraude	20
2.3.3 Etapas del fraude	20
2.4 GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA FORENSE	21
2.4.1 Alcance de la Auditoría Forense	21
2.4.2 Objetivos de la Auditoría Forense	22

2.4.3	Enfoques de la auditoría forense	22
2.4.4	Campo de acción de la auditoría forense en procesos judiciales	23
2.4.5	Situación actual e instrumentos de la auditoría forense en El Salvador	24
2.5	GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL	24
2.5.1	Características	25
2.5.2	Formas de Administración	25
2.6	GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL RIESGO	26
2.6.1	Objetivos de la Gestión del riesgo	26
2.6.2	Tipos de Riesgo	26
2.7	MARCO DE REFERENCIA	27
2.7.1	NTS ISO 31000	27
2.7.2	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE RIESGOS CON BASE EN LA ISO 31010	30
2.8	Base legal aplicable al fraude administrativo	31
2.8.1	Código Penal	31
2.8.2	Código de Comercio	32
	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.1	ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
3.2	SUJETOS Y OBJETO DE ESTUDIO	35
3.2.1	Unidades de análisis	35
3.2.2	Universo y muestra	36
3.3	VARIABLES E INDICADORES	37
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	37
3.5	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	38
3.6	DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.7	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	45
	CAPÍTULO IV: SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA PREVENCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO DE FRAUDE ADMINISTRATIVO.	46
4.1	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	46
4.2	ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	48
4.3	BENEFICIOS Y LIMITANTES	48
4.3.1	Beneficios de la gestión de riesgo del fraude administrativo.	48
4.3.2	Limitaciones de la gestión de riesgo.	50
4.4	DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO	50
4.4.1	ETAPA 1: ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO	50

4.4.2	ETAPA 2: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO	56
4.4.3	ETAPA 3: TRATAMIENTO DEL RIESGO	79
4.4.4	ETAPA 4: SEGUIMIENTO Y REVISIÓN	111
4.4.5	ETAPA 5: COMUNICACIÓN Y CONSULTA	113
	CONCLUSIONES	114
	RECOMENDACIONES	115
	BIBLIOGRAFÍA	116
	ANEXOS	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 2: Hechos Delictivos	33
Tabla N° 3: Análisis FODA de Importadora Tecnológica, S.A. de C.V.	54
Tabla N° 4: Identificación de riesgos de fraude	58
Tabla N° 5: Categorías y medidas de la Probabilidad aplicado a Importadora Tecnológica	68
Tabla N° 6: Categorías y medidas del Impacto del fraude aplicado a Importadora Tecnológica	69
Tabla N° 7: Escala de medición para determinar el nivel de riesgo	70
Tabla N° 8: Matriz de nivel de riesgo	70
Tabla N° 9: Escala de medición de efectividad	70
Tabla N° 10: Matriz de Riesgo de Importadora Tecnológica, S.A. de C.V.	71
Tabla N° 11: Lineamientos para el tratamiento de riesgos.	79
Tabla N° 12: Aplicación de estrategias para el tratamiento de los riesgos de fraude administrativo de Importadora Tecnológica.	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Triangulo del Fraude.	21
Figura N° 2: El proceso de gestión de riesgo.	31
Figura N° 3: Etapas del Sistema de prevención e identificación de factores de riesgo de fraude administrativo	49

RESUMEN EJECUTIVO

En El Salvador según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) las pequeñas empresas se clasifican según dos criterios: el primero es su número de empleados, con un máximo de 50; segundo por sus ventas brutas, con un rango que va de \$144,600.00 hasta \$1, 445,100.00. En el municipio de San Salvador existen 1,084 pequeñas empresas, según datos brindados por la Dirección General de Estadísticas y Censos. Es por el rol importante de estas empresas que se plantea verificar la necesidad de crear un sistema de prevención del riesgo de fraude administrativo.

El fraude administrativo es un peligro constante en todas las empresas, se puede decir que es un riesgo inherente, pero en la pequeña existe una condición especial y es que este no se está gestionando, pero ¿por qué decir que estas entidades no gestionan sus riesgos? Según el presente trabajo de investigación estas empresas que están ubicadas específicamente en el municipio de San Salvador no gestionan sus riesgos y tampoco tienen mayores controles internos aun cuando los consideran importantes.

El propósito del presente trabajo es la creación de un sistema de prevención e identificación de factores de riesgo de fraude administrativo para las pequeñas empresas comerciales, basado en casos reales y públicos, en los cuales se ha utilizado la auditoría forense para poder esclarecerlos, de esta forma se obtienen los insumos necesarios para poder prevenir las formas de defraudación en las empresas.

Se analizaron seis casos, con las sentencias de los mismos en los tribunales, identificando las formas en que se cometieron los delitos en las empresas, con esto se pretendió entenderlos,

analizando qué tan probable es la ocurrencia de estos en las pequeñas empresas y así buscar formas de prevenirlos utilizando específicamente la “Norma Técnica Salvadoreña NTS ISO 31000:2009 Gestión de Riesgos - Principios y Guías”.

Se realizó una investigación de campo, y los datos recolectados fueron analizados bajo el método hipotético deductivo y se utilizó el cuestionario como instrumento de obtención de datos. En el procesamiento de la información se confirmó que las pequeñas empresas comerciales están expuestas a los fraudes de tipo administrativo pues no cuentan con mecanismos que reduzcan el riesgo de ocurrencia de estos.

Al realizar el diagnóstico de la información de campo y el análisis de los casos reales, se creó un sistema de prevención e identificación de factores de riesgo de fraude administrativo, especialmente diseñado para las pequeñas empresas comerciales, no obstante puede ser de utilidad para reforzar o implementar políticas de control interno en diferentes empresas.

Por tanto según la información recopilada en esta investigación, se recomienda a las empresas la implementación del Sistema de Control Interno basado en la NTS ISO 31000 para poder prevenir de manera adecuada y oportuna el riesgo de fraudes administrativos.

INTRODUCCIÓN

La corrupción es un problema que se acrecienta en todos los países tanto a nivel público como privado. De la mano del desarrollo de los países y de las tecnologías, también se ve el incremento en la tecnicidad en el cometimiento de hechos delictivos, siendo el fraude administrativo uno de estos. Personas a las que la alta dirección de las entidades les otorga toda su confianza, suelen ser las que en muchos casos llegan a cometer fraudes.

Las empresas se ven en la necesidad de protegerse cada vez más, ya que el sufrir estos delitos pueden llegar a ocasionarles pérdidas millonarias, además de otras consecuencias no financieras, como lo son el impacto a nivel social y de reputación.

Por estos motivos las entidades necesitan gestionar el riesgo de fraude, estableciendo políticas y aplicando procedimientos especializados en esta área, integrándolos a sus objetivos, basándose en normas internacionales para la gestión de riesgos y tomando como apoyo los informes de auditoría forense en los que se han judicializado este tipo de casos.

El presente documento pretende obtener provecho de los informes de auditoría forense, utilizados como base para crear una herramienta que ayude a mitigar el riesgo de fraude administrativo en las pequeñas empresas comerciales del municipio de San Salvador. Estudiando los diferentes modos de operar y recabando información de las empresas en estudio, se creó un modelo basado en la NTS ISO 31000 para mejorar los controles, así también se reforzó el conocimiento de los estudiantes y profesionales acerca del fraude.

Este documento está estructurado de la siguiente forma: Capítulo I - Planteamiento del problema; que está constituido por los antecedentes, caracterización y la formulación del mismo.

Seguidamente, se presenta el Capítulo II - Marco teórico, que incluye la normativa técnica y legal aplicable a la gestión de riesgos y al delito de administración fraudulenta; posteriormente, el Capítulo III - Diseño metodológico, es un respaldo del proceso investigativo en el cual se define el tipo de estudio, la unidad de análisis, universo y muestra, además las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación, procesamiento de la información, análisis e interpretación de los datos y diagnóstico de la misma. También se realizó la formulación de la hipótesis de trabajo, destacando la variable independiente y dependiente.

Además en el Capítulo IV se muestra el caso práctico de una pequeña empresa en el que se determinan riesgos de fraude administrativo, los que son evaluados y se les da un tratamiento mediante políticas y procedimientos de control interno. En dicho caso práctico los riesgos están basados en casos reales, donde ha sido la auditoría forense la que ha ayudado a esclarecerlos, así como también en riesgos determinados según el diagnóstico de la investigación y esto ha servido como insumo para enriquecer dicho sistema de prevención e identificación; todo esto tomando como directriz la norma NTS ISO 31000 e ISO 31010.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales consideran tres puntos principales los cuales son; la auditoría forense de forma preventiva, la pequeña empresa y el contador público. Además se incluye la bibliografía utilizada y anexos que proporcionan la base del sistema de prevención e identificación de factores de riesgo de fraude administrativo, entre ellos se destaca el cuadro de análisis de los casos de auditoría forense.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1.1.1 Antecedentes del problema

A lo largo de los años el fraude administrativo ha ido creciendo en todo el mundo, las pequeñas empresas de todos los sectores también son susceptibles a este tipo de engaño. En El Salvador este es más potenciado por problemas socio económicos que llevan a muchas personas a cometer este delito, el cual es sancionado según la legislación nacional con una pena que va de tres a cinco años de cárcel. En los últimos años se han presentado diversos casos cuyo delito principal ha sido la administración fraudulenta; tomando como base las sentencias publicadas por la Corte Suprema de Justicia se pueden mencionar, los siguientes:

- **Sentencia número 133-2015-2.**

Fecha de fallo: 3 de septiembre de 2015

Periodo del delito: Entre los años 2005 y 2010

Implicados:

1. Demandado: Héctor David

Cargo desempeñado: Gerente General y Secretario de la Junta Directiva

2. Demandante: Pospan El Salvador, S.A. DE C.V.

Giro: Venta de equipo informático

Hechos: El Sr. Héctor David realizó transferencias de la cuenta bancaria a nombre de Pospan El Salvador, S.A. de C.V., hacia cuentas de la empresa Grupo Icono, Sociedad Anónima de Capital Variable, representada por la señora Eva María, esposa del señor Héctor David, habiendo causado

perjuicio patrimonial a la Sociedad Pospan El Salvador, por el monto de \$34, 000.00. (Pospan El Salvador, 2015).

- **Sentencia número 135-2015.**

Fecha de fallo: año 2015

Periodo del delito: año 2004

Implicados:

1. Demandado: Olga Leticia

Cargo desempeñado: Encargada de Departamento de Créditos y Cobros

2. Demandante: Irex de El Salvador, S.A. DE C.V.

Giro: Fabricación y distribución de artículos de limpieza para la industria y hogar.

Hechos: La señora Olga se tomaba atribuciones que no le correspondían dentro de su cargo en cuanto a la venta y concesión de créditos. Se determinó la existencia de faltantes de dinero en el puesto que desempeñaba la señora Olga, los cuales se presume cubría de forma fraudulenta saldos pendientes de ciertos clientes con pagos realizados por otras cuentas. El faltante ascendió a un monto de \$32,418.00

Condena: Tres años y seis meses de prisión. (Irex de El Salvador, 2015).

- **Sentencia número 334-2016.**

Fecha de fallo: Tres de abril de 2017

Periodo del delito: año 2016

Implicados:

1. Demandado: Amelia del Rosario

Cargo desempeñado: Gerente de Zona

2. Demandante: Velmor, S.A. DE C.V.

Giro: Venta de productos varios.

Hechos: El actuar de la imputada Amelia del Rosario consistía en ingresar solicitudes de pedidos de productos a la empresa aduciendo que habían sido solicitados por otras personas, pero en realidad estas no habían solicitado ningún producto a la empresa; al denotar el problema se verificó que a nombre de la imputada se había facturado producto por la cantidad de \$7,251.91, los cuales distribuyó como si fueran pedidos realizados por diferentes personas aunque estas no los habían hecho y en otros casos las personas si efectuaron los pedidos, pero a pesar que la imputada retiró el producto de la empresa no lo entregó a los clientes ni dio el dinero a la empresa.

Condena: Tres años y tres meses de prisión. (Velmor, 2016).

1.1.2 Caracterización del problema

La administración fraudulenta es un delito amplio y con diferentes tipologías, este puede afectar a todos los sectores, pero en particular en el sector comercio tiene las siguientes características:

- **Ámbito global:** este delito aunque pueda tener otro nombre es penado en todo el mundo por ser un fraude común en las empresas en general.
- **Capacidad del defraudador:** las personas que cometen este tipo de fraudes usualmente tienen la capacidad de esconder los hechos; es decir que este fraude requiere cierto grado de aptitudes para no ser descubierto con facilidad.
- **Puede reducirse el riesgo:** por ser un evento real y latente en las empresas, se han emitido normativas que tratan de implementar medidas de gestión de riesgo.

- Cuantificación: en algunas empresas estos delitos pueden provocar pérdidas millonarias.
- Legislación: como un mecanismo de disuasión, este delito la legislación salvadoreña lo castiga hasta con cinco años de cárcel.
- Tipologías: los fraudes son un delito cambiante y se adaptan a los tipos de empresa y la forma de gestionar el riesgo de parte de estas.
- Puede ser difícil de detectar en algunos casos: la detección en la mayoría de los casos no está a la vista y esto empeora si la persona que está cometiendo el fraude tiene la formación adecuada y el acceso necesario en la empresa para modificar, alterar o destruir información, lo que puede hacer muy difícil la detección de este delito.

Con el cometimiento de este tipo de delitos, las empresas del sector comercio se ven sumamente afectadas, ya que en algunos casos estos delitos han ocasionado pérdidas que van desde miles hasta millones de dólares, además de eso su reputación ha sido manchada, viéndose afectada su relación tanto con clientes, proveedores y entidades bancarias.

Ante esta situación las empresas han creado controles para mitigar algunos de estos riesgos, basados en buenas prácticas y principios de control interno. Pero dado el nivel de especialización con el que se llevan a cabo, o por el hecho de ser personas de confianza para los directivos quienes cometen estos delitos es necesario la aplicación de controles especializados en prevención e identificación del fraude.

Existe diversa normativa técnica acerca de la gestión del riesgo de fraude, pero las empresas no poseen una herramienta metodológica para su correcta aplicación. La NTS ISO 31000: Gestión de Riesgos, Principios y Guías, presenta un enfoque general para la gestión de riesgos, detallando principios y directrices a seguir, para alcanzar los objetivos de las entidades. Además de salvaguardar sus activos, que es la principal meta a alcanzar.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La auditoría forense es un área que puede ayudar de forma preventiva con base en hechos o experiencias pasadas a evitar o minimizar riesgos; esto permitió utilizarla de forma específica en la prevención del delito de administración fraudulenta en las pequeñas empresas comerciales del municipio de San Salvador, así se planteó la siguiente pregunta:

¿De qué manera incide la falta de un sistema de control interno basado en la NTS ISO 31000, en la prevención e identificación de factores de riesgo de fraude administrativo en las pequeñas empresas comerciales del municipio de San Salvador?

1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Teórica

La investigación se realizó en el área de gestión de riesgos, enfocándose en el fraude administrativo, basándose en las sentencias de los casos judicializados y publicados específicamente. Se indagó y se desarrolló las políticas, procedimientos y técnicas necesarias para la implementación de los controles preventivos para la gestión del riesgo del fraude administrativo, de forma sistemática y transparente en las empresas comerciales.

Para esto se requirió llevar a cabo una investigación tomando en cuenta la aplicación de la Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000 Gestión de Riesgos: Principios y Guías, la cual proporciona directrices genéricas para el diseño, implementación y mantenimiento de los procesos de gestión de riesgos, que se consideren oportunos y útiles para la prevención e identificación del fraude administrativo.

El Código Penal de El Salvador en su artículo número 218 en el cual se contempla el delito de administración fraudulenta. Además El Código de Comercio de El Salvador, en lo que respecta a la elección de administradores.

Se tomaron de base las sentencias emitidas por la Corte Suprema de Justicia de El Salvador sobre delitos de administración fraudulenta como herramientas para identificar los artificios, técnicas y procedimientos utilizados para llevar a cabo dichos ilícitos y así contrarrestarlos.

1.3.2 Temporal

Dado que el presente trabajo está basado en casos judicializados y con sentencias emitidas por la Corte Suprema de Justicia, se consideró como periodo razonable para la investigación un total de cuatro años, comprendidos entre el 2014 y el 2017.

1.3.3 Espacial o geográfica

La investigación se orientó a las pequeñas empresas comerciales del municipio de San Salvador, que están consideradas en el directorio de empresas 2017 de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Novedosa

Dado el creciente número de casos de administración fraudulenta, es cada vez más importante que las empresas establezcan medidas para gestionar este riesgo.

Esta investigación se consideró novedosa ya que a la fecha no se contaba con una herramienta de prevención e identificación del fraude administrativo en las pequeñas empresas comerciales.

1.4.2 Factibilidad

El desarrollo de la investigación resultó factible pues se contó con la información necesaria para el desarrollo, así como el apoyo necesario de parte de la Universidad de El Salvador que brindó asesores especializados que orientaron la investigación.

En la parte económica, la investigación no requería una inversión considerable, por lo que se asumió sin ningún problema, cabe mencionar que se contó con herramientas tecnológicas como laptop y computadoras de escritorio, impresores y otros medios que ayudaron y facilitaron el proceso.

1.4.3 Utilidad Social

El trabajo de investigación tuvo como beneficiarios a los siguientes sectores:

- **Sector Profesional**

Dando a conocer mecanismos de prevención e identificación sobre los tipos de fraudes administrativos en las empresas comerciales, esto facilita conocer el enfoque requerido en la implementación de alguna consultoría.

- **Sector Estudiantil**

Teniendo como guía este trabajo para comprender de mejor manera y de forma clara los fraudes administrativos, así como la manera de utilizar la auditoría forense de forma preventiva en su formación académica.

- **Sector Comercial**

Enfocados en las empresas comerciales (pero no como único sector beneficiario), es una herramienta útil para sus procesos de control, la mitigación de riesgos e identificación de indicios de fraude administrativo. La herramienta se pensó para beneficiar a las empresas que no pueden costear un consultoría y que no cuentan con un sistema de prevención del fraude administrativo. Además de mejorar en los casos que ya se tiene uno y ampliar los conocimientos acerca de fraude considerados en él.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General

Desarrollar un sistema de control interno basado en la NTS ISO 31000, que contribuya a la prevención e identificación de factores de riesgo de fraude administrativo en las pequeñas empresas comerciales del municipio de San Salvador.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores de riesgo de fraude administrativo y determinar las posibles alertas que permitan establecer los controles adecuados.
- Elaborar políticas de gestión de riesgos dentro del sistema de prevención e identificación del fraude administrativo que permitan minimizar el nivel de exposición a este.
- Diseñar procedimientos de prevención e identificación de factores de riesgo de fraudes administrativos que permitan alcanzar los objetivos de la entidad.

1.6 HIPÓTESIS

La implementación de un sistema de control interno basado en la NTS ISO 31000 contribuirá en la prevención e identificación de factores de riesgo de fraude administrativo en las pequeñas empresas comerciales del municipio de San Salvador.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 Del Fraude Administrativo

A nivel internacional

En las últimas décadas, se ha podido observar en todo el mundo una elevada cantidad de fraudes, sobre todo a nivel financiero, grandes empresas se han visto envueltas en grandes escándalos, llevándolas a muchas al punto de la bancarrota y a otras a desaparecer de la noche a la mañana. Estando involucrados los más altos directivos de las mismas; destacando entre los delitos, fraudes como la manipulación de cifras de los Estados Financieros, revelando así utilidades inexistentes a los inversionistas. Y este flagelo parece estar creciendo en todas partes, impulsado por la globalización, la complejidad de muchos negocios, el mayor uso de las tecnologías de información y comunicación, entre otros. (Salazar, L., & K., 2014)

A nivel internacional se han suscitado grandes fraudes financieros, entre los cuales se detallan algunos a continuación:

- **Caso de Global Crossing**

En Estados Unidos, esta compañía se dedicaba a las telecomunicaciones en más de 60 países alrededor del mundo, pero se declaró en bancarrota en el año 2002 debido a que sus deudas superaban el total de los activos, puesto que la deuda era de 22.400 millones de dólares y sus activos valían 12.400 millones de dólares. Esto evidencia que la empresa incurrió en sobre endeudamiento sin tener la capacidad de cubrir estas obligaciones. Esta enorme deuda fue con el objetivo de instalar una red de fibra óptica que uniría a todos los continentes del mundo, su error fue no evaluar la capacidad de pago de la empresa a corto y largo plazo, tampoco se tuvo en cuenta el nivel del riesgo en la realización de este proyecto; igual que en el caso de Enron, se manipuló

contablemente las cifras y se ocultaron las deudas y sus acreedores. Los accionistas, los ahorradores y el país perdieron grandes sumas generando una situación de inestabilidad económica. (Chávez, Cornejo, King, & Machuca, 2010).

- **Caso Enron**

Enron se creó gracias a la fusión de las compañías de gas Houston Natural Gas e Inter-North del estado de Nebraska en Estados Unidos, su actividad primaria era la conducción de gas natural a través de gasoductos. Tiempo después, como sus estados financieros mostraban utilidades altas, invirtieron en diferentes compañías elevando en mayor proporción los beneficios. Estas utilidades exorbitantes incrementaron la confianza a los inversionistas y banqueros que invertían sus capitales en dicha compañía, además los ejecutivos de la empresa incentivaban a los empleados a invertir sus fondos de jubilación y a los ya jubilados en acciones comunes con la garantía de duplicar su inversión.

Gracias a maniobras contables fraudulentas como ocultar los pasivos en compañías ficticias creadas por uno de los ejecutivos de Enron, la compañía lograba desviar fondos a cuentas personales y realizar inversiones no provechosas para la situación financiera de la empresa, presentaban estados financieros con cifras de beneficios falsas, llevando a la compañía a la quiebra y a las miles de personas que invirtieron su dinero en Enron a su pérdida total. Su ejecutivo principal Kenneth Lay permitió la presentación de información financiera falsa para manipular el mercado del estado de California, los demás ejecutivos se contagiaron por la avaricia y sobrepasaron los lineamientos federales estafando a miles de personas con la liquidez falsa presentada públicamente. (La Vanguardia, 2016).

- **Caso WorldCom**

La compañía telefónica WorldCom se declaró en bancarrota en 2002. Los activos de la empresa, valorados en unos 100 mil millones de dólares, convirtieron esta quiebra en la mayor de la historia, que sumaba unos 63 mil millones en activos. WorldCom reconoció haber disfrazado como inversiones alrededor de 3.800 millones de dólares en gastos operativos. Por esto las fuentes de financiación se secaron de inmediato y los bancos apenas esperaron unos días para declarar en quiebra sus últimos créditos. El escándalo registró un nuevo momento importante cuando un grupo de 25 bancos denunció que habían sido objeto de un fraude por parte de WorldCom por un importe de 2.500 millones de dólares. Los acreedores comenzaron a reclamar el pago de sus servicios por adelantado. Este escenario, sumado al golpe en su reputación, provocó enormes pérdidas aproximadamente de un mil doscientos millones de dólares.

Bernard Ebbers director ejecutivo de esta empresa, logro pasar por debajo del radar de los organismos reguladores gracias a la labor de su firma contable, Arthur Andersen, la misma que maquilló los libros de Enron. El Sr. Ebbers fue sentenciado a 25 años de cárcel. (CNN, 2015).

A nivel nacional

El fraude es un tema que ha afectado mucho a la economía salvadoreña, tanto a nivel de entidades públicas, que son los casos más conocidos, como también a instituciones privadas, entre algunos eventos se encuentran:

- **Caso Electra**

Los casos ocurridos en las empresas privadas no tienen tanta cobertura a nivel de noticias nacionales, sin embargo son muchos los casos de ocurrencia de este delito, uno de estos es el de la señora Linda Claudia Lissette Funes de Ventura, a la cual se le comprobó el delito de

administración fraudulenta, y fue condenada por un Juzgado de San Salvador, a cuatro años de cárcel y a pagar la cantidad de \$161,207.00 en concepto de responsabilidad civil, esto fue explicado en su momento por el jefe de la Unidad de Patrimonio Privado y Propiedad Intelectual de la oficina fiscal de Mejicanos, la señora Iris Santos.

La investigación de este delito se inició en la sede Fiscal de Mejicanos, luego de la denuncia interpuesta el 24 de julio de 2015, por la Apoderada Legal de la Asociación Cooperativa Electra de Responsabilidad Limitada, contra Linda Claudia Lissette Funes de Ventura, por el delito de administración fraudulenta; quien aprovechándose de su puesto de gerente de dicha cooperativa en el periodo del 1 de abril de 2011 hasta el 16 de mayo de 2015, realizó varias operaciones fraudulentas en la administración y control del fondo numerario en reserva, el cual era manejado en efectivo.

Según el informe de auditoría, este reflejo anomalías desde el 1 de octubre de 2014, donde la denunciada realizaba dos operaciones por cada transacción, a efecto de apropiarse de dinero en efectivo de transacciones realizadas con usuarios de la cooperativa; tales como, devoluciones de dividendos y devoluciones de sus ahorros; también emitía cheques para comprar mercadería de la despensa de la cooperativa, de la cual nunca liquidaba. (Villeda, 2018).

- **Caso Universidad Modular Abierta**

Otro caso que es un poco más conocido es el de la Universidad Modular Abierta, en el cual según la información policial recabada y publicada, el Sr. Jaime Vidal laboró como contador de la universidad por 16 años y dentro de sus actividades estaba la administración de una cuenta bancaria propiedad de dicha institución, de la cual extraía dinero y lo abonaba a las cuentas personales de otros empleados y de sus familiares entre los años 2007 y 2012.

El señor Jaime Vidal., fue contratado el día 26 de noviembre de 1997, por la Universidad Modular Abierta, para desempeñar el cargo de Contador General, y fue despedido el día 20 de julio de 2012, por no haber cumplido con las normas disciplinarias de la institución, es así como la Universidad Modular Abierta nombró a un nuevo contador, el licenciado Luis Alonso, quien al tomar posesión de su cargo inicio una nueva revisión de la documentación contable contra las conciliaciones bancarias debido a la falta de éstas en los registros contables de la universidad; esto por ser las principales políticas y prácticas contables aplicadas a la universidad.

En virtud de ello, se solicitó de parte de la universidad al banco Scotiabank, los documentos que soportaban los cargos o pagos efectuados y los nombres de las personas a cuyo favor se habían realizado las transferencias electrónicas a través del banco.

Al ser proporcionada la información solicitada al banco, se descubrió que las transferencias realizadas fueron hechas por el contador Jaime Vidal, tanto a su favor como de las siguientes personas: Ana Isabel, Ruth Madai, Clara Teresa, Carlos Mauricio, y Roberto Arturo; entre éstas personas, con algunas la universidad no había tenido nunca ningún tipo de relación jurídica contractual. (Universidad Modular Abierta, 2014).

- **Policía Nacional Civil**

Otro caso conocido por ser de una entidad pública es el de la PNC, en este la Fiscalía General de la República, ordenó la detención de Zoila Guadalupe Alfaro Cañas, en su calidad de encargada del Fondo Circulante de Monto Fijo; Rosibel Rodríguez, designada para la recepción de insumos comprados, ambas de la Unidad Jurídica de la PNC, y José Nelson Amaya, en su calidad de administrador único propietario y representante legal de la Sociedad Industrias de Lubricantes; la primera por administración fraudulenta, y los otros dos por estafa.

Gracias a una auditoría interna realizada en el Fondo Circulante de Monto Fijo de la Unidad Jurídica, se encontraron anomalías en las adquisiciones de bienes para la reparación y mantenimiento de equipo de aire acondicionado y mobiliario, además de reparaciones e instalaciones eléctricas, que fueron adquiridos de la empresa Industrias de Lubricantes, S.A. de C.V., compras que no poseen documentación de respaldo por un monto de \$12,952.00 las cuales carecían de documentación de soporte.

Zoila Alfaro, simulaba requerimientos de la Unidad Jurídica de la PNC, que debían ser cubiertos a través del Fondo Circulante de Monto Fijo, del cual era la encargada; posterior a ello la Sociedad Industrias de Lubricantes, S.A. de C.V., a través de José Amaya, generaba facturas por esos supuestos insumos que la imputada antes mencionada simulaba eran requeridos por la referida Unidad.

Finalmente la imputada Rosibel Rodríguez, en su calidad designada para la recepción de dichos bienes, por parte del jefe de la Unidad Jurídica como parte de sus facultades, firmaba y sellaba para constancia del supuesto ingreso de tales insumos a la Unidad Jurídica, los cuales en realidad no ingresaban a la Unidad (Villeda, 2017).

2.1.2 De la Auditoría Forense

La auditoría ha evolucionado para adaptarse a nuevos procesos y enfrentar las grandes transformaciones en los diferentes ambientes, cambios tecnológicos, los altos niveles de competencia e innovación en el sector empresarial; en este contexto, la auditoría se ha tenido que adaptar al ritmo que avanzan las actividades económicas y financieras.

Los crímenes económicos se han incrementado dramáticamente en los años recientes y cada vez se presentan de nuevas formas. La inestabilidad económica, la volatilidad de los mercados de capitales, las nuevas tecnologías y la innovación, los nuevos sistemas contables, brindan

oportunidades a las personas con las razones y los motivos delictivos suficientes para aplicar las capacidades necesarias con el fin de beneficiarse de dichos cambios por la vía delictiva.

En los últimos diez años se ha utilizado la auditoría forense como sistema de fiscalización, control e investigación, para luego proveer de evidencias suficientes para enfrentar los delitos cometidos por funcionarios y empleados de estas empresas (Instituto de Auditores Internos de Argentina, 2012).

El resultado de la auditoría forense es la emisión de un informe para propósitos judiciales o administrativos, donde se emite una opinión sobre la ocurrencia de los delitos, relacionando a los involucrados y las evidencias encontradas en el proceso por el auditor forense.

Dentro de las empresas es importante el uso de la auditoría forense porque permite evaluar riesgos de fraude e implementar programas y controles para disminuir potenciales estafas, desfalcos, engaños etc.

Hoy en día esta ha evolucionado en la obtención de información y mejoramiento de técnicas que evidencian este tipo de problemas con mayor eficiencia.

2.1.3 De la Pequeña Empresa Comercial

Estas empresas se originaron por la necesidad que tienen las personas de ser independientes laboral y económicamente. Típicamente son empresas familiares con capital aportado principalmente por el dueño. Estas pueden constituirse con poca inversión. Y pueden ser comerciantes individuales o sociales, ya que el capital es proporcionado por una o dos personas. Crecen principalmente por las aportaciones del dueño o familiares (Ruiz Granadino, 2017).

A nivel latinoamericano los países utilizan diversos criterios, para definir el tamaño de una empresa, entre ellos están el nivel de ventas, el número de empleados, el monto de sus activos. En

El Salvador, existen distintas clasificaciones dependiendo de la institución que la realiza; según registros de la Dirección General de Estadísticas y Censos que se basa en el número de empleados, al año 2012 existían 5153 pequeñas empresas de todos los sectores. Al 31 de diciembre de 2017, solo del Sector Comercio y del municipio de San Salvador existían 1084 entidades (DIGESTYC, 2017).

2.1.4 De la Gestión de Riesgo

En los últimos años se ha generado una continua transformación en el mercado y un enorme crecimiento de la demanda por productos y servicios, lo que ha llevado a un mayor estudio de gestión de riesgos para dar solución a las necesidades que se presentan ante diversas amenazas, incertidumbres y eventos de riesgo a los que están expuestas todas las actividades que forman parte del desarrollo de una empresa.

Se ha identificado la necesidad de tener un marco de referencia sólido para establecer acciones, de manera estructurada e integral, para identificar, calificar, evaluar y monitorear todo tipo de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, con el propósito de responder con medidas efectivas para su uso.

La normativa sobre riesgos ha evolucionado y en la actualidad tiene importantes referentes internacionales como lo son: COSO ERM (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway- Enterprise Resource Management*) y la norma ISO 31000. El empleo de estos marcos de trabajo fortalece las operaciones y procesos de las entidades, independientemente del tamaño o actividad de la empresa; en ese sentido ayuda al logro de los objetivos, definiendo los componentes esenciales, principios que fundamentan la gestión de riesgos, aplicando un marco de referencia y un proceso para la gestión de riesgo.

En la actualidad, los encargados de la gestión del riesgo tienen una función importante en las empresas donde laboran, debido a que deben inculcar y fomentar dicha gestión como parte de la cultura de su organización, en la cual deben involucrar a todo el personal en el manejo y administración de los riesgos de la empresa, de tal manera que puedan reducir la probabilidad de ocurrencia de los mismos en las operaciones.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Auditoría Forense

Cano & Lugo (2005) Afirma:

La auditoría forense es una auditoría especializada en descubrir, divulgar y atestar sobre fraudes y delitos en el desarrollo de las funciones públicas y privadas. Es en términos contables, la ciencia que permite reunir y presentar información financiera, contable, legal, administrativa e impositiva, para que sea aceptada por una corte o un juez en contra de los perpetradores de un crimen económico. (p.16)

Administración Fraudulenta: “El que teniendo a su cargo el manejo, la administración o el cuidado de bienes ajenos, perjudicare a su titular alterando en sus cuentas los precios o condiciones de los contratos, suponiendo operaciones o gastos, aumentando los que hubiere hecho, ocultando o reteniendo valores o empleándolos indebidamente” (Asamblea Legislativa de El Salvador, 1973, pág. 65).

Factores de riesgo de fraude: “Son condiciones que muestran la existencia de un incentivo o presión situacional para cometerlo, oportunidades para desarrollarlo o razones personales para justificarlo, que conducen a que los empleados cometan fraude en nombre de la empresa o para un beneficio personal” (Moreno, 2015, pág. 31).

Fraude

Según Estupinian (2006):

Es aquella acción de despojar mediante el engaño, ya sea por una persona natural o jurídica, dentro de las menciones que se relacionan con los llamados delitos de cuello blanco, son referidas a las defraudaciones que se han hecho a los entes corporativos, y estas se dividen en dos categorías: (a) adueñarse de fondos (efectivos o valores) o activos de la empresa; (b) presentar información falsa de la situación financiera de una empresa, tales como omitir operaciones, asentar registros falsos, omitir amortizaciones o depreciaciones o efectuarlas fuera del periodo establecido, entre otras que impliquen la manipulación de los registros contables del ente económico. (p.257)

Riesgo: La (NTS ISO 31000 Gestión del Riesgos - Principios y Directrices, 2009) define al riesgo como: “Combinación de la probabilidad de un evento y su consecuencia desfavorable” (p.2). Al mismo tiempo especifica que el término riesgo es generalmente usado siempre y cuando exista la posibilidad de pérdidas.

Al considerar los distintos conceptos, el riesgo puede definirse como la amenaza en la cual un evento o acción afecte en forma adversa la capacidad de la organización, para lograr los objetivos empresariales y llevar a cabo las estrategias en forma exitosa. Surgen tanto de la probabilidad que algo bueno no ocurra, como de la amenaza que algo malo ocurra; se pueden generar en el ambiente externo o interno de las organizaciones y pueden afectar la continuidad de una compañía.

Sistema de control interno: Es un conjunto de políticas, principios, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación que establece la junta directiva o la alta dirección de una

organización con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable y la prevención de posibles riesgos que afectan la empresa (Stevens, 2017).

Triángulo del fraude: Es el modelo teórico más representativo de la teoría del fraude, fue planteado por Cressey (1973), el cual está enmarcado en una perspectiva psicológica para plantear desde el punto de vista del perpetrador el por qué los individuos cometen fraude; este identificó que un evento de fraude se puede materializar cuando se presentan de forma conjunta tres factores: presiones, oportunidades y racionalización, los cuales componen el triángulo del fraude.

2.3 GENERALIDADES DEL FRAUDE ADMINISTRATIVO

2.3.1 Causas

(Alarcón, Rodríguez, & Santamaría, 2012) Mencionan las diversas causas que conllevan a cometer delitos financieros por parte de los funcionarios y empleados en las entidades, entre ellas se tienen:

- Prácticas contables inadecuadas, que llevan al cometimiento de errores intencionales que distorsionan la presentación de los estados financieros, y que por ende engañan a sus accionistas, inversores, proveedores y hasta instituciones financieras y gubernamentales.
- Deficiencias en los controles internos de las entidades; se debe entender que un buen sistema de control interno no conlleva a la eliminación de la probabilidad de ocurrencia de irregularidades, sino que éste mitiga, comparte o evita esas probabilidades. Estas irregularidades como tales se pueden clasificar en tres categorías principales (a) perpetradas dentro del sistema de control interno, (b) cometidas mediante la manipulación de procedimientos y sistemas del control interno, (c) las que se ejecutan por parte de niveles de alto rango jerárquico dentro de la organización.

- Inadecuada delegación de funciones.

2.3.2 Modalidades de Fraude

- Interno: “Son aquellos organizados por una o varias personas dentro de una institución, con el fin de obtener un beneficio propio” (Lafuente, 2017, pág. 12).
- Externo: “Son aquellos que se efectúan por una o varias personas para obtener un beneficio, utilizando fuentes externas como bancos, clientes o proveedores” (Lafuente, 2017, pág. 12).

2.3.3 Etapas del fraude

(Cressey, 1973) Desarrolló “el modelo del triángulo del fraude figura N° 1 el cual explica los tres elementos que deben estar presentes para que el fraude se materialice” (p.30), los cuales son:

- **Presión:** Motivo o incentivo que llevan a cometer el fraude. La persona tiene problemas y no es capaz de resolverlos a través de acciones legítimas, por ello, empieza a considerar el cometer un acto ilegal.
- **Oportunidad:** Los que ejecutan el fraude perciben que existe un entorno favorable para cometer los actos irregulares pretendidos. La oportunidad para cometer fraude se presenta cuando alguien tiene el acceso, conocimiento y tiempo para realizar dicho actos.

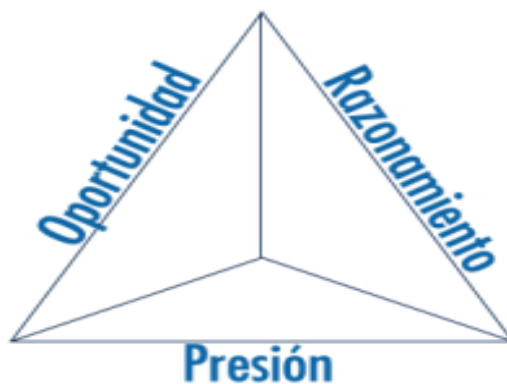


Figura N° 1: Triangulo del Fraude.

Fuente: (Cressey, 1973)

- **Justificación o racionalización:** Es la actitud de tratar de convencerse así mismo, consciente o inconscientemente, de que existen razones válidas que justifican su comportamiento impropio; es decir, tratar de justificar el fraude cometido. Es un mecanismo psicológico para enfrentar la falta de coherencia entre su propia percepción de honestidad y la naturaleza engañosa de sus acciones.

2.4 GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA FORENSE

2.4.1 Alcance de la Auditoría Forense

De acuerdo con los múltiples conceptos que se han elaborado de la auditoría forense se puede decir que se enfoca en la prevención y detección del fraude financiero; por ello generalmente los resultados del trabajo del auditor forense son puestos a consideración de la justicia, que se encargará de analizar, juzgar y sentenciar los delitos cometidos. (Maldonado & Milton, 2003, pág. 9)

La auditoría forense no es similar a la auditoría financiera. Esta última está fundamentada en la información contable generada de la revisión de los estados financieros, por su parte la forense debe indagar a detalle todos los estados donde se tenga duda que pueda existir una actividad ilícita, integrando la experiencia del auditor y su intuición.

En consecuencia, teniendo claro cuál es la diferencia entre ambas, es muy importante la implementación de la auditoría forense dentro de los entes de control como una herramienta que permitirá prevenir y detectar el cometimiento de delitos financieros dentro de las organizaciones.

2.4.2 Objetivos de la Auditoría Forense

(Arcilla, 2018) Enumera los siguientes:

1. Identificar y demostrar el fraude o el ilícito perpetrado.
2. Prevenir y reducir el fraude a través de la implementación de recomendaciones para el fortalecimiento de acciones de control interno propuestas por el auditor.
3. Participar en el desarrollo de programas de prevención de pérdidas y fraudes.
4. Participar en la evaluación de sistemas y estructuras de control interno.
5. Recopilar evidencias aplicando técnicas de investigación.
6. Brindar soporte técnico (evidencias sustentables) a los órganos del Ministerio Público y de la Función Judicial, para la investigación de delitos y su sanción, entre otros. (p.10).

2.4.3 Enfoques de la auditoría forense

Auditoría forense preventiva: Orientada a proporcionar aseguramiento (evaluación) o asesoría a diferentes tipos de organizaciones, ya sean públicas o privadas, esto en lo que concierne a las capacidades que tienen para poder disuadir, prevenir, detectar (cuando se está suscitando) y proceder frente al posible cometimiento de fraudes. (Fontán, 2018, pág. s/n).

Auditoría forense detectiva.: Orientada a identificar la existencia de fraudes mediante una profunda investigación, pudiendo así llegar a establecer, entre otros aspectos, los siguientes: cuantía del fraude; efectos directos e indirectos; posible tipificación del delito (según normativa penal); presuntos autores, cómplices y encubridores; en muchas ocasiones los resultados de un trabajo de auditoría forense detectiva son puestos a consideración de la justicia, quien es la que se encargará de analizar, juzgar y dictar la sentencia respectiva, cuando La Ley así lo determine. (Fontán, 2018, pág. s/n).

2.4.4 Campo de acción de la auditoría forense en procesos judiciales

La auditoría forense es aplicable a todas las empresas privadas y a entidades del Estado. Este tipo de auditoría va más allá de recolectar evidencia y de obtener seguridad razonable, su especialidad es evaluar todas las operaciones en las empresas centrándose en el ilícito y en la mala fe de las personas, por esto los campos del auditor forense son especializados y con objetivos muy precisos y se encarga de evaluar las prácticas profesionales para determinar negligencia profesional relacionada con auditoría, contabilidad y ética.

Entre estos campos se encuentran:

- La cuantificación de pérdidas financieras
- Disputas entre accionistas
- Incumplimientos de contratos
- Irregularidades e infracciones
- Demandas de seguros
- Disputas matrimoniales, las separaciones, los divorcios, herencias, entre otros.

2.4.5 Situación actual e instrumentos de la auditoría forense en El Salvador

A nivel mundial, en los últimos años se habla de auditoría forense, la cual se especializa en la prevención y detección de fraudes, por un lado, a nivel preventivo busca ayudar a las entidades en el fortalecimiento de sus controles, y por otro, lograr alcanzar conclusiones sobre hechos determinados para presentarlos ante un juez, mediante un informe con las especificaciones técnicas requeridas y así ser utilizado como prueba en un proceso judicial.

En el Salvador los trabajos para atestiguar se realizaban hasta el año 2016 bajo la NITA 3000 adoptada en el año 2011 por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA).

En el año 2016 el consejo adoptó los cambios realizados al Manual de Pronunciamientos Internacionales de Control de Calidad, Auditoría, Revisión, Otros Encargos de Aseguramiento y Servicios Relacionados, en su versión en español 2013, dentro de las cuales se encuentra la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 (NIEA 3000), norma vigente a partir de ese año para realizar los encargos de aseguramiento, sobre la cual se guían los auditores para realizar los informes requeridos por orden judicial.

2.5 GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL

De acuerdo al Ministerio de Economía de El Salvador, la definición de micro, pequeña y mediana empresa en el país está determinada por tres dimensiones: laboral (número máximo de trabajadores empleados remunerados y permanentes), financiera (valor de las ventas brutas de las empresas) y establecimiento o local fijo para realizar sus operaciones empresariales. A partir de lo cual se establece la siguiente definición para la pequeña empresa (MINEC, 2014):

“Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores”. (Ley de protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa, 2014)

2.5.1 Características

- Bajo grado de adopción tecnológica
- Trabajadores no calificados
- Administrador no calificado
- Baja productividad
- Escaso acceso al sistema financiero
- No realizan estudios de mercado, oferta, demanda y otros relacionados
- En la actualidad están respaldadas por la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
- No existe cooperación entre las pequeñas empresas del mismo sector y se ven afectas por el poder de mercado de las grandes empresas. (CEPAL, 2003).

2.5.2 Formas de Administración

“Son empresas típicamente familiares con capital aportado principalmente por el dueño, se constituyen con poca inversión. El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad” (Granadino, 2017, pág. 11). Crece principalmente por las aportaciones del dueño o familiares, la forma de administración que pueden adoptar es la de administrador único o la figura de junta directiva. Lo anterior es importante a considerar de cara a la buena administración que debe tener y a las medidas de prevención del fraude.

2.6 GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL RIESGO

Todas las entidades, independientemente el tipo, tamaño, actividad a la que se dedican, están expuestas a riesgos en sus actividades diarias, estos afectan directamente el cumplimiento de sus objetivos, por lo cual las entidades deben realizar una adecuada gestión de los mismos para minimizar el posible impacto de la ocurrencia de estos.

2.6.1 Objetivos de la Gestión del riesgo

Según la NTS ISO 31000 son:

- Ayudar a gestionar los eventos de riesgos que se identifican.
- Proporcionar una estructura para el control de riesgos, en especial para aquellos que no han sido identificados.
- Crear una organización más flexible, que permita responder a riesgos futuros de manera oportuna y logre una adecuada comunicación.

2.6.2 Tipos de Riesgo

Según (Haro, 2005) clasifica los diferentes riesgos que se detallan a continuación:

- a) Riesgo de Mercado: Pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la diferencia de los precios que se presentan en el mercado o en factores de riesgo tales como: tasas de interés, tipos de cambio, etc.
- b) Riesgo de Crédito: Es la pérdida potencial producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago.
- c) Riesgo de Liquidez: Se refiere a las pérdidas que puede sufrir una institución al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable.

- d) **Riesgo Legal:** Es la pérdida que se sufre en caso de existir incumplimiento de la contraparte y no se pueda exigir por vía jurídica, cumplir con los compromisos de pago. Se refiere a las operaciones que tengan algún error de interpretación jurídica o alguna omisión de la documentación.
- e) **Riesgo Operativo:** Está asociado a fallas en los sistemas, procedimientos, en los modelos, o en las personas que manejan dichos sistemas. También se relaciona con pérdidas por fraudes, falta de capacitación a los empleados en procesos clave dentro de la organización. La renuncia de un empleado o funcionario especializado en un proceso clave en alguna área de la empresa, también es considerado como riesgo operativo.
- f) **Riesgo Reputacional:** Es el relativo a las pérdidas que podrían resultar como consecuencia de no concretar oportunidades de negocio atribuibles a un desprestigio de una institución, por falta de capacitación del personal clave, fraudes o errores en la ejecución de alguna operación.
- g) **Riesgo empresarial:** Es la posibilidad de que los flujos de efectivo sean insuficientes para cubrir los gastos de operación, estos corresponden a los desembolsos que una empresa realiza para llevar a cabo sus operaciones normales, dentro de los cuales se pueden mencionar: salarios, alquiler, reparaciones, impuestos, transporte, venta, y gastos administrativos y generales. Sin los flujos de caja suficientes las empresas se vuelven más propensas a fallar.

2.7 MARCO DE REFERENCIA

2.7.1 NTS ISO 31000

El marco técnico que dirigirá la investigación será la NTS ISO 31000 Gestión de Riesgos Principios y Directrices (Guías).

Esta norma publicada en el año 2009 por la Organización Internacional de Normalización (ISO), y adaptada y difundida por el Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN) en el año 2014, proporciona los principios y directrices generales sobre la Gestión de Riesgos, no importando el tipo de riesgo, además de poder utilizarse en cualquier tipo de entidad y sector, siendo indiferente si es pública o privada.

El objetivo que pretende alcanzar es armonizar los procesos de gestión de riesgos entre las normas presentes y futuras, proporcionando un enfoque común con las demás, no pretendiendo reemplazarlas (Organización Internacional de Normalización, 2009).

Esta norma establece directrices acerca de la gestión correcta de los riesgos dentro de una entidad:

1. En primera instancia se explica el hecho de que toda entidad para poder cumplir sus objetivos debe de tomar en cuenta los riesgos a los que se encuentra expuesta.
2. Luego de este proceso de concientización las entidades deben de realizar un proceso de identificación de riesgos en todos los niveles de la organización, en consiguiente se debe analizar y evaluar cuál será el tratamiento que se le dará a los riesgos identificados.
3. Se muestra el desarrollo de un proceso de comunicación y consulta entre las partes interesadas en la gestión de riesgos.
4. Se recomienda también la adopción de un proceso continuo de desarrollo, aplicación y mejora del marco de gestión, cuyo objetivo sea integrar la gestión de riesgos en el gobierno de la entidad, planes, estrategias, procesos de información, las políticas, valores y cultural.

Dentro del Proceso de gestión de riesgos la normativa específica los puntos importantes, dentro de los que están:

- Comunicación y consulta: La comunicación y consulta entre las partes interesadas debe tener lugar en todo el proceso.
- Establecer el contexto: Al establecer el contexto la administración articula sus objetivos con la gestión de riesgos definiendo los parámetros externos e internos (Contexto externo y Contexto interno) que deben tenerse en cuenta.
- Valoración del riesgo: Es el proceso general que consiste en la identificación, análisis y evaluación de riesgos, que se detallan a continuación:
- Identificación de riesgos: este proceso implica el encontrar, reconocer y describir los riesgos. Además de eso este proceso también lleva inmerso la identificación de las fuentes de los riesgos, los eventos posibles, y las causas que los producirían, así como también las consecuencias de estos. Para esto es necesario hacer un inventario de datos históricos, análisis teórico y tomar en cuenta opiniones de expertos en este tema.
- Fuentes de riesgos: Son los elementos identificables que por sí mismos o en combinación con otros dan lugar al riesgo.
- Evento: Aparición o cambio en las circunstancias. Este puede tener una o más causas; puede consistir en algo que “no sucede”; un incidente o accidente; o un evento sin consecuencias.
- Análisis de riesgos: Implica el desarrollo de la comprensión de los riesgos.
- Probabilidad: Es la posibilidad de que algo suceda. Esta puede determinarse de manera cualitativa o cuantitativa (como probabilidad o frecuencia en un periodo de tiempo determinado).

- Evaluación del riesgo: El propósito de esto es ayudar en la toma de decisiones, basada en el análisis de riesgos, sobre riesgos que necesitan tratamiento y la prioridad para la aplicación de este.
- Tratamiento del riesgo: Es el proceso que se lleva a cabo para modificar el riesgo.

También se definen puntos para establecer los mecanismos tanto de comunicación interna como externa, y la presentación de informes que incluye a los encargados del control interno o gestión, como a otras partes interesadas, como se observa en la figura 2.

2.7.2 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE RIESGOS CON BASE EN LA ISO 31010

La norma ISO 31010 Gestión del Riesgo-Técnicas de Evaluación de Riesgos, proporciona lineamientos para la utilización de diversas técnicas para la evaluación del riesgo, fue diseñada específicamente para dar soporte a la aplicación de la ISO 31000.

Los métodos que se utilizan para el análisis de riesgos pueden ser cualitativos, semicuantitativos o cuantitativos, todo dependerá del grado de detalle requerido por la entidad, de la disponibilidad de datos fiables y de la necesidad de toma de decisiones a partir de este.

El análisis cualitativo define la probabilidad, impacto y nivel de riesgo, indicando niveles tales como Alto, Medio y Bajo, combinando la probabilidad e impacto y evaluando el nivel de riesgo resultante cualitativamente.

Los métodos semicuantitativos utilizan escalas de medición numéricas para la probabilidad y el impacto, y las combinan para determinar el nivel de riesgos utilizando una fórmula.

La evaluación cuantitativa es la más compleja y estima valores realistas para la probabilidad y el impacto, y obtiene valores de nivel de riesgos específicos.

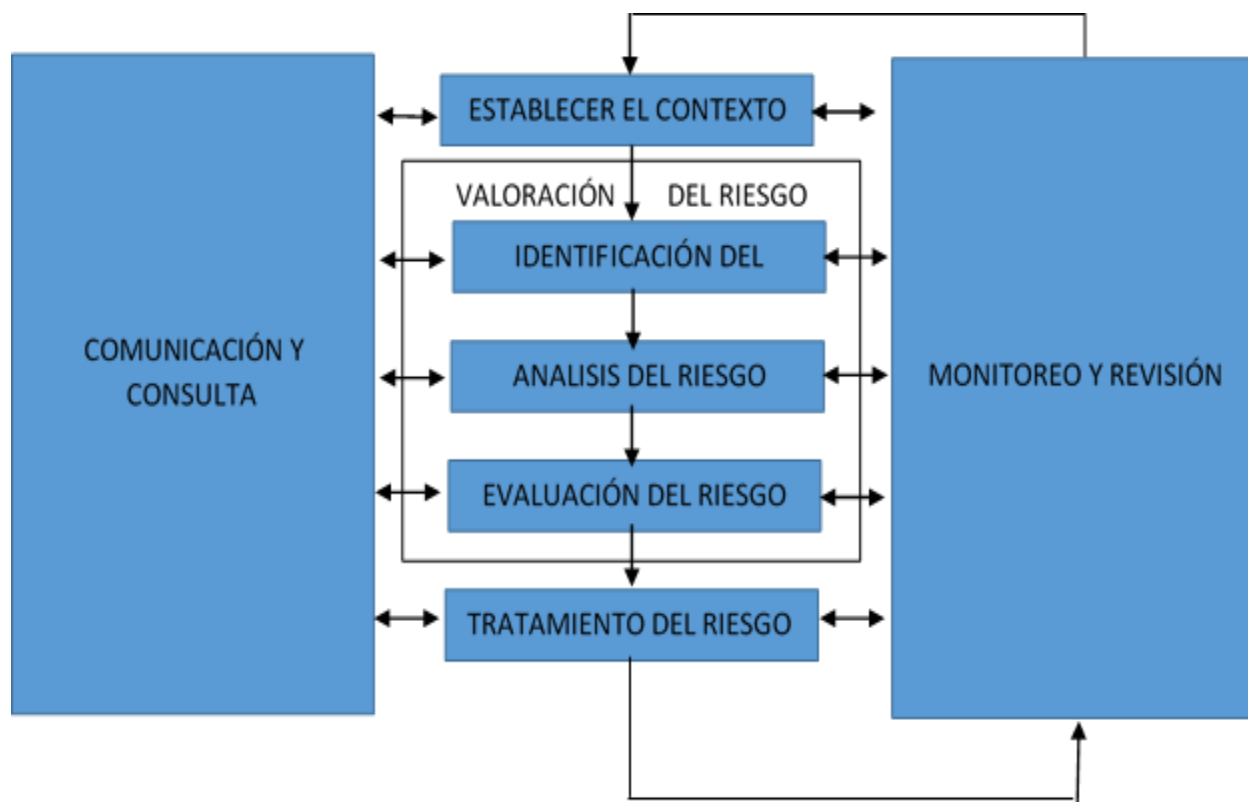


Figura N° 2: El proceso de gestión de riesgo.

Fuente: *(NTS ISO 31000 Gestión del Riesgos - Principios y Directrices, 2009)*

Los niveles de riesgos deben ser expresados de la manera más adecuada posible de acuerdo al tipo de riesgo evaluado.

Para la presente investigación de utilizo el método cualitativo.

2.8 Base legal aplicable al fraude administrativo

2.8.1 Código Penal

El Código Penal detalla una serie de hechos delictivos relacionados al fraude, que deben ser considerados por los contadores de las empresas para la prevención de estos, determinando las áreas a evaluar en las cuales se podría suscitar el cometimiento de los delitos asociados a este. Ya que al tener el conocimiento necesario y mejorando la comprensión de las características propias

de cada delito, se pueden aplicar procedimientos específicos que permitan determinar si existen indicios o se pueda detectar un posible fraude; y de ser necesario solicitar la ayuda de un experto en dichos sucesos o de dar conocimiento de los mismos a autoridad competente.

A continuación, se presentan una serie de hechos que se consideran relacionados con el fraude administrativo, así mismo la base legal y la definición. Así se muestra en la tabla 2.

2.8.2 Código de Comercio

Administración según el punto de vista legal

La administración de las empresas en El Salvador está regulada en el Código de Comercio, el cual desde el artículo 93 al 305 habla de los diferentes tipos de sociedades, de las cuales se detalla cómo puede ser la forma de la administración.

Por el tema a investigación el tipo de sociedades de interés fueron las Sociedades Anónimas, que están reguladas desde el artículo 191 al artículo 295, de estas la administración está regulada desde el artículo 254 al 281 y de los cuales se detalla los aspectos más relevantes a continuación:

- a) De las sociedades puede haber uno o más administradores. (artículo 254)
- b) El tiempo que ejercerán su cargo será estipulado en la escritura de constitución, no pudiendo ser mayor a siete años. (artículo 255)
- c) Cuando la administración este a cargo de varias personas deberá constituirse una junta directiva. (artículo 256)
- d) La sociedad puede en la escritura el pedir garantía a los directores con el fin de que se responsabilicen del desempeño de su cargo. (artículo 259)

Tabla N° 1: Hechos Delictivos

Concepto	Base Legal	Descripción	Sanción
Estafa	Art. 215	El que obtuviere para sí o para otro un provecho injusto en perjuicio ajeno, mediante ardid o cualquier otro medio de engañar o sorprender la buena fe.	Prisión de 2 a 5 años si lo defraudado fuera mayor a \$22.86
Estafa agravada	Art.2 16	1) Si recayere sobre artículos de primera necesidad, viviendas o terrenos destinados a la construcción de viviendas; 2) Cuando se colocale a la víctima o su familia en grave situación económica, o se realizare con abuso de las condiciones personales de la víctima o aprovechándose el autor de su credibilidad empresarial o profesional; 3) Cuando se realizare mediante cheque, medios cambiarios o con abuso de firma en blanco; 4) Cuando se obrare con el propósito de lograr para sí o para otro el cobro indebido de un seguro; y, 5) Cuando se realizare manipulación que interfiera el resultado de un procesamiento o transmisión informática de datos.	Prisión de 5 a 8 años.
Administración Fraudulenta	Art. 218	El que teniendo a su cargo el manejo, la administración o el cuidado de bienes ajenos, perjudicare a su titular alterando en sus cuentas los precios o condiciones de los contratos, suponiendo operaciones o gastos, aumentando los que hubiere hecho, ocultando o reteniendo valores o empleándolos indebidamente.	Prisión de tres a cinco años
Falsedad material	Art. 283	Cuando se hace un documento total o parcialmente falso o alterare uno verdadero. Cuando el autorizado para imprimir documentos de control del impuesto denominado "IVA", elaborare, facilitare, hiciere circular o pusiera a disposición cualquiera de los referidos documentos a nombre de persona no inscrita.	Prisión de 3 a 6 años. Prisión de 4 a 6 años.
Supresión, destrucción u ocultación de documentos verdaderos	Art. 286	Suprimir, destruir u ocultar un documento público, auténtico o privado verdadero o una certificación o copia que lo sustituya legalmente, pudiendo resultar perjuicio al Estado, a la sociedad o a los particulares.	Prisión de 1 a 3 años.
Uso y tenencia de documentos falsos	Art. 287	El que con conocimiento de la falsedad y sin haber intervenido en ella, hiciere uso o tuviere en su poder un documento falsificado o alterado, sea público, auténtico o privado.	Prisión de 3 a 5 años.
Soborno	Art. 307	El que diere, ofreciere o prometiere dinero o cualquier otra ventaja a testigo, jurado, abogado, asesor, perito, intérprete o traductor, con el objeto de lograr una afirmación falsa, o una negación u ocultación de la verdad.	Prisión de 2 a 5 años
Encubrimiento	Art. 308	El que conociendo de haberse perpetrado un delito y sin acuerdo previo, cometiere alguno de los hechos siguientes:	Prisión de 6 meses a 3 años

Concepto	Base Legal	Descripción	Sanción
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayudará a eludir las investigaciones de la autoridad o distrajerá la acción de ésta; 2. Procurará o ayudará a alguien a obtener la desaparición, ocultamiento o alteración de los rastros, pruebas o instrumentos del delito o asegurare el producto o el aprovechamiento del mismo. 3. Adquiriere, recibiere u ocultare dinero, cosas o efectos provenientes de un delito o interviniere en su adquisición, recepción u ocultamiento. 	

Fuente: Código Penal del El Salvador TITULO VIII: de los delitos relativos al patrimonio Capítulo III, Del Art.215 al 218 y TITULO XIII: delitos relativos a la fe pública capítulo ii, Del Art.283 al 287.

- e) La representación legal puede estar a cargo del director único, del presidente de la junta directiva, de un gerente nombrado por la junta directiva o una persona nombrada por el administrador único, cuyas limitaciones deberán especificarse en la credencial correspondiente. (artículo 260)
- f) Los administradores que incurrieren en responsabilidad, cesaran en el desempeño de sus funciones tan pronto como la junta general resuelva se les exija judicialmente. (artículo 266)
- g) Los administradores deben abstenerse de votar en resoluciones sobre asuntos en que tuvieren por cuenta propia o ajena un interés contrario al social. (artículo 269).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, aplicando el método hipotético deductivo, el cual tiene el objetivo de llegar al conocimiento de casos particulares a partir de conceptos universales y en este caso, de normativa técnica existente. Esta se llevó a cabo a través de la obtención de información sobre la falta de controles para la gestión de los factores de riesgo de fraude administrativo, la cual fue recopilada mediante la técnica de la encuesta, en las pequeñas empresas comerciales del municipio de San Salvador y además se utilizó la bibliografía de casos de fraude administrativos recopilados a partir de las sentencias de la Corte Suprema de Justicia, en los cuales se hizo uso de la auditoría forense para la presentación de pruebas de los delitos cometidos, luego se formuló una hipótesis de trabajo y de esta se dedujeron las causas que dieron origen al cometimiento de los ilícitos en el área de administración de dichas empresas, pudiendo de esta manera plantear una alternativa de solución basada en la NTS ISO 31000.

3.2 SUJETOS Y OBJETO DE ESTUDIO

Para la selección de los sujetos en estudio se tomaron en cuenta las características específicas de las pequeñas empresas comerciales y se menciona a continuación:

3.2.1 Unidades de análisis

Por afinidad al campo de investigación se determinó como unidad de análisis a las personas involucradas en la administración de las pequeñas empresas comerciales del municipio de San Salvador; dentro de los cuales se encuentran: los contadores, gerentes generales, administradores únicos y otro personal involucrado en la administración.

3.2.2 Universo y muestra

El universo está conformado por 1084 pequeñas empresas comerciales del Municipio de San Salvador, según el Directorio de Empresas de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) del año 2017.

La clase de muestra utilizada fue la probabilística, la cual se seleccionó por medio de muestreo aleatorio simple, en donde todas las unidades de la población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionadas.

Para calcular el tamaño de la muestra y que éste sea representativo de la población, se hizo uso de la fórmula probabilística para poblaciones numerables finitas.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

En donde:

- N = total de la población 1084
- $Z_{\alpha} = 1.96$ al cuadrado si el nivel de confianza es del 95%
- p = proporción esperada 5% = 0.05
- q = 1 – p (1-0.05 = 0.95)
- e = error permisible 5%

$$n = \frac{1084 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (1084 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{1084 * 3.8416 * 0.05 * 0.95}{0.0025 * 1083 + 3.8416 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{1084 * 3.8416 * 0.05 * 0.95}{2.7075 + 0.182476}$$

$$n = \frac{197.803984}{2.889976}$$

$$n = 68.44485352$$

$$\mathbf{n = 68}$$

De lo anterior, se concluye que la muestra equivale a 68 pequeñas empresas comerciales del Municipio de San Salvador que formaron parte del estudio y seleccionadas mediante el muestreo aleatorio.

3.3 VARIABLES E INDICADORES

a) Variables:

Independiente: Sistema de control interno.

Dependiente: La prevención e identificación de factores de riesgos de fraude.

b) Indicadores de variable independiente

- Nivel de conocimiento por parte de la administración
- Procedimientos especializados
- Apoyo en resultados de auditorías forenses
- Pruebas suficientes y adecuadas

c) Indicadores de variable dependiente

- Controles aplicados por la entidad
- Nivel de riesgo por área
- Minimización del riesgo de fraude
- Factores de riesgo de fraude

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Durante el desarrollo de la investigación se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, este fue conformado por preguntas cerradas de opción múltiple teniendo como fin recolectar datos específicos acerca de los factores de riesgos de fraude administrativo en las pequeñas empresas comerciales.

3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Los datos recopilados se procesaron en los programas Microsoft Excel e IBM SPSS, mediante los cuales se realizaron los cálculos estadísticos acompañados de gráficos, también se realizó la distribución de frecuencias basada en los resultados obtenidos.

Además, mediante el programa Microsoft Word se dan a conocer los análisis y resultados de los datos obtenidos mediante cuadros explicativos en los que se detallaron los valores significativos de la investigación y la interpretación y análisis general de la investigación.

Cruce de variables

Cruce 1: ¿Cuál es la forma de gobierno de la empresa? *¿De qué manera se establecen las políticas de control interno enfocadas a prevenir el fraude administrativo en la empresa?

3. ¿Cuál es la forma de gobierno de la empresa?		7. ¿De qué manera se establecen las políticas de control interno enfocadas a prevenir el fraude administrativo en la empresa?				Total
		Por escrito y autorizadas por la administración	Por escrito, pero no autorizadas por la administración	Se maneja a nivel verbal	No cuentan con políticas de prevención de fraude	
Junta Directiva	Recuento	2	0	3	5	10
	% del total	3%	0%	4%	7%	15%
Administrador Único	Recuento	5	4	13	21	43
	% del total	7%	6%	19%	31%	63%
Comerciante Individual	Recuento	0	1	7	7	15
	% del total	0%	1%	10%	10%	22%
Total	Recuento	7	5	23	33	68
	% del total	10%	7%	34%	49%	100%

Análisis e interpretación: El cruce de variables número 1, refleja que las pequeñas empresas comerciales que tienen como forma de gobierno a un Administrador Único, en su mayoría no cuentan con políticas de prevención de fraude y de las que si poseen, 34% las manejan a nivel verbal; así mismo las empresas que tienen como forma de gobierno Junta Directiva y las que son comerciantes individuales siguen la misma tendencia que las primeras mencionadas.

Cruce 2: ¿Cuál es el proceso de cobros por ventas al contado que realiza la empresa? * ¿Qué procedimiento existe en el depósito de efectivo a las cuentas de la empresa? tabulación cruzada

15. ¿Cuál es el proceso de cobros por ventas al contado que realiza la empresa?		16. ¿Qué procedimiento existe en el depósito de efectivo a las cuentas de la empresa?			
		Se deposita una vez por día según corte de caja	Se deposita cuando hay una cantidad considerable	Se deposita dos veces al día	Total
El vendedor realiza la labor de venta, facturación, cobro y despacho	Recuento	9	5	0	14
	% del total	13%	7%	0%	21%
El vendedor realiza la labor de venta y facturación; mientras que el cajero recibe el efectivo	Recuento	36	4	2	42
	% del total	53%	6%	3%	62%
El vendedor realiza la labor de venta, facturación, recibe el efectivo y despacha bodega	Recuento	5	6	0	11
	% del total	7%	9%	0%	16%
Otro	Recuento	1	0	0	1
	% del total	1%	0%	0%	1%
Total	Recuento	51	15	2	68
	% del total	75%	22%	3%	100%

Análisis e interpretación: El cruce de variables número 2 refleja que en la mayoría de las empresas encuestadas el vendedor es quien realiza el proceso de venta y facturación, mientras que el despacho de la mercadería lo hace bodega, además el depósito de esos cobros se realiza una vez al día, lo que es un proceso correcto. Pero hay un 9% de empresas encuestadas en las que el vendedor realiza casi todo el proceso desde la venta hasta el cobro y despacha bodega, además de que esos cobros se depositan cuando hay una cantidad considerable, se considera que hay un riesgo considerable de cometimiento de fraude.

Cruce 3: ¿Cuáles de las siguientes personas participan en la gestión de riesgos en la empresa?*. ¿En qué beneficiaría a la empresa contar con un sistema de control interno enfocado en la prevención e identificación de factores de riesgo de fraude administrativo?

4. ¿Cuáles de las siguientes personas participan en la gestión de riesgos en la empresa?		22. ¿En qué beneficiaría a la empresa contar con un sistema de control interno enfocado en la prevención e identificación de factores de riesgo de fraude administrativo?					Total
		Implementar el fortalecimiento de controles	Minimizar el riesgo de ocurrencia del fraude administrativo	Incrementar la confianza de los accionistas	Salvaguardar el patrimonio de la empresa	Mejorar los procesos operativos de la empresa	
Gerentes	Recuento	4	5	1	2	0	12
	% del total	6%	7%	1%	3%	0%	18%
Contador	Recuento	4	8	0	5	4	21
	% del total	6%	12%	0%	7%	6%	31%
Auditor Interno	Recuento	1	2	0	0	0	3
	% del total	1%	3%	0%	0%	0%	4%
Abogados contratados por la empresa	Recuento	0	1	0	0	0	1
	% del total	0%	1%	0%	0%	0%	1%
Asistentes contables	Recuento	0	2	0	0	2	4
	% del total	0%	3%	0%	0%	3%	6%
Asistentes de la gerencia	Recuento	1	0	0	0	0	1
	% del total	1%	0%	0%	0%	0%	1%
Administrador Único	Recuento	0	0	0	0	1	1
	% del total	0%	0%	0%	0%	1%	1%
Representante Legal	Recuento	0	1	0	1	0	2
	% del total	0%	1%	0%	1%	0%	3%
No se realiza gestión de riesgo	Recuento	1	28	1	10	1	41
	% del total	1%	41%	1%	15%	1%	60%
Total	Recuento	11	47	2	18	8	68
	% del total	16%	69%	3%	26%	12%	100%

Análisis e interpretación: El cruce de variables número 3 refleja claramente una deficiencia en la gestión de riesgos de fraude, ya que, aunque en algunas empresas son los gerentes y los contadores quienes ayudan en la gestión de riesgos, en un 60% de los encuestados manifestó que no se están gestionando los factores de riesgo de fraude y que de hacerlo esto ayudaría en la minimización de los mismos.

Cruce 4: En su opinión, ¿cuál considera que es el nivel de cumplimiento por parte del personal a las políticas y controles implementados por la empresa? *¿Cuáles de las siguientes medidas considera que toma la entidad para prevenir fraudes?

21. ¿Cuáles de las siguientes medidas considera que toma la entidad para prevenir fraudes?							
8. En su opinión, ¿cuál considera que es el nivel de cumplimiento por parte del personal a las políticas y controles implementados por la empresa?		Establece programas de gestión de riesgo	Realiza una evaluación periódica del personal	Establece políticas que fomenten la denuncia de conductas fraudulentas dentro de la empresa	Implementa un sistema de prevención e identificación de factores de fraude	No se toman medidas al respecto	Total
Alto	Recuento	1	0	0	1	7	9
	% del total	1%	0%	0%	1%	10%	13%
Medio	Recuento	2	0	6	4	24	36
	% del total	3%	0%	9%	6%	35%	53%
Bajo	Recuento	0	1	7	0	12	20
	% del total	0%	1%	10%	0%	18%	29%
No se cumple	Recuento	0	1	0	0	2	3
	% del total	0%	1%	0%	0%	3%	4%
Total	Recuento	3	2	13	5	45	68
	% del total	4%	3%	19%	7%	66%	100%

Análisis e interpretación: Los resultados del cruce de cuentas número 4 reflejan que las empresas tienen claramente deficiencias en la aplicación de las políticas y controles generales ya que se cumplen mayormente en un nivel intermedio y aunado a eso el 66% de los encuestados manifiesta que no se toman medidas para prevenir el fraude, por lo que el nivel de riesgo del cometimiento de un delito de este tipo es alto.

Cruce 5: ¿Cuál de las siguientes áreas considera que es más susceptible al fraude administrativo en las empresas comerciales? *¿En qué áreas se han conferido Poderes Especiales por parte de la administración a empleados de la empresa?

6. ¿Cuál de las siguientes áreas considera que es más susceptible al fraude administrativo en las empresas comerciales?			10. ¿En qué áreas se han conferido Poderes Especiales por parte de la administración a empleados de la empresa?					Total
			Aduanas y Fisco	Trámites bancarios	Representación legal	Poder administrativo amplio y general	No se han conferido Poderes legales	
Cuentas por cobrar	Recuento	7	6	9	4	2	28	
	% del total	10%	9%	13%	6%	3%	41%	
Inventarios	Recuento	2	5	4	0	7	18	
	% del total	3%	7%	6%	0%	10%	26%	
Cuentas por pagar	Recuento	3	1	0	0	1	5	
	% del total	4%	1%	0%	0%	1%	7%	
Propiedad, planta y equipo	Recuento	0	0	0	0	2	2	
	% del total	0%	0%	0%	0%	3%	3%	
Efectivo	Recuento	10	5	10	4	8	37	
	% del total	15%	7%	15%	6%	12%	54%	
Bodega	Recuento	1	1	0	0	2	4	
	% del total	1%	1%	0%	0%	3%	6%	
Total	Recuento	23	18	23	8	22	68	
	% del total	34%	26%	34%	12%	32%	100%	

Análisis e interpretación: El cruce de variables número 5 refleja que las pequeñas empresas comerciales consideran que las áreas más susceptibles al fraude son el efectivo y las cuentas por cobrar, además existe un alto porcentaje de estas que confieren Poderes Especiales a sus empleados.

3.6 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Mediante la información recopilada a través del cuestionario de preguntas dirigido a la administración de las pequeñas empresas comerciales del Municipio de San Salvador, se realizó el análisis para identificar los problemas a los que están expuestas y los elementos para la elaboración del sistema de prevención e identificación de factores de riesgo de fraude administrativo en las pequeñas empresas comerciales.

Respecto a la forma de gobierno, se identificó que casi la tercera parte tiene Administrador único, además un dato sumamente relevante es que la mitad de estas empresas no cuenta con políticas para la prevención del fraude administrativo, por lo que corren el riesgo de sufrir un suceso de este tipo. (Ver anexo 3, pregunta 3 y 7)

Una de las áreas consultadas fue la de cobros por ventas al contado, en esta se identificó que más de la mitad de las empresas realizan una apropiada segregación de funciones; no obstante un porcentaje considerable, realiza el proceso de manera incorrecta debido a que lo efectúa un solo empleado al que se le brinda excesiva confianza; factor que las empresas consideran más influyente en el cometimiento de fraudes. Además los datos reflejaron que una tercera parte remesa estos cobros una vez por día, sin embargo existe un porcentaje a tomar en cuenta que lo hace cuando hay una cantidad considerable siendo una práctica no adecuada y genera el riesgo antes mencionado. (Ver anexo 3, pregunta 15 y 16)

Otro dato significativo y preocupante, es que la mayoría de estas empresas manifestaron no realizar gestión de riesgos, y las que dijeron tener controles, indicaron que esta función la dejan al contador; situación que contraviene los estándares internacionales de prevención de riesgos. (Ver anexo 3, pregunta 4)

Al preguntar acerca del cumplimiento de los controles internos aplicados, se determinó que la mayoría de empresas tienen un nivel medio, esto a pesar que una tercera parte manifestó tener políticas y controles de forma verbal; además, se identificó una gran debilidad y es que solo la tercera parte de las empresas toma medidas para prevenir el fraude administrativo, por lo que están sumamente vulnerables a este riesgo. (Ver anexo 3, pregunta 8 y 21)

A sí mismo, las empresas consideran que las áreas con mayor susceptibilidad al fraude son efectivo, cuentas por cobrar e inventario; de igual forma las empresas revelaron que confieren poderes legales a empleados de distintas áreas, esto a pesar que el exceso de confianza es lo que ven como el elemento más influyente en la ocurrencia del fraude administrativo, incrementando el grado de vulnerabilidad ante este. (Ver anexo 3, pregunta 6 y 10)

Finalmente, es importante resaltar que entre los beneficios que los encuestados manifestaron que se obtienen al gestionar el riesgo de fraude administrativo son principalmente el minimizar la ocurrencia del mismo y salvaguardar el patrimonio de los accionistas.

CAPÍTULO IV: SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA PREVENCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO DE FRAUDE ADMINISTRATIVO.

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El constante crecimiento en los casos de fraude hace necesario que las pequeñas empresas del sector comercio tomen medidas para poder salvaguardar sus recursos y poder alcanzar sus metas a corto y largo plazo. Esta herramienta ha sido creada con el propósito de ayudar a estas empresas en la prevención e identificación de factores de riesgo de fraudes administrativos en las áreas más susceptibles de ocurrencia, las cuales son: cuentas por cobrar, caja, cuentas por pagar, planillas, recursos humanos, partes relacionadas, propiedad, planta y equipo, inventarios y la administración general; proporcionando una metodología para una evaluación del contexto en que operan tanto a nivel interno como externo, además del proceso de valoración de los riesgos de fraude administrativo a los que están expuestas, a partir de esto se provee de Políticas y Procedimientos para la prevención e identificación del fraude administrativo.

El sistema de control interno para la prevención e identificación de factores de riesgo de fraude administrativo se realizó de acuerdo con la norma NTS ISO 31000:2009 denominada Gestión del Riesgo, Principios y Guías como normativa técnica; el diseño del sistema fue desarrollado conforme a los elementos que se establecen en la norma. Se utilizó la información recopilada en la investigación de campo y los estudios de casos de auditoría forense suscitados en empresas de este sector. Se desarrolló en las siguientes cinco etapas:

- **ETAPA 1: ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO**

Se establece el contexto interno y externo, objetivos de la entidad, partes interesadas y la identificación de factores de riesgos de fraude administrativo que afectan el logro de los objetivos,

el rendimiento, cumplimiento de normas, políticas, procedimientos, leyes y el análisis de los resultados obtenidos en las pequeñas empresas comerciales.

- **ETAPA 2: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE ADMINISTRATIVO**

Está compuesta por dos sub etapas, las cuales son la identificación, y el análisis y evaluación del riesgo. En esta etapa se identifican los riesgos a los que podría estar expuesta la empresa en cuanto a fraudes administrativos, luego se analizan y evalúan, para así establecer un tratamiento suficiente y adecuado.

- **ETAPA 3: TRATAMIENTO DEL RIESGO DE FRAUDE ADMINISTRATIVO**

Después de evaluados los riesgos se determina cómo actuar ante ellos, estos se pueden evitar, reducir, compartir y aceptar; identificando siempre el costo-beneficio de la gestión de los mismos. Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que la respuesta al riesgo se lleva a cabo de manera efectiva.

- **ETAPA 4: SEGUIMIENTO Y REVISIÓN**

El seguimiento y la revisión también están presentes en todo el proceso de gestión del riesgo realizado en las diferentes áreas de la empresa antes mencionadas, para comprobar que las actividades fueron llevadas a cabo conforme a lo planeado, lo cual debe ser debidamente documentado mediante informes que serán remitidos a los responsables de la gestión del riesgo de fraude administrativo.

- **ETAPA 5: COMUNICACIÓN Y CONSULTA**

La comunicación y consulta debe ser constante durante todo el proceso; y se lleva a cabo para garantizar que los responsables de la aplicación de la gestión del riesgo de fraude administrativo y

las partes interesadas comprendan que el intercambio de información es una parte importante, teniendo en cuenta aspectos de confidencialidad y la integridad personal.

4.2 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

Se desarrolló un esquema detallado el cual considera las diferentes etapas del sistema, como se muestra en la Figura N° 3.

4.3 BENEFICIOS Y LIMITANTES

4.3.1 Beneficios de la gestión de riesgo del fraude administrativo.

El fraude administrativo es un riesgo latente en todas las empresas, pero el mismo puede ser minimizado con una gestión oportuna y eficiente. De los beneficios de la implementación de esta práctica podemos mencionar los siguientes:

- Aumenta su valor: una empresa que gestiona sus riesgos genera más confianza para terceras personas y por ende aumenta su valor.
- Mayor tranquilidad de los socios: si se gestiona correctamente los riesgos se reduce la incertidumbre de los socios.
- Mejora de los resultados estratégicos de las empresas: la gestión del riesgo ayuda al cumplimiento de objetivos.
- Una gestión transparente de parte de la administración de la empresa.
- Reduce el riesgo de no cumplir el principio de negocio en marcha: un fraude administrativo en una empresa con limitaciones financieras puede llegar a dejarla en quiebra técnica.
- Reducción de costos: una gestión de riesgo puede agilizar y mejorar los procesos operativos de una empresa y de esta forma evitar costos innecesarios.
- Fortalecimiento del control interno de la empresa.

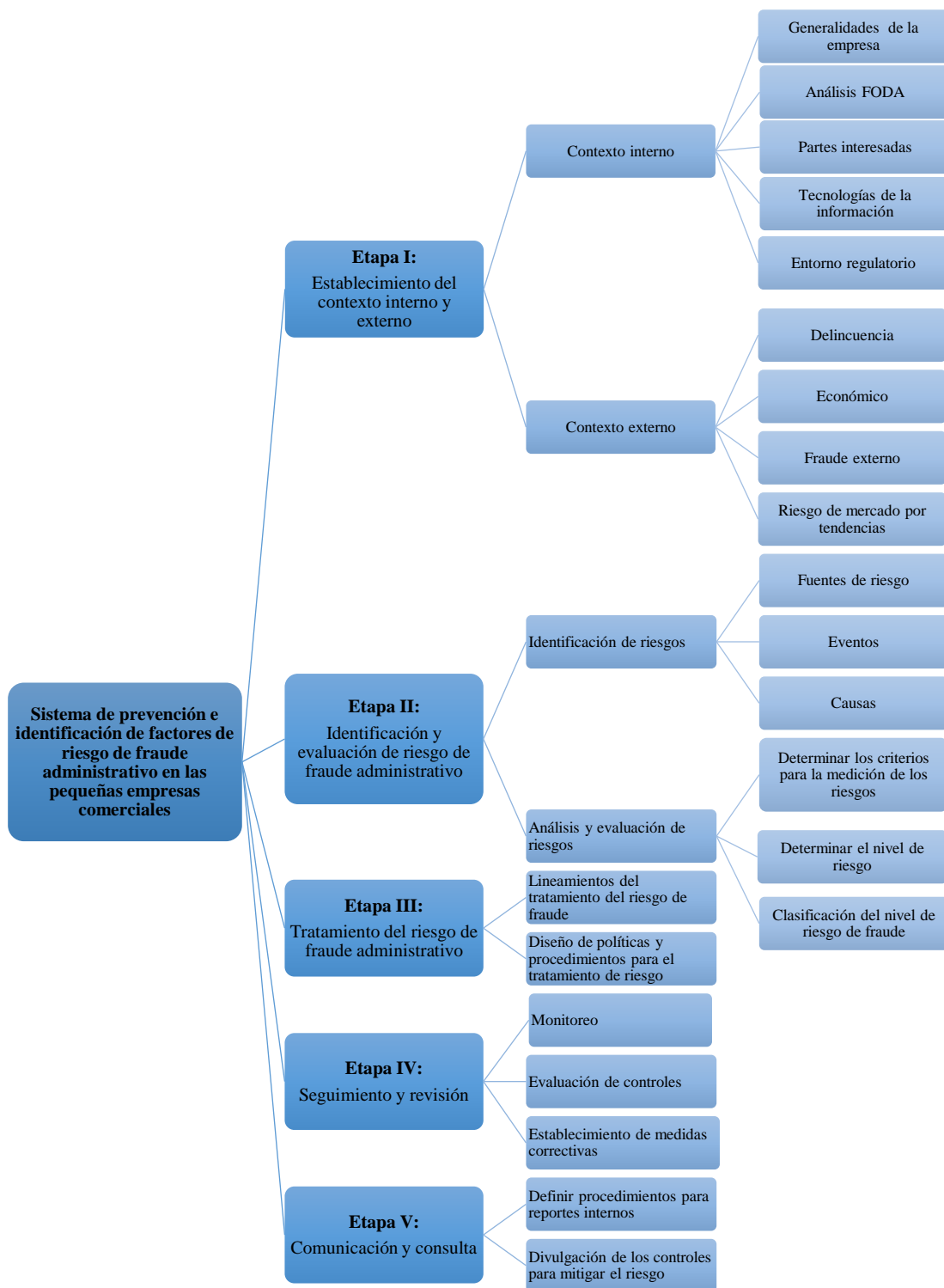


Figura N° 3: Etapas del Sistema de prevención e identificación de factores de riesgo de fraude administrativo

4.3.2 Limitaciones de la gestión de riesgo.

- Costos de implementación, en algunos casos se necesitará ayuda externa para poder implementar un sistema de gestión de riesgo lo cual puede verse como un “gasto” para algunas personas.
- Dogmas, el creer que la posibilidad de un fraude es nula en una empresa puede ser una limitación de parte de los accionistas para no invertir en la gestión del riesgo.
- Factor tiempo, la gestión del riesgo puede ser un proceso que al inicio requiera de mucho tiempo dependiendo el nivel de compromiso de la empresa, la administración y los colaboradores.
- Recurso humano, la falta de recurso humano con las cualidades y conocimientos requeridos o la sobresaturación de estos, puede ser una limitación a la gestión del riesgo.

4.4 DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

4.4.1 ETAPA 1: ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO

a) Contexto interno de la empresa

Generalidades de la empresa:

El presente trabajo se realizó bajo un caso práctico, que mediante una entrevista realizada al administrador único y a los diferentes encargados de las áreas más importantes de la empresa Importadora Tecnológica, S.A. DE C.V., se recabo información acerca de los procesos y del control interno bajo el cual trabaja dicha entidad, identificando así los factores de riesgo, además de utilizar también los insumos obtenidos de las sentencias estudiadas y los resultados de la información obtenida de las pequeñas empresas comerciales del municipio de San Salvador, mediante el cuestionario; todo esto para efectos de una mejor ilustración de la propuesta de solución de la problemática.

- **Nombre del negocio:** Importadora Tecnológica, S.A. de C.V.
- **Giro:** Venta de maquinaria y equipo de oficina, computadoras y sus componentes (según el Ministerio de Hacienda), estas ventas son tanto al contado como al crédito.
- **Actividad principal:** Venta al detalle y por mayor de accesorios de computadoras, de los cuales el 40% se compran en el mercado local y el 60% los importa desde China. Cabe mencionar que el 100% de ventas son a nivel local, no se realizan exportaciones.
- **Domicilio:** San Salvador

Características de la empresa:

- La empresa cuenta con 14 empleados
- La empresa se fundó en el año 2001
- La clasificación en base al MINEC es pequeña empresa.

Políticas y procedimientos:

- La empresa cuenta con políticas de todas las áreas operativas pero solo de forma verbal, no hay manuales ni documentación escrita de estas.
- No gestiona el riesgo de fraude administrativo.
- La empresa tiene una forma de gobierno de administrador único y cuenta con 5 accionistas en total.
- La entidad solo tiene una sucursal en el país la cual está ubicada en el municipio de San Salvador.

Descripción de los procesos operativos:

- **Ventas**

Importadora Tecnológica cuenta con tres personas en el área de ventas, una en el área de caja, una en contabilidad, un vigilante, tres en bodega y un motorista. Aparte de ellos, de los cinco accionistas, cuatro laboran, uno como administrador único y gerente, otro como encargado de importaciones, otro como encargado de ventas y otro como encargado de mercadeo.

Proceso de venta: los vendedores facturan el pedido del cliente, el cual con factura o comprobante de crédito fiscal pasa a cancelar a caja y luego a bodega, donde la mercadería es despachada previa revisión del sello de cancelado colocado en la factura por la cajera.

- **Cuentas por cobrar**

La empresa cuenta con una cartera reducida de clientes con crédito a los cuales se les ha otorgado un límite en base a las compras realizadas por el cliente en los últimos 3 meses. El documento de respaldo en caso de impago es un pagaré que cada cliente firma para poder optar al crédito. Las cuentas por cobrar son gestionadas por el área de caja, la cual es la encargada de cobrar y descargar el saldo de lo pagado por el cliente en el sistema de facturación.

- **Caja**

Se envía la remesa final de cada día, respaldado con el corte del sistema informático, el cual indica los montos tanto de efectivo como cheque. No se realizan cortes de caja por parte de otra persona de la empresa por lo que no hay supervisión de que no haya faltante ni sobrante en caja, pero sí se coteja la boleta de ingreso al banco con el reporte de caja que genera el sistema informático, esta actividad la realiza el contador al día siguiente.

- **Bodega**

El área de bodega y despacho cuenta con una persona encargada la cual realiza las salidas, ingresos y ajuste de todo tipo en el inventario de productos, dichos documentos son entregados una vez al mes al gerente para ser revisados, en ellos debe ir adjunto el documento que respalde dicha afectación al inventario, esta persona también es la encargada de modificar precios, incluir o eliminar códigos de producto.

Se realizan inventarios cada tres meses, en los que el personal de bodega junto con el contador que es el que supervisa, cuentan el cien por ciento del producto y se confronta con el sistema; la empresa ajusta los productos que se entregan de manera equivocada de un mismo artículo pero con diferente color o tamaño, siempre y cuando estos tengan el mismo costo; los faltantes se descuentan al personal de bodega de forma que todos paguen la misma cantidad.

- **Administración**

El administrador único funge como representante legal, el cual es la única persona con firma autorizada para cheques de la empresa. La empresa se financia con créditos bancarios a nombre propio y con otros a nombre del gerente en su carácter personal, el cual deposita dichos montos en una cuenta de la empresa y así confiere la responsabilidad del pago de las cuotas a la empresa.

b) Partes interesadas

Se identificaron las partes interesadas, ya que el cometimiento de un fraude administrativo en la entidad puede afectar sus intereses.

Externos:

- Ministerio de Hacienda
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social

- Alcaldía Municipal de San Salvador
- Centro Nacional de Registros
- Clientes
- Proveedores
- Fiscalía General de la República de El Salvador
- Compañías de seguros
- Entidades financieras

Internos:

- Empleados de la entidad
- Accionistas

c) Análisis FODA

Tabla N° 2: *Análisis FODA de Importadora Tecnológica, S.A. de C.V.*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento de la dirección en las actividades operativas • Cartera de clientes identificada • Distribución de marcas exclusivas • Ubicación de instalaciones centralizada • Demanda de clientes consistente • Se cuenta con un sistema ERP • Se realizan importaciones de productos para minimizar costos • Entidades de gobierno como clientes • Reconocimiento en el mercado local • Edificaciones propias • 100% de financiamiento de operaciones es interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el cobro de cartera de clientes • Gestionar de manera eficiente los riesgos de fraude administrativo • Optimización de procesos • Aplicación un marco de gestión del riesgo • Reducción de costos operacionales • Aumento en la rentabilidad global de la empresa • Expansión a otros departamentos del país con nuevas sucursales
DEBILIDADES	AMENAZAS

-
- Políticas de control interno a nivel verbal y sin claridad
 - Carece de políticas de gestión de riesgos
 - Carece de directrices que guíen los procesos
 - Incumplimiento de procesos de control interno
 - Otorgamiento de permisos por parte de los jefes para sobrepasar controles
 - Falta de control en el área de bodega
 - Falta de organización en rutas de distribución
 - No se ha establecido un monto mínimo para realizar entregas
 - Falta de capacitación de los empleados en materia de administración de bodegas
 - Exceso de confianza en el personal
 - Malas negociaciones con proveedores
 - Comprar mercadería en malas condiciones
 - No actuar ante errores
 - Dificultad para acceso a créditos
 - Falta de motivación del recurso humano
 - Desorden administrativo
- Agresividad en la competencia
 - Aumento de costos
 - Nuevos impuestos
 - Nivel de inseguridad en el país
 - Cese de operaciones
 - Robo de mercadería en ruta
 - Importación de mercadería con irregularidades
-

d) Contexto externo de la empresa

Se han definido los siguientes factores externos en el caso de la empresa Importadora tecnológica con base a su giro, su entorno y su forma de operar; de los cuales se han considerado los siguientes:

- **Delincuencia:** la empresa como la gran mayoría de empresas en el país está expuesta al flagelo que afecta en gran medida la economía de nuestro país, el cual es la extorción, y aunque la zona donde está ubicada no es de alta peligrosidad siempre existe el riesgo de ser víctimas de este hecho. En ese sentido y aunque en menor escala, se podría suscitar un robo, ya sea en el local de operaciones, en los repartos de mercadería o en el traslado de mercaderías en tránsito.
- **Económico:** El Salvador es un país con poco crecimiento económico y tomando en cuenta el incremento de los tributos en los últimos años, esto influye en que cada ejercicio las

utilidades sean menores, lo que evita el crecimiento, la expansión y realización de nuevos proyectos de las pequeñas empresas. No exceptuando a importadora tecnológica.

- **Fraude externo:** La empresa no está exenta de ser víctima de fraudes de parte de supuestos clientes que solo buscan la forma de defraudar a las empresas de diferentes formas de las cuales las más comunes son:

Falsas remesas: la empresa por no contar con políticas podría caer en el engaño consistente en que le depositen a su cuenta una cantidad X con cheques de bancos ajenos y que esta pueda despachar la mercadería sin esperar los tres días de compensación para que la transacción sea aprobada o rechazada por el banco.

Cheques fraudulentos: el dar cheques robados de terceras personas (robados) o cheques falsos podría ser otro fraude con el que podría verse afectada la empresa.

- **Riesgo de mercado por tendencias:** Por ser distribuidora de productos tecnológicos algunos productos como los de telefónica celular tienden a caer rápidamente en obsolescencia por las nuevas tendencias que cambian rápidamente en el mercado internacional, los celulares en menos de un año ya tienen un modelo mejorado dejando rápidamente depreciado a su antecesor, de igual forma pasa con sus accesorios y con las computadoras, tabletas y sus respectivos accesorios.

4.4.2 ETAPA 2: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Esta etapa tiene como propósito principal identificar las fuentes de riesgo del fraude administrativo, los eventos, sus causas y sus consecuencias que pueden tener un impacto sobre el logro de objetivos de la empresa.

Los métodos y técnicas que se utilizaron para la identificación del riesgo son los siguientes:

- Entrevista sobre control interno
- Revisión de análisis de casos de auditoría forense
- Información obtenida por medio de un conjunto estructurado de preguntas (cuestionario a empresas del sector)
- Tormenta de ideas en base a investigación bibliográfica sobre el tema.

Para la identificación de los riesgos, se realizaron los siguientes procedimientos:

a) **Enumerar las fuentes de riesgo:** Determinar los factores de riesgo en torno a cada criterio determinado para cada factor de riesgo.

b) **Determinar los eventos:** En este paso se realiza una lista detallando los posibles eventos que dan lugar al fraude administrativo.

c) **Definir las causas:** En este paso se realiza una lista detallando lo que originó un evento de riesgo.

Tabla N° 3: Identificación de riesgos de fraude

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE ADMINISTRATIVO						
N° de eventos	Área de Riesgo	Factor de Riesgo	Eventos	Causa	Control Existente	Análisis
1	Administración	Conferir poderes especiales a empleados	Utilización de poderes para enajenar o transferir bienes propiedad de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de confianza en empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay control en esa actividad 	Se han entregado poderes especiales para la representación en aduanas y la aceptación de multas, no conlleva un riesgo de fraude para la empresa.
2	Administración	Conferir poderes especiales a empleados	Realizar cualquier acto para el cual no ha sido destinado el otorgamiento del poder	<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de confianza en empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay control en esa actividad 	Se han entregado poderes especiales para la representación en aduanas y la aceptación de multas, no conlleva un riesgo de fraude para la empresa.
3	Administración	Chequeras	Hurto de cheques de pago de sueldos o pagos de proveedores o acreedores	<ul style="list-style-type: none"> • Resguardo de talonarios de cheques o de los cheques voucher • Falta de un control para el resguardo de los cheques 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay control en esa actividad 	Los cheques se resguardan en un escritorio con llave a los cuales tiene acceso únicamente el contador y el encargado de los pagos.
4	Administración	Chequeras	Falsificar firmas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de uso de firmas mancomunadas 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay control en esa actividad 	Podría darse el caso de una falsificación de firma, pero es el Banco el ente encargado de verificar las firmas.
5	Caja	Cobros en venta de contado	Apropiarse de montos y hacerlos pasar por ventas de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo monitoreo de ventas de contado que se pagan un día después por la entrega de mercadería • Falta de verificación de que todas las ventas de contado lleven el sello de cancelado 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay control en esa actividad 	Debido a que hay ventas de contado que son efectivo contra entrega, el cobro de estas ventas no es monitoreado por lo que fácilmente puede darse el fraude.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE ADMINISTRATIVO

N° de eventos	Área de Riesgo	Factor de Riesgo	Eventos	Causa	Control Existente	Análisis
6	Caja	Corte de caja y remesa del día	Duplicar remesas	<ul style="list-style-type: none"> Falta de controles sobre los cortes de caja diarios 	<ul style="list-style-type: none"> Los cortes de caja se guardan junto con los reportes de ventas y la boleta de depósito bancario que tiene que cuadrar con el corte de caja. Estos cortes se revisan por el gerente y se archivan. 	Existen boletas bancarias de depósitos que son hechos por otros ingresos diferentes a la venta diaria, dichas boletas podrían ser usadas para justificar cortes de caja.
7	Caja	Corte de caja y remesa del día	Deposito parcial de corte del día	<ul style="list-style-type: none"> Falta de política de revisión de corte de caja diario 	<ul style="list-style-type: none"> Se envían depósitos parciales que al sumarse deben cuadrar con el total del corte. 	No se revisan los envíos parciales solo el corte de caja total del día.
8	Caja	Corte de caja y remesa del día	No depositar el corte del día	<ul style="list-style-type: none"> Falta de segregación de funciones para revisión 	<ul style="list-style-type: none"> El gerente revisa el depósito al día siguiente de realizado. 	Acumulación de cortes por parte del gerente lo que hace que pueda no revisar un día y no darse cuenta pues no revisa fecha si no solo que cuadre la boleta con el corte.
9	Caja Chica	Caja chica	Gastos falsos	<ul style="list-style-type: none"> No supervisión de reembolso 	<ul style="list-style-type: none"> No hay control en esa actividad 	La encargada de caja chica puede cargar facturas o créditos fiscales por gastos personales y la gerencia no se percataría, ya que quien autoriza los vales es la misma cajera y solo elabora la solicitud de reintegros.
10	Caja Chica	Caja chica	Aumento de precios en gastos	<ul style="list-style-type: none"> Desorden de caja chica 	<ul style="list-style-type: none"> No hay control en esa actividad 	Puede darse el caso de que el gasto en determinados servicios o consumos sea menor y la cajera al documentarlos con vale los incremente.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE ADMINISTRATIVO

N° de eventos	Área de Riesgo	Factor de Riesgo	Eventos	Causa	Control Existente	Análisis
11	Caja Chica	Caja chica	Alteración de cifras en los cortes de caja	<ul style="list-style-type: none"> Falta de controles en liquidación de gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay control en esa actividad 	Puede darse el caso de jineteeo de fondos de caja chica.
12	Caja Chica	Caja chica	Pago del mismo gasto más de una vez	<ul style="list-style-type: none"> Falta de controles en liquidación de gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay control en esa actividad 	La cajera podría incluir facturas o vales ya cancelados en liquidaciones posteriores.
13	Cuentas por Cobrar	Cobros de ventas al crédito	No abonar a la deuda todo el monto cobrado	<ul style="list-style-type: none"> Se reciben abonos en efectivo sin emitir un comprobante de abono con correlativo 	<ul style="list-style-type: none"> No hay control en esa actividad 	Al no dar recibos, se puede dar un desvío de fondos por acuerdo entre caja y el cobrador o simplemente en caja, al descargar indebidamente saldos o justificarlos con otras transacciones.
14	Cuentas por Cobrar	Cobros de ventas al crédito	Apropiación de los montos completos	<ul style="list-style-type: none"> Se reciben pagos sin dar comprobante de cancelación de factura. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay control en esa actividad 	Al no dar recibos, se puede dar un desvío de fondos, con acuerdo entre la de caja y el cobrador o simplemente en caja, al descargar indebidamente saldos o justificarlos con otras transacciones.
15	Cuentas por Cobrar	Cobros de ventas al crédito	Jineteo de fondos cobrados	<ul style="list-style-type: none"> Se reciben pagos sin dar comprobante de cancelación de factura. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay control en esa actividad 	Podría tomarse el dinero y no descargar el saldo del cliente, al devolver el dinero a caja, descargarían el saldo del cliente.
16	Cuentas por Pagar	Pagos a proveedores	Cuando se paga por transferencia, cheque o efectivos y se realizan pagos a proveedores ficticios	<ul style="list-style-type: none"> No verificación de existencia de deudas reales con proveedores No verificar contra comprobantes que amparen la emisión del cheque o realización de transferencia 	<ul style="list-style-type: none"> Los pagos a proveedores recurrentes se hacen con quedan, en el cual se adjunta la copia de la factura o crédito fiscal. No hay límite para pagos en efectivo pero usualmente no se hacen por cantidades mayores a \$500.00 	Los pagos aunque debe existir un comprobante de respaldo puede falsificarse con proveedores nuevos o servicios esporádicos.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE ADMINISTRATIVO

N° de eventos	Área de Riesgo	Factor de Riesgo	Eventos	Causa	Control Existente	Análisis
17	Cuentas por Pagar	Pagos a proveedores	Cuando se paga por medio de transferencias, se realizan pagos parciales a proveedores y lo demás abonarlo a cuentas propias o de terceros	<ul style="list-style-type: none"> • Poca o nula revisión por parte de la gerencia sobre las cuentas a las que se realizan los depósitos • No realización de confirmación de deudas con proveedores por parte de la auditoría externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia no revisa los documentos de respaldo solo verifica los movimientos en la cuenta y pregunta si hay algo sospechoso a lo que debe darle cuenta el contador. 	Puede darse la creación de proveedores falsos por servicios no brindados porque una sola persona realiza la recepción de documentos y el pago de estos.
18	Cuentas por Pagar	Pagos a proveedores	Cuando se paga por medio de cheque, emitir el cheque sin la leyenda "no negociable" y hurtar los cheques para cambiarlos	<ul style="list-style-type: none"> • Cheques emitidos sin la leyenda "no negociable" 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia no revisa los documentos de respaldo solo verifica los movimientos en la cuenta y pregunta si hay algo sospechoso a lo que debe darle cuenta el contador. 	Los proveedores que son persona natural pueden ser usurpados, dando un documento de respaldo falso y endosando el cheque para el cobro fraudulentamente.
19	Cuentas por Pagar	Pagos a proveedores	Cuando se paga en efectivo, apropiarse de los fondos y no cancelar las deudas	<ul style="list-style-type: none"> • Nulo control de terceros sobre el pago a proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia no revisa los documentos de respaldo solo verifica los movimientos en la cuenta y pregunta si hay algo sospechoso a lo que debe darle cuenta el contador. 	La mayoría de pagos son en cheque y las cuentas por pagar son hechas con cheque.
20	Cuentas por Pagar y Administración	Transferencias al exterior	Realizar pagos a entidades que se encuentren en paraísos fiscales	<ul style="list-style-type: none"> • No realizar análisis sobre los países donde están domiciliados los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay control en esa actividad 	La empresa solo realiza importaciones desde china

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE ADMINISTRATIVO

N° de eventos	Área de Riesgo	Factor de Riesgo	Eventos	Causa	Control Existente	Análisis
21	Cuentas por Pagar y Planillas	Transferencias bancarias	Transferir montos sin causa justificada a cuentas propias o de terceros	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de autorizaciones de la banca en línea: No poseer usuario con restricciones, como los siguientes: Usuario A, que autoriza y aplica; Usuario B, que actúa de forma mancomunada con el A u otro usuario B para autorizar y aplicar; Usuario C, que solamente es operario, es decir que realiza transacciones pero no puede autorizar ni aplicar. 	<ul style="list-style-type: none"> La cuenta principal de la empresa tiene niveles de usuario con lo que el contador solo es operador y el gerente el validador. Existen cuentas en otros bancos que si el contador es el usuario operador y validador también. 	El riesgo es mayor en las cuentas secundarias de la empresa
22	Cuentas por Pagar y Planillas	Banca en línea	Pagos indebidos a proveedores	<ul style="list-style-type: none"> No cotejar los pagos y transferencias contra los documentos respectivos 	<ul style="list-style-type: none"> Autorización de pagos por parte de la gerencia 	Únicamente el encargado de cuentas por pagar revisa las cuentas de los proveedores y programa los pagos para estos
23	Cuentas por Pagar y Planillas	Banca en línea	Pagos de servicios personales o de terceros	<ul style="list-style-type: none"> Falta de política de revisión de las autorizaciones que se realizan 	<ul style="list-style-type: none"> Autorización de pagos por parte de la gerencia 	Dado que la gerencia no toma demasiado tiempo a revisar en detalle cada pago cargado en la banca en línea, podría llegar a autorizar pagos que no corresponden a gastos de la entidad.
24	Cuentas por Pagar y Planillas	Banca en línea	Transferir dinero a otras cuentas personales o de tercero	<ul style="list-style-type: none"> Falta de controles para realizar el proceso correctamente Nivel de autorizaciones a usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> Autorización de pagos por parte de la gerencia 	La gerencia puede no percatarse de la cuenta destino a la que se depositen los fondos

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE ADMINISTRATIVO

N° de eventos	Área de Riesgo	Factor de Riesgo	Eventos	Causa	Control Existente	Análisis
25	Cuentas por Pagar y Planillas	Chequeras	Emitir y cobrar cheques sin causa justificada	<ul style="list-style-type: none"> Falta de una política para la emisión de cheques Segregación de funciones en autorización de emisión de cheques 	<ul style="list-style-type: none"> La gerencia revisa los cheques antes de firmarlos y consulta el destino de estos 	A pesar de la revisión, podría darse el caso de emitir un cheque sobre un documento ya cancelado anteriormente, o de emitir cheques por liquidar para gastos que aparentemente son de la tienda y no se liquidan.
26	Inventario	Despacho de la mercadería de bodega	Hurto de mercadería por parte de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> Falta de verificación al cotejar documentos contra despacho Falta de supervisión al momento de los despachos Despacho de mercadería por personal no autorizado 	<ul style="list-style-type: none"> Existe un encargado de bodega pero no revisa todas las entregas. El cliente debe firmar de recibido la mercadería pero el que despacha no lo solicita. Controles verbales no escritos. 	Bodega tiene una relación cercana con los mensajeros de los clientes, por ser una empresa que vende al mayor, los clientes son recurrentes, esto puede dar lugar a dar mercadería en exceso y estar de acuerdo ambos para luego repartirse lo defraudado. Existe producto pequeño y no se revisa físicamente la salida de los empleados, por lo que fácilmente se pueden llevar mercadería pequeña.
27	Inventario	Despacho de la mercadería de bodega	Robo de mercadería en rutas	<ul style="list-style-type: none"> No supervisión por parte de vigilancia lo que se lleva en el vehículo de reparto 	<ul style="list-style-type: none"> No hay control en esa actividad 	Fácilmente se pueden llevar mercadería en el vehículo de reparto.
28	Inventario	Despacho de la mercadería de bodega	Auto-robo de mercaderías por parte de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> La falta de controles en reparto 	<ul style="list-style-type: none"> No hay control en esa actividad 	Podría darse el hecho pero al no haber supervisión de lo que se carga al vehículo es más fácil simplemente el cargar lo que se quiere hurtar.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE ADMINISTRATIVO

N° de eventos	Área de Riesgo	Factor de Riesgo	Eventos	Causa	Control Existente	Análisis
29	Inventario	Recepción de mercadería devuelta, en bodega	Hurto de mercadería	<ul style="list-style-type: none"> No se verifica el reintegro de la mercadería cuando el cliente realiza la devolución 	<ul style="list-style-type: none"> Con la devolución de mercadería por anulación de documento, el sistema automáticamente ingresa de nuevo el producto a bodega. si es por garantía se le da un nuevo producto al cliente y se queda con el defectuoso. 	Aunque no se revisa el reintegro de mercadería, el sistema ayuda a evitar los hurtos al ingresar al inventario las devoluciones.
30	Planillas	Pago de planillas	Pagar una cantidad diferente al líquido pagado en planilla	<ul style="list-style-type: none"> Poca o nula revisión por parte de la gerencia sobre los montos que se pagan en concepto de sueldo y si estos cuadran con la planilla 	<ul style="list-style-type: none"> La planilla se envía por correo al gerente financiero y gerente general. 	Gerencia revisa que el total a pagar en planilla sea el que se cargue de la cuenta bancaria.
31	Planillas	Pago de planillas	Pagar retenciones y no hacer el descuento en planilla	<ul style="list-style-type: none"> No verificación por parte de la gerencia sobre los descuentos realizados en planilla 	<ul style="list-style-type: none"> No hay control en esa actividad 	Al no haber un control sobre esta parte de la planilla puede producirse el fraude.
32	Planillas	Pago de planillas	Hacer pagos indebidos a cuentas propias o de terceros en depósito de planilla	<ul style="list-style-type: none"> Poca o nula revisión por parte de la gerencia sobre las cuentas a las que se deposita el sueldo Falta de validación de los salarios y los incentivos de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> La gerencia se enfoca únicamente en el saldo de la planilla, no verifica aritméticamente los depósitos a cada empleado. Si tiene acceso a esto en la plataforma en línea del banco. 	El depositarse más de lo que corresponde podría darse al no revisar el desglose de pago de cada empleado, el depositar a cuenta de terceros es poco probable porque la empresa es pequeña, gerencia maneja los nombres de los empleados.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE ADMINISTRATIVO

N° de eventos	Área de Riesgo	Factor de Riesgo	Eventos	Causa	Control Existente	Análisis
33	Propiedad Planta y Equipo	Mobiliario y equipo de la empresa	Hurto de mobiliario o equipo de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> No se poseen cámaras de vigilancia para el control de los empleados No se revisa las mochilas de los empleados al salir No se tienen detectores de salida de mercadería sin autorización No se revisan las cajas que salen para basura. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay revisión física del personal, existe la política verbalmente que los empleados deben ser revisados al salir, pero por ser empleados viejos no se acata la política por el vigilante. 	Existe mercadería físicamente pequeña pero con valores significativos en el mercado, lo que podría fácilmente sacarse por medio del personal por diferentes medios, aunque se confía en el personal en general.
34	Propiedad Planta y Equipo	Mobiliario y equipo de la empresa	Uso inadecuado del mobiliario o equipo de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Falta de controles en el mobiliario de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> No se controla el uso adecuado del Mobiliario y Equipo 	Al no contar con los controles adecuados de mobiliario y equipo, se da lugar al cometimiento del fraude administrativo ya que no se informa de las bajas y traslados de los activos.
35	Propiedad Planta y Equipo	Manejo de herramientas de la empresa	Hurto de las herramientas de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> No se realizan inventarios periódicos de herramientas Las herramientas no están etiquetadas y codificadas 	<ul style="list-style-type: none"> No existen políticas para el buen uso de las herramientas. La empresa no cuenta con herramientas de gran valor. 	Las pérdidas serían menores al no contar con herramientas de valor significativo y que fácilmente puedan llevarse.
36	Recursos Humanos	Contratación de personal clave	Contratar personas con dudosos valores éticos y morales	<ul style="list-style-type: none"> Falta de política sobre requisitos a llenar y documentos a solicitar en contratación de personal clave. 	<ul style="list-style-type: none"> No se tiene política de contratación, solamente se solicitan antecedentes penales y solvencia de la PNC. 	Al no pedir requisitos especiales en la contratación de personal clave se incrementan los riesgos de fraude.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE ADMINISTRATIVO

N° de eventos	Área de Riesgo	Factor de Riesgo	Eventos	Causa	Control Existente	Análisis
37	Ventas	Ventas al crédito	Ventas fantasma con el fin de obtener comisiones	<ul style="list-style-type: none"> Falta de supervisión sobre las ventas al crédito y sus autorizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> No hay control en esa actividad 	Al no haber un control el vendedor puede facturar ventas sin que un cliente haya solicitado dicha mercadería.
38	Ventas	Ventas al crédito	Ventas a empleados sin ninguna restricción	<ul style="list-style-type: none"> Falta de política sobre la autorización de ventas a empleados 	<ul style="list-style-type: none"> No hay control sobre esta actividad 	Al no haber un control sobre el límite de ventas a empleados el vendedor puede facturar a su nombre y acumular saldos que no le sea posible pagar.
39	Ventas	Ventas al crédito	Ventas con acuerdos entre vendedor-cliente, con bajos márgenes de ganancia	<ul style="list-style-type: none"> Falta de supervisión sobre el establecimiento de precios y márgenes de ganancia 	<ul style="list-style-type: none"> No hay control sobre esta actividad 	Al no tener establecidos precios de lista el vendedor puede manipular los márgenes de ganancia para así obtener beneficios por aparte en acuerdo con clientes.
40	Ventas	Ventas al crédito	Ingresar clientes inexistentes	<ul style="list-style-type: none"> Falta de política para la apertura de nuevos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> No hay control sobre esta actividad 	El vendedor puede aperturar fácilmente clientes sin los respaldos correspondientes y empezar a facturar al crédito y acumular saldos que no serán recuperados
41	Compras	Compras con justificación falsa	Compra de mercadería sobre la base de que se realizaran ventas que en realidad son ficticias con el fin de apropiarse de dicho producto	<ul style="list-style-type: none"> La política verbal es realizar compras si existen ventas que requieren de producto que no hay en existencias 	<ul style="list-style-type: none"> No se realiza verificación física del ingreso del producto Solamente se verifica el documento firmado por bodega 	El área de compras o comprador puede junto con el vendedor confabular para realizar pedidos y así hurtar el producto.
42	Compras	Proveedores ficticios	Ingresar proveedores con datos ficticios para posteriormente realizar pagos fraudulentos	<ul style="list-style-type: none"> La política para el ingreso de nuevos proveedores solo especifica que se requiere NIT Y NRC 	<ul style="list-style-type: none"> No hay supervisión sobre esta área. 	El área de compras o comprador puede ingresar proveedores con datos ficticios.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE ADMINISTRATIVO

N° de eventos	Área de Riesgo	Factor de Riesgo	Eventos	Causa	Control Existente	Análisis
43	Compras	Pagos por servicios no recibidos	Confabulación entre un proveedor y el comprador para pago de servicios que no son percibidos por la entidad	<ul style="list-style-type: none"> No hay control en esta actividad 	<ul style="list-style-type: none"> No hay control en esta actividad 	El área de compras o comprador puede confabular con un proveedor para que este emita comprobantes a nombre de la empresa para su pago sin esta percibir el servicio correspondiente
44	Compras	Pactos entre comprador y proveedor	El comprador puede llegar a acuerdos de tipo financiero con el proveedor para realizar compras exclusivamente a el	<ul style="list-style-type: none"> No hay control en esta actividad 	<ul style="list-style-type: none"> No hay control en esta actividad 	El área de compras o comprador

4.4.2.1 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

El análisis comprende la naturaleza del riesgo y la determinación del nivel de estos; proporciona la base para la evaluación del riesgo y para la toma de decisiones relativas al tratamiento de riesgo.

Consiste en determinar la probabilidad y el impacto para eventos de riesgos que ya han sido identificados, tomando en cuenta los controles existentes y la eficacia o deficiencia de estos. Verificando también la combinación de la probabilidad e impacto para determinar un nivel de riesgo.

El método que se utilizó para el análisis de riesgos es el cualitativo el cual define la probabilidad de ocurrencia del riesgo, en el cual se pueden combinar el impacto y la probabilidad para poder clasificar el nivel de riesgo y se así establecer las bases para los criterios.

Para el análisis y evaluación de los riesgos, se realizaron los siguientes procedimientos:

a) Determinar los criterios para la medición de los riesgos.

Para esto se recomienda utilizar los siguientes criterios:

- Probabilidad de que el evento suceda

Se refiere a la posibilidad de que las fuentes potenciales de riesgo lleguen a materializarse. Las empresas pueden utilizar las categorías y medidas cuantitativas, que se muestran en la tabla 5.

Tabla N° 4: *Categorías y medidas de la Probabilidad aplicado a Importadora Tecnológica*

Categoría	Valor	Descripción
Altamente probable	5	81-99% de probabilidad de ocurrencia
Muy probable	4	51-80% de probabilidad de ocurrencia
Posible	3	16-50% de probabilidad de ocurrencia
Poco probable	2	6-15% de probabilidad de ocurrencia
Remoto	1	1- 5% de probabilidad de ocurrencia

- Impacto que provocaría en caso de que sucediese

Son las consecuencias que sobrevienen sobre la empresa y se determinan en base en el nivel de pérdida o daño económico que podría resultar en el caso que las causas potenciales de los riesgos lleguen a materializarse. Las empresas comerciales pueden utilizar las categorías y medidas cuantitativas, que se muestran la Tabla N° 6.

Tabla N° 5: *Categorías y medidas del Impacto del fraude aplicado a Importadora Tecnológica*

Categoría	Valor	Descripción
Catastrófico	5	Si el evento de riesgo se materializa, las pérdidas podrían ascender hasta el 40% de patrimonio
Fuerte	4	Si el evento de riesgo se materializa, las pérdidas podrían ascender hasta el 30% de patrimonio
Medio	3	Si el evento de riesgo se materializa, las pérdidas podrían ascender hasta el 20% de patrimonio
Moderado	2	Si el evento de riesgo se materializa, las pérdidas podrían ascender hasta el 10% de patrimonio
Leve	1	Si el evento de riesgo se materializa, las pérdidas podrían ascender hasta el 5% de patrimonio

b) Determinar el nivel de riesgo

El nivel de riesgo es el resultado de multiplicar la probabilidad e impacto; el cual se valoró y analizó de acuerdo a los parámetros establecidos, esto determinó el nivel de riesgo identificado, dando lugar al establecimiento de actividades que se deben evaluar y verificar, cuales están mayormente expuestas al riesgo y estas están clasificados por tonalidad de colores para resaltar los riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia y magnitud de impacto.

Los eventos de riesgo que resulten con una calificación de Muy alto, Alto, Medio, deben ser objeto de tratamiento por parte de la administración.

c) Clasificación del nivel de riesgo de fraude

Tabla N° 6: Escala de medición para determinar el nivel de riesgo

Escala	Nivel de Riesgo
15 o más	Muy alto
12	Alto
8 hasta 11	Medio
5 hasta 7	Bajo
1 hasta 4	Muy bajo

Tabla N° 7: Matriz de nivel de riesgo

Probabilidad de Ocurrencia	Altamente probable (5)	5 Bajo	10 Medio	15 Muy alto	20 Muy Alto	25 Muy alto
	Muy probable (4)	4 Muy Bajo	8 Medio	12 Alto	16 Muy Alto	20 Muy alto
	Posible (3)	3 Muy Bajo	6 Bajo	9 Medio	12 Alto	15 Muy Alto
	Poco probable (2)	2 Muy Bajo	4 Bajo	6 Bajo	8 Medio	10 Medio
	Remoto (1)	1 Muy Bajo	1 Muy Bajo	1 Muy Bajo	1 Muy Bajo	5 Bajo
		Leve (1)	Moderado (2)	Medio (3)	Fuerte (4)	Catastrófico (5)
Impacto Ocasionado						

Determina lo eficaz que son los controles establecidos por la empresa para mitigar los riesgos identificados. La efectividad de los controles aplicables por la administración puede estar en función de la escala que se muestra en la Tabla N° 9.

Tabla N° 8: Escala de medición de efectividad

Control	Efectividad
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Muy Alto	5

Tabla N° 9: Matriz de Riesgo de Importadora Tecnológica, S.A. de C.V.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROBABILIDAD E IMPACTO											
N° de eventos	Área de Riesgo	Factor de Riesgo	Eventos	P	I	Nivel de Riesgo RI=P*I	Nivel de Riesgo Porcentual RI*100/25	Clasificación	Controles existentes	Efectividad del Control	Riesgo Residual
1	Administración	Conferir poderes especiales a empleados	Utilización de poderes para enajenar o transferir bienes propiedad de la empresa	3	5	15	60	Muy alto	• No existen políticas para el otorgamiento de poderes especiales.	1	14.00
2	Administración	Conferir poderes especiales a empleados	Realizar cualquier acto para el cual no ha sido destinado el otorgamiento del poder	3	5	15	60	Muy alto	• No existen políticas para el otorgamiento de poderes especiales.	1	14.00
3	Administración	Chequeras	Hurto de cheques de pago de sueldos o pagos de proveedores o acreedores	3	4	12	48	Alto	• No hay control en esa actividad	1	11.00
4	Administración	Chequeras	Falsificar firmas	2	5	10	40	Medio	• No hay control en esa actividad	1	9.00
5	Caja	Cobros en venta de contado	Apropiarse de montos y hacerlos pasar por ventas de crédito	3	4	12	48	Alto	• No hay control en esa actividad	1	11.00
6	Caja	Corte de caja y remesa del día	Duplicar remesas	2	3	6	24	Bajo	• Los cortes de caja se guardan junto con los reportes de ventas y la boleta de depósito bancario que tiene que cuadrar con el corte de caja. • Estos cortes se revisan por el gerente y se archivan.	5	1.00

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROBABILIDAD E IMPACTO

Nº de eventos	Área de Riesgo	Factor de Riesgo	Eventos	P	I	Nivel de Riesgo RI=P*I	Nivel de Riesgo Porcentual RI*100/25	Clasificación	Controles existentes	Efectividad del Control	Riesgo Residual
7	Caja	Corte de caja y remesa del día	Deposito parcial de corte del día	3	4	12	48	Alto	• Se envían depósitos parciales que al sumarse deben cuadrar con el total del corte.	4	8.00
8	Caja	Corte de caja y remesa del día	No depositar el corte del día	4	5	20	80	Muy alto	• El gerente revisa el deposito al día siguiente de realizado.	4	16.00
9	Caja Chica	Caja chica	Gastos falsos	4	3	12	48	Alto	• No hay control en esa actividad	1	11.00
10	Caja Chica	Caja chica	Aumento de precios en gastos	2	5	10	40	Medio	• No hay control en esa actividad	1	9.00
11	Caja Chica	Caja chica	Alteración de cifras en los cortes de caja	4	5	20	80	Muy alto	• No hay control en esa actividad	1	19.00
12	Caja Chica	Caja chica	Pago del mismo gasto más de una vez	2	4	8	32	Medio	• No hay control en esa actividad	1	7.00
13	Cuentas por Cobrar	Cobros de ventas al crédito	No abonar a la deuda todo el monto cobrado	3	4	12	48	Alto	• No hay control en esa actividad	1	11.00
14	Cuentas por Cobrar	Cobros de ventas al crédito	Apropiación de los montos completos	2	4	8	32	Medio	• No hay control en esa actividad	1	7.00
15	Cuentas por Cobrar	Cobros de ventas al crédito	Jineteo de fondos cobrados	3	2	6	24	Bajo	• No hay control en esa actividad	1	5.00

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROBABILIDAD E IMPACTO

Nº de eventos	Área de Riesgo	Factor de Riesgo	Eventos	P	I	Nivel de Riesgo RI=P*I	Nivel de Riesgo Porcentual RI*100/25	Clasificación	Controles existentes	Efectividad del Control	Riesgo Residual
16	Cuentas por Pagar	Pagos a proveedores	Cuando se paga por transferencia, cheque o efectivos y se realizan pagos a proveedores ficticios	4	3	12	48	Alto	<ul style="list-style-type: none"> Los pagos a proveedores recurrentes se hacen con quedan, en el cual se adjunta la copia de la factura o crédito fiscal. No hay límite para pagos en efectivo pero usualmente no se hacen por cantidades mayores a \$500.00 	5	7.00
17	Cuentas por Pagar	Pagos a proveedores	Cuando se paga por medio de transferencias, se realizan pagos parciales a proveedores y lo demás abonarlo a cuentas propias o de terceros	4	3	12	48	Alto	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia no revisa los documentos de respaldo solo verifica los movimientos en la cuenta y pregunta si hay algo sospechoso a lo que debe darle cuenta el contador. 	2	10.00
18	Cuentas por Pagar	Pagos a proveedores	Cuando se paga por medio de cheque, emitir el cheque sin la leyenda “no negociable” y hurtar los cheques para cambiarlos	2	4	8	32	Medio	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia no revisa los documentos de respaldo solo verifica los movimientos en la cuenta y pregunta si hay algo sospechoso a lo que debe darle cuenta el contador. 	2	6.00

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROBABILIDAD E IMPACTO

Nº de eventos	Área de Riesgo	Factor de Riesgo	Eventos	P	I	Nivel de Riesgo RI=P*I	Nivel de Riesgo Porcentual RI*100/25	Clasificación	Controles existentes	Efectividad del Control	Riesgo Residual
19	Cuentas por Pagar	Pagos a proveedores	Cuando se paga en efectivo, apropiarse de los fondos y no cancelar las deudas	4	4	16	64	Muy alto	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia no revisa los documentos de respaldo solo verifica los movimientos en la cuenta y pregunta si hay algo sospechoso a lo que debe darle cuenta el contador. 	2	14.00
20	Cuentas por Pagar y Administración	Transferencias al exterior	Realizar pagos a entidades que se encuentren en paraísos fiscales	2	5	10	40	Medio	<ul style="list-style-type: none"> No hay control en esa actividad 	1	9.00
21	Cuentas por Pagar y Planillas	Transferencias bancarias	Transferir montos sin causa justificada a cuentas propias o de terceros	5	5	25	100	Muy alto	<ul style="list-style-type: none"> La cuenta principal de la empresa tiene niveles de usuario con lo que el contador solo es operador y el gerente el validador. Existen cuentas en otros bancos que si el contador es el usuario operador y validador también. 	4	21.00
22	Cuentas por Pagar y Planillas	Banca en línea	Pagos indebidos a proveedores	4	5	20	80	Muy alto	<ul style="list-style-type: none"> Autorización de pagos por parte de la gerencia 	3	17.00
23	Cuentas por Pagar y Planillas	Banca en línea	Pagos de servicios personales o de terceros	3	5	15	60	Muy alto	<ul style="list-style-type: none"> Autorización de pagos por parte de la gerencia 	4	11.00

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROBABILIDAD E IMPACTO

Nº de eventos	Área de Riesgo	Factor de Riesgo	Eventos	P	I	Nivel de Riesgo RI=P*I	Nivel de Riesgo Porcentual RI*100/25	Clasificación	Controles existentes	Efectividad del Control	Riesgo Residual
24	Cuentas por Pagar y Planillas	Banca en línea	Transferir dinero a otras cuentas personales o de tercero	2	5	10	40	Medio	<ul style="list-style-type: none"> Autorización de pagos por parte de la gerencia 	4	6.00
25	Cuentas por Pagar y Planillas	Chequeras	Emitir y cobrar cheques sin causa justificada	2	5	10	40	Medio	<ul style="list-style-type: none"> La gerencia revisa los cheques antes de firmarlos y consulta el destino de estos 	4	6.00
26	Inventario	Despacho de la mercadería de bodega	Hurto de mercadería por parte de los empleados	3	3	9	36	Medio	<ul style="list-style-type: none"> Existe un encargado de bodega pero no revisa todas las entregas. El cliente debe firmar de recibido la mercadería pero el que despacha no lo solicita. Controles verbales no escritos. 	3	6.00
27	Inventario	Despacho de la mercadería de bodega	Robo de mercadería en rutas	3	3	9	36	Medio	<ul style="list-style-type: none"> No hay control en esa actividad 	1	8.00
28	Inventario	Despacho de la mercadería de bodega	Auto-robo de mercaderías por parte de los empleados	3	3	9	36	Medio	<ul style="list-style-type: none"> No hay control en esa actividad 	1	8.00

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROBABILIDAD E IMPACTO

Nº de eventos	Área de Riesgo	Factor de Riesgo	Eventos	P	I	Nivel de Riesgo RI=P*I	Nivel de Riesgo Porcentual RI*100/25	Clasificación	Controles existentes	Efectividad del Control	Riesgo Residual
29	Inventario	Recepción de mercadería devuelta, en bodega	Hurto de mercadería	3	3	9	36	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Con la devolución de mercadería por anulación de documento, el sistema automáticamente ingresa de nuevo el producto a bodega. • Si es por garantía se le da un nuevo producto al cliente y se queda con el defectuoso. 	4	5.00
30	Planillas	Pago de planillas	Pagar una cantidad diferente al líquido pagado en planilla	3	3	9	36	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • La planilla se envía por correo al gerente financiero y gerente general. 	4	5.00
31	Planillas	Pago de planillas	Pagar retenciones y no hacer el descuento en planilla	4	3	12	48	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • No hay control en esa actividad 	1	11.00
32	Planillas	Pago de planillas	Hacer pagos indebidos a cuentas propias o de terceros en depósito de planilla	3	3	9	36	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia se enfoca únicamente en el saldo de la planilla, no verifica aritméticamente los depósitos a cada empleado. Si tiene acceso a esto en la plataforma en line del banco. 	3	6.00

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROBABILIDAD E IMPACTO

Nº de eventos	Área de Riesgo	Factor de Riesgo	Eventos	P	I	Nivel de Riesgo RI=P*I	Nivel de Riesgo Porcentual RI*100/25	Clasificación	Controles existentes	Efectividad del Control	Riesgo Residual
33	Propiedad Planta y Equipo	Mobiliario y equipo de la empresa	Hurto de mobiliario o equipo de la empresa	4	2	8	32	Medio	<ul style="list-style-type: none"> No hay revisión física del personal, existe la política verbalmente que los empleados deben ser revisados al salir, pero por ser empleados viejos no se acata la política por el vigilante. 	2	6.00
34	Propiedad Planta y Equipo	Mobiliario y equipo de la empresa	Uso inadecuado del mobiliario o equipo de la empresa	2	2	4	16	Muy bajo	<ul style="list-style-type: none"> No se controla el uso adecuado del Mobiliario y Equipo 	2	2.00
35	Propiedad Planta y Equipo	Manejo de herramientas de la empresa	Hurto de las herramientas de la empresa	4	2	8	32	Medio	<ul style="list-style-type: none"> No existen políticas para el buen uso de las herramientas. La empresa no cuenta con herramientas de gran valor. 	1	7.00
36	Recursos Humanos	Contratación de personal clave	Contratar personas con dudosos valores éticos y morales	4	4	16	64	Muy alto	<ul style="list-style-type: none"> No se tiene política de contratación, solamente se solicitan antecedentes penales y solvencia de la PNC. 	2	14.00
37	Ventas	Ventas al crédito	Ventas fantasma con el fin de obtener comisión	3	3	9	36	Medio	<ul style="list-style-type: none"> No hay control sobre esta actividad 	1	8.00
38	Ventas	Ventas al crédito	Ingresar clientes inexistentes	2	4	8	32	Medio	<ul style="list-style-type: none"> No hay control sobre esta actividad 	1	7.00

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROBABILIDAD E IMPACTO

Nº de eventos	Área de Riesgo	Factor de Riesgo	Eventos	P	I	Nivel de Riesgo RI=P*I	Nivel de Riesgo Porcentual RI*100/25	Clasificación	Controles existentes	Efectividad del Control	Riesgo Residual
39	Ventas	Ventas al crédito	Ventas con acuerdos entre vendedor-cliente, con bajos márgenes de ganancia	4	3	12	48	Alto	• No hay control sobre esta actividad		11.00
40	Ventas	Ventas al crédito	Ingresar clientes inexistentes	3	3	9	36	Medio	• No hay control sobre esta actividad	1	8.00
41	Compras	Compras con justificación falsa	Compra de mercadería sobre la base de que se realizaran ventas que en realidad son ficticias con el fin de apropiarse de dicho producto	3	4	12	48	Alto	• No hay control sobre esta actividad	1	11.00
42	Compras	Proveedores ficticios	Ingresar proveedores con datos ficticios para posteriormente realizar pagos fraudulentos	3	4	12	32	Alto	• No hay control sobre esta actividad	1	11.00
43	Compras	Pagos por servicios no recibidos	Confabulación entre un proveedor y el comprador para pago de servicios que no son percibidos por la entidad	3	3	9	36	Medio	• No hay control sobre esta actividad	1	8.00
44	Compras	Pactos entre comprador y proveedor	El comprador puede llegar a acuerdos de tipo financiero con el proveedor para realizar compras exclusivamente a el	3	3	9	36	Medio	• No hay control sobre esta actividad	1	8.00

4.4.3 ETAPA 3: TRATAMIENTO DEL RIESGO

En esta etapa se tomaron las medidas correspondientes que permiten poder controlar el riesgo de fraude administrativo, donde se evaluó sistemática y oportunamente la efectividad de los procedimientos y controles internos que ya existen dentro de las pequeñas empresas comerciales. En el cual se establecieron los criterios de medición en el caso que los mismos no sean eficaces y eficientes, para fortalecer o implementar nuevos controles, para reducir la probabilidad y el impacto que estos puedan tener al ocurrir el riesgo de fraude administrativo.

a) Lineamientos del tratamiento del riesgo de fraude

Las opciones de tratamiento de los riesgos de fraude administrativo son: aceptar, mitigar, compartir y evitar. Se han establecido los siguientes lineamientos con el propósito de poder tomar decisiones y darle tratamiento a los riesgos, tomando como base el nivel de impacto y la probabilidad, a continuación, se presentan las valoraciones a utilizar:

Tabla N° 10: *Lineamientos para el tratamiento de riesgos.*

Clasificación de Riesgo	Tratamiento del riesgo	Descripción
Muy bajo	Aceptar	Los riesgos se aceptan. Se deberá monitorear con la finalidad de confirmar que se mantienen dentro de los límites establecidos.
Bajo	Mitigar	Se tomarán medidas que se adapten, para evitar la probabilidad de ocurrencia.
Medio	Mitigar	Se tomarán medidas que se adapten, para evitar la probabilidad de ocurrencia.
Alto	Mitigar/Compartir	Se debe mitigar el riesgo hasta el punto más bajo; se deben establecer políticas y procedimientos y verificar el control interno existente, todo para permitir reducir la probabilidad que un riesgo ocurra o de minimizar su impacto. Otra opción es transferir el riesgo utilizando mecanismos como: contratos o seguros.
Muy Alto	Evitar	El riesgo se evita indiscutiblemente no realizando la actividad que probablemente lo generaría.

Tabla N° 11: Aplicación de estrategias para el tratamiento de los riesgos de fraude administrativo de Importadora Tecnológica.

Aplicación de estrategias para el tratamiento de los riesgos de fraude administrativo						
N° de eventos	Área	Factor de Riesgo	Eventos	Riesgo Inherente	Tratamiento del riesgo	Plan de mitigación
1	Administración	Conferir poderes especiales a empleados	Utilización de poderes para enajenar o transferir bienes propiedad de la empresa	15	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> • Para la transferencia y/o enajenación de activos que hayan terminado su vida útil, será sólo el Gerente General con el consentimiento por escrito del propietario quienes podrán donar o vender los bienes en mención.
2	Administración	Conferir poderes especiales a empleados	Realizar cualquier acto para el cual no ha sido destinado el otorgamiento del poder	15	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> • Estipular con mucho detalle cada cláusula del poder o no emitir poderes.
3	Administración	Chequeras	Hurto de cheques de pago de sueldos o pagos de proveedores o acreedores	12	Mitigar/Compartir	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer responsables para la salvaguarda y entrega de los cheques, guardar estos bajo llave y que nadie más que los responsables tengan acceso a estas.
4	Administración	Chequeras	Falsificar firmas	10	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que los cheques emitidos para el pago a proveedores se encuentren íntegros en lo que respecta a: su contenido, firmas y la correlatividad de su numeración.
5	Caja	Cobros en venta de contado	Apropiarse de montos y hacerlos pasar por ventas de crédito	12	Mitigar/Compartir	<ul style="list-style-type: none"> • Los créditos deberán ser revisados y aprobados por personal diferente al de caja y el cual cuente con el conocimiento requerido para tal fin.
6	Caja	Corte de caja y remesa del día	Duplicar remesas	6	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> • El contador deberá realizar corte de caja al final del día antes de enviar la remesa y verificar que todas las transacciones estén debidamente registradas y en orden; además el archivo de las remesas será de su competencia.

Aplicación de estrategias para el tratamiento de los riesgos de fraude administrativo

N° de eventos	Área	Factor de Riesgo	Eventos	Riesgo Inherente	Tratamiento del riesgo	Plan de mitigación
7	Caja	Corte de caja y remesa del día	Deposito parcial de corte del día	12	Mitigar/Compartir	<ul style="list-style-type: none"> • El contador deberá realizar verificar que las remesas estén completas y correspondan a las ventas y cobros del día.
8	Caja	Corte de caja y remesa del día	No depositar el corte del día	20	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> • Se depositara una vez al día el dinero a la cuenta de la empresa según arqueo de caja y la boleta quedara en resguardo del contador quien llevara un archivo especial de esta.
9	Caja Chica	Caja chica	Gastos falsos	12	Mitigar/Compartir	<ul style="list-style-type: none"> • No se tomaran en cuenta gastos que no lleven el nombre de la empresa o que estén a nombre de otra empresa.
10	Caja Chica	Caja chica	Aumento de precios en gastos	10	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> • Los vales de caja chica se emitirán en triplicado, debiendo entregarse una copia al que recibe el efectivo y remitiendo otra copia del vale a contabilidad.
11	Caja Chica	Caja chica	Alteración de cifras en los cortes de caja	20	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> • Los cortes de caja chica se harán cada viernes o cuando amerite por falta de fondos.
12	Caja Chica	Caja chica	Pago del mismo gasto más de una vez	8	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> • La persona encargada de caja chica es la cajera de la empresa la cual pasara los gastos que tenga a la fecha en cuadro de Excel como caratula y anexado todas las facturas de respaldo.
13	Cuentas por Cobrar	Cobros de ventas al crédito	No abonar a la deuda todo el monto cobrado	12	Mitigar/Compartir	<ul style="list-style-type: none"> • El gerente financiero, contador o persona designada revisará quincenal o mensualmente el reporte de créditos contra los documentos que los respaldan.

Aplicación de estrategias para el tratamiento de los riesgos de fraude administrativo

N° de eventos	Área	Factor de Riesgo	Eventos	Riesgo Inherente	Tratamiento del riesgo	Plan de mitigación
14	Cuentas por Cobrar	Cobros de ventas al crédito	Apropiación de los montos completos	8	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> El gerente financiero, contador o persona designada revisará quincenal o mensualmente el reporte de créditos contra los documentos que los respaldan.
15	Cuentas por Cobrar	Cobros de ventas al crédito	Jineteo de fondos cobrados	6	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> El gerente financiero, contador o persona designada debe hacer arqueos sorpresivos para verificar que no de este hecho.
16	Cuentas por Pagar	Pagos a proveedores	Cuando se paga por transferencia, cheque o efectivos y se realizan pagos a proveedores ficticios	12	Mitigar/Compartir	<ul style="list-style-type: none"> Todas las obligaciones y compromisos que se adquieran con terceros deberán de estar controlados por el contador y debidamente registrados en los libros contables.
17	Cuentas por Pagar	Pagos a proveedores	Cuando se paga por medio de transferencias, se realizan pagos parciales a proveedores y lo demás abonarlo a cuentas propias o de terceros	12	Mitigar/Compartir	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que los comprobantes de pago registrados poseen las firmas de recibido, revisado y autorizado. Para la autorización de estos pagos se debe realizar la verificación cuenta por cuenta de todas las transacciones a realizar y la persona que autoriza debe tener el detalle de las cuentas de proveedores para poder cotejar antes de autorizar los pagos.
18	Cuentas por Pagar	Pagos a proveedores	Cuando se paga por medio de cheque, emitir el cheque sin la leyenda “no negociable” y hurtar los cheques para cambiarlos	8	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Para la autorización de los pagos por medio de cheques o trasferencias electrónica, el empleado responsable deberá verificar que la documentación que ampare los pagos cumpla con los requisitos legales, fiscales y administrativos establecidos. Todos los cheques se tienen que emitir con la leyenda “no negociable”

Aplicación de estrategias para el tratamiento de los riesgos de fraude administrativo

N° de eventos	Área	Factor de Riesgo	Eventos	Riesgo Inherente	Tratamiento del riesgo	Plan de mitigación
19	Cuentas por Pagar	Pagos a proveedores	Cuando se paga en efectivo, apropiarse de los fondos y no cancelar las deudas	16	Evitar	Cuando es necesario pagar en efectivo por que los montos no son demasiado altos, se deben emitir recibos en duplicado que hagan constar que el proveedor ha recibido el efectivo y este debe colocar una firma y sello para mayor seguridad.
20	Cuentas por Pagar y Administración	Transferencias al exterior	Realizar pagos a entidades que se encuentren en paraísos fiscales	10	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Revisar periódicamente las lista de paraísos fiscales para evitar realizar pagos.
21	Cuentas por Pagar y Planillas	Transferencias bancarias	Transferir montos sin causa justificada a cuentas propias o de terceros	25	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> El gerente financiero, general o encargado, debe tomarse el tiempo para revisar el detalle de las cuentas a las que harán las respectivas transferencias bancarias y solicitar la debida justificación de las mismas.
22	Cuentas por Pagar y Planillas	Banca en línea	Pagos indebidos a proveedores	20	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> Se cancelaran todas las obligaciones de forma quincenal (día 15 o 30, según el día hábil anterior a estas fechas), una vez recibida la factura o documento que respalda la obligación a cancelar.
23	Cuentas por Pagar y Planillas	Banca en línea	Pagos de servicios personales o de terceros	15	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> Para dar trámite de pago, es necesario hacer una solicitud de pago en línea y respaldarla con el documento respectivo, luego estos son pasados a la persona encargada de autorizar y esta previa revisión autorizará todo pago.
24	Cuentas por Pagar y Planillas	Banca en línea	Transferir dinero a otras cuentas personales o de tercero	10	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> El encargado de autorizar las transferencias deberá solicitar el respaldo que justifique las transferencias a realizar.

Aplicación de estrategias para el tratamiento de los riesgos de fraude administrativo

N° de eventos	Área	Factor de Riesgo	Eventos	Riesgo Inherente	Tratamiento del riesgo	Plan de mitigación
25	Cuentas por Pagar y Planillas	Chequeras	Emitir y cobrar cheques sin causa justificada	10	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> No debe entregarse ningún cheque, mientras no se haya verificado que el bien o servicio se ha sido recibido satisfactoriamente.
26	Inventario	Despacho de la mercadería de bodega	Hurto de mercadería por parte de los empleados	9	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Al momento de realizar los despachos, la mercadería saliente debe ser cotejada contra el comprobante de crédito fiscal o factura de consumidor final. El acceso a bodega únicamente está permitido a los bodegueros y personal autorizado.
27	Inventario	Despacho de la mercadería de bodega	Robo de mercadería en rutas	9	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Existirá un encargado de rutas que coordinará cada una de las entregas optimizando el tiempo y los recursos.
28	Inventario	Despacho de la mercadería de bodega	Auto-robo de mercaderías por parte de los empleados	9	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> El supervisor o encargado de las entregas debe monitorear que los transportistas no se desvíen de las rutas trazadas, esto mediante llamadas telefónicas y mediante la estimación del tiempo entre los puntos de partida y llegada.
29	Inventario	Recepción de mercadería devuelta, en bodega	Hurto de mercadería	9	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Toda devolución de mercadería debe estar registrada en un formulario de devolución de mercadería el cual debe estar firmado por el encargado de bodega.
30	Planillas	Pago de planillas	Pagar una cantidad diferente al líquido pagado en planilla	9	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> La nómina deberá ser elaborada por el encargado de planillas, revisada y validada por el contador, y autorizada por el gerente general, financiero o encargado. El gerente financiero, general o encargado debe realizar al menos 3 revisiones del detalle de sueldos, retenciones de ley y descuentos a empleados en los que verifique que efectivamente el sueldo líquido este calculado correctamente.

Aplicación de estrategias para el tratamiento de los riesgos de fraude administrativo

N° de eventos	Área	Factor de Riesgo	Eventos	Riesgo Inherente	Tratamiento del riesgo	Plan de mitigación
31	Planillas	Pago de planillas	Pagar retenciones y no hacer el descuento en planilla	12	Mitigar/Compartir	<ul style="list-style-type: none"> El gerente general debe revisar que sueldo líquido total reflejado en planilla sea el mismo que monto total de la transferencia a realizar.
32	Planillas	Pago de planillas	Hacer pagos indebidos a cuentas propias o de terceros en depósito de planilla	9	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> El gerente financiero, general o encargado, debe tomarse el tiempo para revisar el detalle de las cuentas a las que harán las respectivas transferencias por pago de sueldo.
33	Propiedad Planta y Equipo	Mobiliario y equipo de la empresa	Hurto de mobiliario o equipo de la empresa	8	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Se realizará inventario físico de Propiedad Planta y Equipo al menos una vez al año
34	Propiedad Planta y Equipo	Mobiliario y equipo de la empresa	Uso inadecuado del mobiliario o equipo de la empresa	4	Aceptar	<ul style="list-style-type: none"> Todo retiro o desapropiación de activos debe ser autorizado por el gerente general.
35	Propiedad Planta y Equipo	Manejo de herramientas de la empresa	Hurto de las herramientas de la empresa	8	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Todo retiro o desapropiación de activos debe ser autorizado por el gerente general.
36	Recursos Humanos	Contratación de personal clave	Contratar personas con dudosos valores éticos y morales	16	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> La selección del personal se realizará mediante un análisis de su curriculum, entrevista y realización de pruebas psicológicas.
37	Ventas	Ventas al crédito	Ventas fantasma solo para obtener comisiones	9	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar a cada vendedor su respectiva cotización y orden de compra girada por el cliente para proceder a la facturación.
38	Ventas	Ventas al crédito	Ventas a empleados sin ninguna restricción	8	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Establecer una política donde se defina el monto máximo que un empleado puede facturar a su nombre y el plazo en días que tiene para cancelar dicha deuda.

Aplicación de estrategias para el tratamiento de los riesgos de fraude administrativo

N° de eventos	Área	Factor de Riesgo	Eventos	Riesgo Inherente	Tratamiento del riesgo	Plan de mitigación
39	Ventas	Ventas al crédito	Ventas con acuerdos entre vendedor-cliente, con bajos márgenes de ganancia	12	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> La política es que los vendedores no pueden establecer ni manipular los precios de venta, únicamente pueden brindar los descuentos ya preestablecidos siempre que se cumplan las condiciones definidas para otorgar dichos descuentos.
40	Ventas	Ventas al crédito	Ingresar clientes inexistentes	9	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Política de exigencia de requisitos para apertura de crédito a personas naturales y personas jurídicas.
41	Compras	Compras con justificación falsa	Compra de mercadería sobre la base de que se realizaran ventas que en realidad son ficticias para la apropiación de dicho producto	12	Mitigar/Compartir	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de política de solicitud de cotizaciones de clientes con su respectiva orden de compra, para poder proceder a la compra de mercadería que no se encuentra en existencia y también verificar el stock en aquellos casos en que se soliciten compra y hay producto en existencia.
42	Compras	Proveedores ficticios	Ingresar proveedores con datos ficticios para posteriormente realizar pagos fraudulentos	12	Mitigar/Compartir	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar la política para ingreso de nuevos proveedores y generar un expediente para cada uno.
43	Compras	Pagos por servicios no recibidos	Confabulación entre un proveedor y el comprador para pago de servicios que no son percibidos por la entidad	9	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar política para que cada departamento elabore solicitudes cuando se requiera un servicio, las cuales deban ir firmadas por el jefe de cada departamento, además estas deben ser autorizadas por el gerente general y se debe verificar la recepción del servicio.

Aplicación de estrategias para el tratamiento de los riesgos de fraude administrativo

N° de eventos	Área	Factor de Riesgo	Eventos	Riesgo Inherente	Tratamiento del riesgo	Plan de mitigación
44	Compras	Pactos entre comprador y proveedor	El comprador puede llegar a acuerdos de tipo financiero con el proveedor para realizar compras exclusivamente a él.	9	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Emitir políticas donde se prohíba al encargado o encargados de compras recibir algún tipo de regalía de cualquier proveedor, además, solicitar al menos 3 cotizaciones como respaldo para cada compra y auditar sorpresivamente.

b) Diseño de políticas y procedimientos para el tratamiento de riesgo

Para gestionar de forma adecuada el riesgo de fraude administrativo y proponer los controles y procedimientos de solución para aquellos procesos con alto niveles de riesgos y las diferentes estrategias para el tratamiento de riesgo por parte de la empresa Importadora Tecnológica, S.A. de C.V.

Área de Administración

Objetivo: Garantizar que los procesos en el área administrativa se lleven de la mejor manera para minimizar los riesgos de fraude.

Políticas y procedimientos

1. Resguardo de poderes especiales

- Los poderes especiales otorgados a favor de empleados para facilitar algún trámite deberán estar guardados por la gerencia o el contador de la empresa.
- Los poderes no podrán estar resguardados por la misma persona que es la apoderada, de esta forma la persona debería pedir el poder a una segunda persona para poder utilizarlo.

2. Auditoría en comisiones

- Las comisiones, bonificaciones u otros incentivos por ventas, tendrán que ser supervisados por la gerencia o en su defecto el contador.
- En su revisión se verificará que los clientes no sean ficticios, que no haya facturas a nombre de empleados o empresas asociadas.
- Verificar las notas de crédito de meses posteriores para ver si hay sobre venta a algún cliente para el cobro de comisión y que luego se ajuste con nota de crédito.

3. Resguardo de cheques y contraseñas

- Los cheques estarán bajo un lugar con llave en el cual solo tendrá acceso la gerencia.
- Las contraseñas maestras del sistema y de bancos estarán bajo responsabilidad de gerencia la cual deberá ser cuidadosa y no dar a nadie las mismas.
- No escribir en agendas, cuadernos o similares las contraseñas, si se hace de esta forma dicho documento deberá estar bajo llave.

4. Compras a proveedores

- Las compras de cualquier tipo deberán hacerse por lo menos con 2 cotizaciones de las mismas condiciones, las cuales quedarán de respaldo en el archivo del proveedor designado.
- Toda compra de mercadería, activo fijo u otro egreso mayor de \$2,500.00 deberá seguir el procedimiento de las 2 cotizaciones para verificar que se tome la mejor opción.
- En ningún caso se puede hacer tratos comerciales con empresas asociadas de algún gerente o empleado de la empresa, tampoco con empresas administradas por un familiar hasta el tercer grado de consanguinidad de algún empleado de la empresa.

5. Pago del extranjero.

- Todo pago del extranjero ya sea por envíos de mercadería, aportaciones de socios u otro ingreso, deberá hacerse efectivo solamente cuando el dinero esté disponible en la cuenta de la empresa.
- Con imágenes de boletas bancario, transferencia de dinero u otro comprobante no se dará por sentada la transacción, sino hasta tenerla disponible en la cuenta de la empresa.

Área de Caja

Objetivo: Minimizar el riesgo de ocurrencia de un fraude en el área de caja.

Políticas y procedimientos

1. Remesa diaria

El dinero recolectado de las ventas de la empresa y/u otros ingresos deberá enviarse el mismo próximo día en que se ha facturado, si el caso es contado. Si es un pago de una cuenta por cobrar de igual forma se envía el próximo día de recibido.

2. Corte de caja

- El contador deberá realizar corte de caja al final del día antes de enviar la remesa y verificar que todas las transacciones estén debidamente registradas y en orden.
- Todo faltante o sobrante deberá notificarse el mismo día o a más tardar al día siguiente a gerencia.
- Todo monto mayor de \$20 se descontará en planilla, si el monto fuere menor el involucrado deberá ponerlo en efectivo a más tardar en dos días siguientes al hecho.
- El sobrante deberá revisarse al día siguiente de darse el hecho, si no se encuentra error en el corte o la facturación, este dinero se depositará a la cuenta de la empresa y la boleta quedará en resguardo del contador quien llevará un archivo especial de esta.
- No se permiten gastos de ningún tipo pagados desde caja muchos menos entregas de efectivo a ningún empleado de la empresa.
- El contador deberá hacer 3 cortes sorpresivos en el mes, distintos a los de final del día, estos podrán ser en diferentes horas de la jornada laboral.

3. Limitaciones en funciones de caja

- El usuario de caja en el sistema no podrá, hacer cambios de fecha de documentos, cambiar la forma de pago, no podrá ingresar saldo a clientes con cheques rechazados, dar o quitar días de vencimiento de las facturas, modificar precios o aplicar descuentos a las facturas.
- Todo cambio que sea requerido de forma justificada deberá de ser realizado por gerencia y/o el contador.

4. Resguardo de boletas

- Las boletas de ingreso deberán estar en original al final del día junto al reporte de sistema de las ventas al crédito, contado y tarjeta, dicho archivo estará bajo el cuidado del contador, quien cada día verificará que el corte de caja cuadre con la boleta del día.
- Se verificará el nombre y fecha de cada boleta, que no haya alteración en ellas.

Área de Caja Chica

Objetivos: Mantener un control adecuado del manejo de cada chica y evitar un fraude en esta área.

Políticas y procedimientos

1. Requisitos para reembolso de gasto al personal.

- Toda persona que necesite el reembolso de caja chica debe colocar en la parte de atrás del comprobante, su nombre, firma y uso del gasto.
- No se tomarán en cuenta gastos que no tengan el nombre de la empresa o que estén a nombre de otra empresa.

2. Liquidación de gastos de caja chica

- Los cortes de caja chica se harán cada viernes o cuando amerite por falta de fondos en caja chica.
- La persona encargada de caja chica será la cajera de la empresa, la cual reportará los gastos que tenga a la fecha en cuadro de Excel, con caratula y anexado todos los comprobantes de respaldo.
- El corte será revisado físicamente por el contador de la empresa el cual dará su aprobación mediante la firma de revisado.
- Además de firmar, el contador deberá sellar los comprobantes que se liquidaran colocando la fecha en que fueron reintegrados.
- El monto verificado se pasará al gerente financiero y el firmará el cheque del reintegro de caja chica.

Área de Cuentas por cobrar

Objetivo: Gestionar de manera eficaz y oportuna las cuentas por cobrar con el fin de evitar inconsistencias y posible fraude en esta área tan importante para la empresa.

Políticas y procedimientos

A continuación, se detallan las políticas que se consideran necesarias de implementación en esta área:

1. Restricción de accesos en sistema de facturación para el área de cuentas por cobrar

- El área de caja no podría cambiar los días de crédito autorizados, el saldo adeudado, el límite de crédito, las fechas de los documentos fiscales emitidos entre otras restricciones.

- Todo cambio que se necesite en estos documentos deberá pasar previa solicitud al gerente financiero o jefe inmediato.
 - Personas ajenas a caja o finanzas no tendrán acceso alguno a este módulo.
2. Prohibir el crédito a empresas que tenga relación con empleados o familiares de estos.
- En la solicitud de crédito debe establecerse una declaración jurada donde se autoriza a verificar los datos suministrados y en una sección preguntar si el cliente tiene algún vínculo con personal de la empresa.
 - Establecer en el reglamento de trabajo que se encuentra prohibido el tipo de relación empleado-clientes y que, al no mencionar, ocultar o mentir sobre dicho punto en la solicitud de crédito, esto será causante de despido.
3. Aprobación de límites de crédito.
- Cuando un cliente pide crédito deberá de entregar los documentos necesarios para tal fin, dichos documentos deberán establecerse por la administración superior.
 - Los créditos deberán ser revisados y aprobados por personal diferente al de caja y el cual cuente con el conocimiento requerido para tal fin.
 - Toda solicitud de crédito deberá ir firmada por el gerente de financiero, contador o persona encargada para tal fin.
 - Todo cliente con crédito deberá actualizar sus datos al menos cada dos años.
4. Clientes sin crédito no pueden pasar más de tres días con saldo pendiente.
- Clientes que se les envía a domicilio los productos y que pagaran de contado, son facturados con crédito a 3 días siendo este el máximo de tiempo establecido para alguien sin crédito autorizado.

- La descarga de saldo se hará cuando el cajero reciba ya sea el cheque o efectivo e ira reflejada en el corte de caja normal del día.
5. Revisión de antigüedad de saldos
- El gerente financiero, contador o persona designada para hacer esta tarea deberá realizarla al menos una vez por semana.
 - Se deberá revisar las cuentas tanto de saldo vencido con crédito como las personas con saldo vencido sin crédito que tengan más de 4 días de crédito.
 - Deberá hacerse en diferentes días de la semana, no realizarla un día en específico así para ver de forma sorpresiva cualquier anomalía.
6. Los cobros a domicilio deberán entregarse el mismo día de recibido
- El mensajero o cobrador no podrá llevarse dinero de clientes para liquidar el día siguiente.
7. Faltantes en cobros por parte de mensajería o cobrador
- Todo faltante en cobro de parte del mensajero deberá ser reportado por caja al gerente financiero o contador el mismo día de que sucedió el hecho.
 - Todo faltante en cobro con monto mayor de \$20 se descontará en planilla, si el monto fuere menor el involucrado deberá ponerlo en efectivo a más tardar en dos días siguientes al hecho.
 - La reincidencia de tres o más faltantes en un mes se tendrá como pérdida de confianza y se despedirá al mensajero.
 - Reincidencias de faltantes en diferentes meses también darán lugar a despido por pérdida de confianza.

8. Cheque rechazado en las cuentas por cobrar

- El contador en la conciliación bancaria deberá ver estos casos y dar aviso a caja y gerencia inmediatamente.
- En estos casos se ingresará de nuevo el saldo al cliente en el sistema de facturación; esta función la tendrá habilitada únicamente el contador.
- Gerencia deberá revisar algunas conciliaciones bancarias en el año, buscando entre los conceptos los de cheques devueltos o rechazados, con el fin de evitar que en algún momento se le pueda pasar por alto al contador.

Área de Cuentas por pagar

Objetivo: Proporcionar una guía para el personal encargado de las empresas comerciales del registro, seguimiento y control de las cuentas por pagar, sobre los procedimientos que se deben implementar para la prevención e identificación de factores de riesgos de fraude administrativo.

Políticas y procedimientos

1. Todas las obligaciones y compromisos que adquiera con terceros deberán de estar controlados por el contador y debidamente registrados en los libros contables.
 - Verificar ajustes según contabilidad.
 - Verifique la exactitud aritmética del auxiliar de cuentas por pagar.
 - Se entrega a contabilidad el comprobante de crédito fiscal o factura, fotocopia del contrato, y amortización de los pagos.
 - Se reciben únicamente facturas originales con los datos correctos de la empresa, sin alteraciones.
 - Se realiza el registro del crédito adquirido, actualizando los saldos de los proveedores.

2. Solicitar expedientes de los proveedores con saldos pendientes de pago y verifique:
 - El plazo de vencimiento de la deuda adquirida;
 - Se firmó un documento que describa el monto, plazo, período de pago y demás datos necesarios
 - Verificar que los comprobantes de pago registrados poseen las firmas de recibido, revisado y autorizado.
 - Comprobar que los datos registrados contablemente de la compra coincidan con los respectivos comprobantes emitidos por el proveedor
3. Condiciones de pedidos y selección de proveedor
 - En cada solicitud de pedido, debe detallarse específicamente las condiciones del bien o servicio que se adquiera.
 - La selección de un proveedor debe hacerse posteriormente de revisar al menos tres cotizaciones (excepto en los casos de proveedor único), el departamento que solicita es el responsable de obtener las cotizaciones correspondientes.
4. Formas de pago
 - Los pagos a los acreedores podrán ser realizados por los siguientes medios:
 - a. Transferencia bancaria
 - b. Cheque
 - c. Efectivo pago menores o iguales a \$40.00
 - Para la autorización de los pagos por medio de cheques o transferencias electrónica, el empleado responsable deberá verificar que la documentación que ampare los pagos cumpla con los requisitos legales, fiscales y administrativos establecidos.

- Se cancelarán todas las obligaciones de forma quincenal (día 15 o 30, según el día hábil anterior a estas fechas), una vez recibida la factura o documento que respalda la obligación a cancelar.
- Para dar trámite de pago de una compra, es necesario que todos los documentos relacionados estén correctamente emitidos, si se detecta lo contrario, estos documentos deben ser anulados.
- No debe entregarse ningún cheque, mientras no se haya verificado que el bien o servicio se ha sido recibido satisfactoriamente.
- Cuando se paga por medio de transferencias, verificar que el bien o servicio se ha recibido y que los depósitos se realicen a la cuenta correspondiente.
- Todos los cheques se tienen que emitir con la leyenda “no negociable”
- Para realizar la cancelación de una factura de proveedores del exterior el pago se realizará por medio de transferencia bancaria.
- Los pagos correspondientes se efectuarán una vez que las personas autorizadas en la cuenta (administrador único y contador), confirmen estar de acuerdo con los respaldos.
- Verificar que los cheques emitidos para el pago a proveedores se encuentren íntegros en lo que respecta a: su contenido, firmas y la correlatividad de su numeración.
- Todo documento de pago, una vez sea cancelado debe ser remitido al contador con sus respectivas firmas y sellos para su proceso y resguardo a más tardar la semana siguiente.

5. Paraísos fiscales

- Revisar periódicamente la lista de paraísos fiscales para evitar realizar pagos.
- Los pagos se realizarán por únicamente por transferencias electrónicas.

Área de Inventarios

Responsables: Encargado y auxiliares de bodega

Objetivo: Minimizar el riesgo de exposición al cometimiento de un fraude administrativo en el área de inventarios.

Políticas y Procedimientos.

1. Al momento de realizar los despachos, la mercadería saliente debe ser cotejada contra el comprobante de crédito fiscal o factura de consumidor final.
 - Los despachos serán a primera hora de la mañana y de la tarde, únicamente debe estar presente el personal de bodega y los transportistas.
 - Los encargados de bodega deben verificar el comprobante de crédito fiscal o factura de consumidor final y preparar la mercadería para la carga.
 - Los encargados de bodega con la ayuda del motorista cargarán la mercadería en el vehículo correspondiente, el documento respectivo (CCF o FCF) es recibido por el motorista para que este lo entregue al cliente.
 - Cuando la mercadería sea entregada al cliente este debe de firmar de “recibido” en respectivo CCF o FCF.

2. El acceso a bodega únicamente está permitido a los bodegueros y personal autorizado.
 - Podrán acceder al área de bodega únicamente las personas detalladas a continuación: Encargado de bodega, auxiliares de bodega, contador (con la debida justificación), gerente general, de compra y de ventas (con la respectiva justificación).
 - El área de bodega será monitoreada por cámaras de vigilancia.

- Los faltantes en bodega serán responsabilidad del encargado de bodega y el personal a su cargo, para esto se harán las respectivas indagaciones en caso de faltantes de productos, materiales o artículos en una cuantía considerable.
 - Si los faltantes de productos fueran por causa imputable a los bodegueros y no fueran de un monto considerable se les descontara de su respectivo salario.
 - Si los faltantes resultantes fueran de una cuantía considerable se realizarán las indagaciones correspondientes para determinar al responsable y tomar las acciones que la gerencia considere convenientes.
3. Toda devolución de mercadería debe estar registrada en un formulario de devolución de mercadería el cual debe estar firmado por el encargado de bodega.

Cuando haya devolución de mercadería pueden darse dos circunstancias:

- La devolución es el mismo día o dentro de la misma semana
- Sí es así, la recepción de mercadería en bodega se debe hacer con el mismo crédito fiscal o factura de consumidor final emitido, además se llena un formulario por devolución el cual debe ser firmado por el encargado de bodega y luego se envían los documentos a contabilidad.
- Si la devolución se realiza transcurridos más de 7 días desde la fecha de entregada la mercadería
- Entonces contabilidad emitirá una nota de crédito con la cual el motorista pasará a retirar la mercadería donde el cliente, posteriormente se recibe la mercadería en bodega con dicha nota de crédito y se llenará un formulario por devolución el cual debe ser firmado por el encargado de bodega.

Todos los formularios por devolución de mercadería deben estar firmados por el encargado de bodega para así comprobar el reingreso de la mercadería a bodega.

4. Existirá un encargado de rutas que coordinará cada una de las entregas optimizando el tiempo y los recursos.
 - Los motoristas son responsables de la mercadería luego de haberla recibido de los bodegueros.
 - El supervisor o encargado de las entregas debe monitorear que los transportistas no se desvíen de las rutas trazadas, esto mediante llamadas telefónicas y mediante la estimación del tiempo entre los puntos de partida y llegada.

Área de Planilla

Objetivo: Minimizar el riesgo de exposición al cometimiento de un fraude administrativo en el área de planillas.

Políticas y procedimientos:

1. La nómina deberá ser elaborada por el encargado de planillas, revisada y validada por el Contador, y autorizada por el Gerente General.
 - El departamento de Recursos Humanos o encargado de planilla debe enviar la planilla para revisión al contador dos días antes de la fecha de pago para que este pueda revisarla con el suficiente tiempo para detectar cualquier error y solventarlo.
 - El contador debe revisar a detalle la planilla, verificando aritméticamente que todos los descuentos estén correctamente aplicados y el sueldo líquido sea el correcto.
 - Después de que el contador revise la planilla pueden darse dos circunstancias:

- a) Si la planilla esta correcta: Entonces el contador procederá a firmarla y a remitirla al gerente financiero, gerente general o encargado, según sea el caso para que este la revise y la autorice.
- b) Si la planilla contiene errores: El contador marcara los errores encontrados y la devolverá al departamento de recursos humanos o encargado de planillas para que se hagan las respectivas correcciones y este debe de reenviarla el mismo día para proceder a una nueva revisión por parte del contador.
- El gerente financiero, general o encargado, debe tomarse el tiempo para revisar el detalle de las cuentas a las que harán las respectivas transferencias por pago de sueldo.
 - El gerente financiero, general o encargado debe realizar al menos 3 revisiones del detalle de sueldos, retenciones de ley y descuentos a empleados en los que verifique que efectivamente el sueldo liquido este calculado correctamente.
 - Luego de revisar la planilla el gerente financiero, general o encargado autorizara la planilla por medio de firma y la debe devolver al contador para que este proceda a subir el archivo para pagos a la banca en línea o a elaborar los cheques correspondientes.
 - El gerente general debe revisar que sueldo líquido total reflejado en planilla sea el mismo que monto total de la transferencia a realizar.
 - En la banca en línea, deben existir usuarios A: Que puedan autorizar y aplicar transacciones, B: Mancomunadas, que realicen transacciones en conjunto, uno autorizar y el otro aplica, C: Usuarios operarios.
 - En el caso de los pagos por medio de cheque el encargado de planilla elaborará el cheque, el contador lo revisará y el gerente general lo autorizará.

- El gerente financiero, general o encargado deberá confrontar el monto de los cheques contra la planilla de sueldos antes de proceder a firmarlo, además debe verificar que los cheques tengan estampada la leyenda “no negociables”.

Área de Propiedad Planta y Equipo

Objetivo: Minimizar el riesgo de exposición al cometimiento de un fraude administrativo en el área de Propiedad Planta y Equipo.

Políticas y procedimientos:

1. Se realizará inventario físico de Propiedad Planta y Equipo al menos una vez al año, esto se hará de la siguiente manera:
 - Al menos una vez al año, se deberán practicar recuentos e identificación física de todos los activos en los diferentes departamentos y dependencias de la empresa; toda diferencia debe ser investigada y aclarada oportunamente.
 - Para practicar el inventario físico se utilizarán los registros donde se detalla la descripción del bien, codificación y ubicación del mismo, debe ser programado y ejecutado por el contador y el responsable de los bienes, además debe ser presenciado y supervisado por el gerente general.
2. Todo retiro o baja de activos debe ser autorizado por el gerente general.
 - Todo retiro o baja de activos, se reemplacen o no, debe ser autorizado por el gerente general y verificado por el mismo, acompañado del contador, para poder constatar las razones por las cuales se solicita el retiro, esto mediante un formulario solicitud de retiro de activo fijo que debe ser pre numerado y emitido en original y duplicado.

3. Para la transferencia y/o venta de activos que hayan terminado su vida útil, será sólo el Gerente General con el consentimiento por escrito del propietario quienes podrán donar o vender los bienes en mención.
4. Cuando se trate de adquisición de terrenos, mejoras y adiciones al edificio, equipo de transporte y la adquisición de cualquier otra clase de equipos en volúmenes considerables, se tendrá que tener la aprobación por escrito del propietario.

Área de Recursos humanos

Objetivo: Diseñar y desarrollar los procedimientos para facilitar el reclutamiento, selección y contratación del personal de manera eficiente para analizar las habilidades, características y capacidades de los aspirantes a fin de decidir, sobre bases objetivas y comprobables, cuales tienen mayor potencial para el desempeño del cargo.

Políticas y procedimientos

1. Reclutamiento, selección y contratación al nuevo personal

Proceso de reclutamiento:

Los medios de reclutamiento del personal que deberá utilizar la empresa serán los siguientes:

- Cuando exista una vacante se debe tomar en cuenta al personal que labora en la empresa sometiéndolo al proceso de reclutamiento colocando un aviso en un lugar visible dentro de la empresa
- Cuando la vacante no pueda ser cubierta por un empleado se procederá a buscar fuentes externas.
- Publicar anuncios en periódicos de mayor circulación
- Publicar la vacante por medio de bolsas de trabajos electrónico

- Hacer uso de redes sociales.

Proceso de selección:

- a. La selección del personal se realizará mediante un análisis de su curriculum, entrevista y realización de pruebas psicológicas.
- b. Para seleccionar al personal se exigirá capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal para desempeñar el cargo.
- c. Solicitar a todos los candidatos los siguientes documentos en original y copia a fin de crear una base de datos de las personas interesadas en formar parte de la empresa:
 - DUI
 - NIT
 - Solvencia de la Policía Nacional Civil
 - Antecedentes Penales
 - Referencias laborales
 - Títulos certificados del nivel académico
- d. El solicitante deberá llenar una ficha de información con los siguientes datos: Nombre, edad, dirección, redes sociales y empresas en las que laboro y la duración.
- e. Se realizarán confirmaciones de los documentos presentados en las hojas de vida de los candidatos a ocupar una vacante.
- f. Evaluación curricular:
 - Experiencia en cargos similares a los que se está proponiendo
 - Educación formal que apoya el perfil requerido, es decir, que es pertinente al cargo ofrecido.

- Habilidades especiales como capacidad para aprender idiomas, para coordinar grupos multidisciplinares, para diseñar proyectos, creatividad, etc., que apoyan y refuerzan el perfil requerido.
- Referencias laborales y personales son de suma importancia al corroborar información plasmada en el currículum, a la vez que pueden confirmar otras informaciones que no hayan sido claras en el proceso, por lo que se considera importante que sean reflejadas en el currículum.

Proceso de contratación:

- a. Crear un expediente físico de la persona seleccionada incluyendo los documentos proporcionados y resultados obtenidos durante la entrevista y pruebas.
 - b. Las personas deberán firmar un contrato en el cual se especificará todas las obligaciones con las que debe cumplir y los beneficios que recibirá.
 - c. Se ofrecerá una retribución económica hacia el personal adecuadamente, para que estén dispuestos a lograr los objetivos de la empresa y realizar con eficiencia sus funciones y responsabilidades.
 - d. Todo empleado contará con las prestaciones de ley.
2. Capacitación al personal
 - La capacitación del personal puede realizarse por medio de cursos formales sobre la gestión del riesgo de fraude administrativo, que contribuyan a su continuo desarrollo profesional.
 - La capacitación debe ser otorgada por profesionales en las ramas permitiendo obtener una capacitación eficiente y eficaz de los asistentes que se verá reflejada en el desarrollo de sus actividades diarias

- La empresa deberá realizar un presupuesto económico para la capacitación requerida del personal
- Se dará capacitaciones a los trabajadores mínimos 1 veces al año.
- El personal a capacitarse debe asistir de manera obligatoria a cada una de las sesiones de capacitación otorgada por la empresa.
- Los asistentes deben firmar los registros de asistencia en cada una de las capacitaciones.

Área de ventas

Objetivo: Minimizar el riesgo de fraude en el área de ventas

Políticas y procedimientos

1. Solicitud de cotización y orden compra para proceder a facturación

- Ninguna venta puede ser autorizada si previamente no se ha autorizado la cotización correspondiente.
- Toda facturación puede realizarse únicamente cuando ya se posee la orden de compra emitida por el cliente.
- Para las ventas de contado no es imprescindible una cotización ni orden compra.

2. Facturación de productos a empleados

- El monto máximo que puede facturársele a un empleado es el 20% de su salario y el plazo en días será como máximo 30.
- El empleado debe solicitar al gerente de ventas o supervisor de ventas que autorice la venta al crédito.

- Luego de que el vendedor proceda a facturar, el gerente de ventas o supervisor de ventas debe tener el cuidado de hacer llegar al departamento de recursos humanos o contabilidad la copia de la factura para proceder con respectivo descuento en planilla.
- El departamento de recursos humanos o contabilidad debe rechazar cualquier solicitud de descuento en planilla de facturas que superen el 20% del salario del empleado.
- El departamento de cuentas por cobrar o contabilidad debe monitorear en los reportes de ventas al crédito que no existan ventas al crédito no descontadas a empleados y de existir alguna pendiente, indagar el motivo y proceder al descuento correspondiente.

3. Establecimiento de precios de venta y descuentos

- Lo márgenes de ganancia serán establecidos por la administración de la entidad, con el oportuno conocimiento de los costos y el correspondiente análisis de mercado; estos serán evaluados al menos cada dos meses o cuando la administración lo considere conveniente.
- Se establecerá un porcentaje fijo de descuento del 5% para las empresas que cumplan los siguientes requisitos:
 - a) Ser clientes activos por más de dos años
 - b) Estar al menos dentro del top 30 de mejores clientes de acuerdo al monto de compras que realicen.
 - c) Que no sean clientes con récord de pagos tardíos.
- En negocios de grandes proporciones será siempre la administración junto con el gerente de ventas los que establezcan el margen de ganancia.
- El descuento de empleado será del 10%.
- En ningún caso el gerente de ventas podrá por si solo autorizar mayores descuentos a los establecidos.

4. Apertura de nuevos clientes

- Apertura de clientes de contado

Para el ingreso de nuevos clientes de contado se requieren los siguientes documentos:

a. Para persona natural:

- i. DUI
- ii. NIT
- iii. NRC (Si aplica)

b. Para persona jurídica:

- i. NIT
- ii. NRC

Si las ventas de contado superan los cinco mil dólares se exigirán los mismos requisitos que se exigen para las ventas al crédito y garantías en caso paguen con cheque.

- Apertura de clientes al crédito:

En el caso de ingreso de clientes al crédito, habrá dos etapas, una etapa de evaluación y otra de autorización o rechazo de crédito:

Para la primera etapa y evaluar el ingreso de nuevos clientes al crédito se requieren los siguientes documentos:

a. Personas naturales:

- i. DUI
- ii. NIT
- iii. NRC
- iv. Estados Financieros Auditados (Si lleva contabilidad formal)
- v. Referencias comerciales
- vi. Comprobante de domicilio (Recibo de servicios de energía eléctrica o de agua)
- vii. Llenar una solicitud

Luego de la evaluación y autorización, se requiere firma del siguiente documento y se procede a apertura el crédito.

- viii. Firma de un pagare
- b. Personas jurídicas:
 - i. NIT
 - ii. NRC
 - iii. Escritura Pública de Constitución
 - iv. Credencial de elección de Representante legal vigente
 - v. Matrícula de comercio vigente
 - vi. Estados Financieros Auditados del ejercicio anterior
 - vii. Referencias Comerciales
 - viii. Comprobante de domicilio
 - ix. Llenar una solicitud

Luego de la evaluación y autorización, se requiere firma del siguiente documento y se procede a apertura el crédito.

- x. Firma de un pagare

Área de compras

Objetivo: Minimizar el riesgo de fraude en el área de compras

Políticas y procedimientos

1. Ingreso de nuevos proveedores

- Todo ingreso de nuevos proveedores debe estar amparado con la siguiente documentación:
 - i. NIT
 - ii. NRC
 - iii. Recibo de servicios (para comprobar domicilio)
- Se debe crear un expediente para cada proveedor
- Todos los años se debe enviar un formulario de actualización de datos a cada proveedor

2. Órdenes de compra

- Toda orden de compra debe ir firmada por el encargado de compras
- Esta orden debe estar respaldada por una cotización del proveedor
- Se necesitan al menos 3 cotizaciones para verificar el mejor precio
- Toda orden de compra arriba de \$2000.00 además de ser firmada por el encargado de compras debe ser revisada y firmada por el gerente general

3. Toda compra debe tener un respaldo o justificación

- Las compras se deben realizar con base a los niveles mínimos y máximos de stock en inventario para cada producto
- Para productos que no se mantienen en stock, sino que son compras específicas, el departamento de ventas debe solicitar la compra del producto mediante el formulario correspondiente, y adjuntar la cotización solicitada por el cliente.

4. Solicitud de servicios de un proveedor

- Toda solicitud de servicios, por ejemplo, para mantenimiento de equipo de computación, para reparación de mobiliario y equipo, soporte de sistema contable, etc., debe ser

elaborada por escrito y ser firmada por el encargado del departamento que lo requiera y autorizado por el gerente general.

- Ningún crédito fiscal por servicios que no estén debidamente respaldados con la solicitud debe ser enviado al departamento o encargado de cuentas por pagar.

5. Restricciones en relaciones con proveedores

- El encargado de compras no puede recibir obsequios ostentosos de parte de proveedores de tal manera que pueda comprometer su independencia y exista conflicto de intereses.
- Los regalos ostentosos deben ser devueltos al proveedor.
- Se prohíbe al encargado de comprar recibir dichos obsequios aun cuando este fuera de la empresa
- La determinación de un posible conflicto de intereses y actuación a favor de proveedores puede ser causal de despido

4.4.4 ETAPA 4: SEGUIMIENTO Y REVISIÓN

a) Monitoreo

El monitoreo se realiza dentro de la gestión diaria de las actividades de la empresa, este incluye la revisión de la información generada en cada proceso.

El monitoreo y seguimiento se realizará a través del establecimiento de revisiones periódicas y revisiones anuales en el cual se debe considerar todos factores del riesgo de fraude que se determinaron así como las áreas en las que mayor impacto y la probabilidad de ocurrencia, para identificar de manera oportuna deficiencias en los manuales, políticas y procedimientos y reducir considerablemente el impacto de un evento inesperado, la obtención de más información para

mejorar la evaluación de riesgos, la detección de los cambios en el contexto externo e interno, incluidos los cambios en los criterios de riesgo y el riesgo en sí mismo que puede requerir una revisión de los tratamientos de riesgos.

a) Evaluación de controles

La evaluación debe ser un proceso metódico, el cual debe incluir una planificación, una ejecución y una generación de informes.

1. Planificación:

- Definir objetivos y alcance de la evaluación
- Debe ser realizado por un directivo con la autoridad suficiente
- Definir metodología y calendarizar la evaluación

2. Ejecución:

- Obtener un conocimiento del proceso
- Comprender el diseño del proceso de gestión de riesgos aplicado al proceso operativo evaluado
- Aplicación de metodología
- Realizar un análisis de resultados en comparación con el estándar establecido en la gestión del riesgo de fraude administrativo
- Documentar deficiencias y soluciones propuestas

3. Generación de informes y acciones correctivas:

- Revisar los resultados con los directivos y gestores de riesgo
- Obtener comentarios y planes de corrección por parte de la dirección
- Concluir e incorporar la retroalimentación de los directivos al informe final de evaluación

4. Para la metodología de la evaluación se sugiere utilizar una de las siguientes herramientas:

- Lista de comprobación
- Cuestionario
- Diagramas de flujo de procesos

4.4.5 ETAPA 5: COMUNICACIÓN Y CONSULTA

Para la correcta gestión del riesgo de fraude administrativo es requerida una correcta comunicación y consulta con las partes interesadas tanto internas como externas, la información se recopila y se analiza; con esta se pueden identificar eventos, analizar riesgos y dar respuesta a ellos.

Se debe informar de manera oportuna por medio de reportes, lo siguiente:

- Identificación de los factores de riesgos
- La verificación de antecedentes históricos de la evolución de los riesgos.
- La identificación de los factores por el cual ha incrementado o disminuido los niveles de riesgo con respecto a periodos pasados.
- La propuesta o solución de los factores que han incrementado.
- Los informes de auditoría interna, auditoría externa y de los encargados en la gestión de riesgo de la empresa.
- Los documentos que soportan los cambios y actualizaciones de los controles.

Esta información debe ser recolectada y difundida por medios tales como:

- Correos electrónicos
- Sesiones informativas periódicas con los empleados
- Informes generados periódicamente.

CONCLUSIONES

1. El análisis de casos de auditoría forense desde una óptica preventiva, genera aportes significativos para el fortalecimiento del control interno de las pequeñas empresas del sector comercio; permitiéndoles conocer las diferentes formas en que se han cometido fraudes administrativos, para tomar acciones o medidas que minimicen el riesgo de cometimiento de los mismos.
2. La prevención del fraude administrativo en la pequeña empresa comercial, requiere del involucramiento de toda la organización y del aprovechamiento de los recursos disponibles; por lo que, el presente trabajo constituye un documento de apoyo para que las empresas implementen controles internos en sus diferentes operaciones, así como el fortalecimiento y vigilancia del proceso de toma decisiones.
3. La administración de cada empresa debe velar porque exista y se le dé cumplimiento al control interno enfocado en prevenir fraudes administrativos y debe darle un especial énfasis a las áreas más susceptibles, de cara a minimizar la ocurrencia de los mismos.

RECOMENDACIONES

La auditoría forense genera insumos sustanciales para la prevención del riesgo de fraude en las empresas, pero el acceso a los informes de este tipo es limitado, por lo que esta investigación se auxilió de las sentencias de los casos judicializados donde con base en la auditoría forense se esclareció la forma en que se cometieron distintos fraudes; en base a esta investigación se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Para las pequeñas empresas comerciales se recomienda documentarse acerca de los casos de fraudes administrativos judicializados, para que puedan conocer los modos en que se suscitaron estos y así establecer políticas y procedimientos enfocados en la gestión de los factores de riesgo. Así mismo se insta a la capacitación de su personal clave lo cual ayudará a fortalecer sus controles, por lo que un programa de capacitaciones anual es un elemento a tomar en cuenta.
2. Utilizar el presente documento como una base para empezar a gestionar los factores de riesgo de fraudes administrativo y/o para fortalecer su control interno es caso que ya se esté gestionando, previniendo así posibles pérdidas ante la suscitación de un hecho de este tipo.
3. A la administración de las empresas, ya que son los responsables del establecimiento y mantenimiento del control interno enfocado en la prevención de diversos fraudes; se les insta a la actualización constante en temas tanto de modelos de gestión de riesgos como también en aquellos que involucran el estudio de las tipologías del fraude y su evolución, dando más importancia a la prevención de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, J. G., Rodríguez, N. A., & Santamaría, T. C. (Enero de 2012). *dokumen*. Obtenido de <https://dokumen.tips/amp/documents/guia-basica-de-auditoria-como-instrumento-metodologico-para-la-obtencion-de-evidencia-en-el-desas.html>
- Arcilla, R. H. (2018). *Auditoría Forense*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (30 de Marzo de 1973). Decreto N° 1030. *Código Penal*. San Salvador, República de El Salvador : Diario Oficial N° 63, Tomo 238.
- Ayala, J. B. (Mayo de 2008). Más que una especialidad profesional una misión: prevenir y detectar el fraude financiero . Quito, Ecuador.
- Banco Cuscatlán, 96-CAS-2006 (Sala de lo Penal de la Corte Suprema de Justicia Octubre de 10 de 2007).
- Cano, M., & Lugo, D. (2005). *Auditoría forense en la investigación criminal del lavado de dinero y activos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chávez, P., Cornejo, G., King, M., & Machuca, M. (01 de Junio de 2010). *La Bancarrota de Global Crossing*. Obtenido de ÉTICA PARA LOS NEGOCIOS: <http://bancarrotagc.blogspot.com/2010/06/la-empresa-global-crossing-una-gran.html>
- CNN. (2015 de Octubre de 2015). *CNN*. Obtenido de 7 de los más grandes escándalos corporativos: <https://cnnespanol.cnn.com/2015/10/15/7-de-los-mas-grandes-escandalos-corporativos/>
- COSO, Commission Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (2016). *Guía de Gestión de Riesgos de Fraude*.
- Cressey, D. R. (1973). *Dinero de los demás*. Montclair, N.J., Patterson Smith.
- DIGESTYC. (2017). *REGISTRO DE SOLVENCIAS*. SAN SALVADOR: DIGESTYC.
- Duncan, W. (1996). *A Guide to the Project Management Institute*. USA: Project Management Institute.

- Enciclopedia Jurídica. (2014). *Enciclopedia Jurídica*. Obtenido de <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/sentencia/sentencia.htm>
- Estupinian, R. (2006). *Control Interno y Fraude, en base a los ciclos transaccionales*. Bogotá, Colombia: Eco Editores.
- Fontán, M. E. (2018). *Foro de seguridad*. Obtenido de Foro de seguridad: <https://www.forodeseguridad.com>
- Granadino, S. H. (2017). La empresa pequeña . *El SALVADOR COYUNTURA ECONOMICA*.
- Haro, A. d. (2005). *Medición y Control del Riesgo Financiero*. México: Editorial Limusa.
- Instituto de Auditores Internos de Argentina. (2012). *El Auditor Interno*.
- Irex de El Salvador, 135-2015 (Tribunal Segundo de Sentencia de San Salvador 8 de Enero de 2015).
- La Prensa Grafica. (24 de ABRIL de 2017). *Capturan a guatemalteco requerido en el país por administración fraudulenta*. Obtenido de El Salvador: <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Capturan-a-guatemalteco-requerido-en-el-pais-por-administracion-fraudulenta-20170424-0053.html>
- La Vanguardia. (02 de 12 de 2016). Enron: el mayor escándalo financiero de la historia, tan grande como olvidado. *Economía*.
- Lafuente, A. S. (2017). *Fraude interno*. Obtenido de Fraude interno prevención, detección y tratamiento: <https://fraudeinterno.files.wordpress.com/2016/12/fraude-interno-prevencic3b3n-deteccic3b3n-y-tratamiento.pdf>
- López Betancourt, E., & Petit Moreno, L. O. (1998). *El delito de fraude*. México: Editorial Porrúa.
- Machucca, A. (2007). *La auditoría concepto actual o antiguo*. Universidad Francisco de Paula Santander.
- Maldonado, E., & Milton, K. (2003). *Auditoría Forense: Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Luz de América.

- Meigs, W. B., & Larsen, E. J. (1986). *Principios de auditoría*. México: Diana. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1161/la_auditoria.html
- Moreno, D. C. (2015). *Importancia relativa de los factores de riesgo de fraude para los auditores internos de Colombia (tesis de maestría)*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración y Contaduría Pública, Bogotá.
- Nino-Moris, C. M. (27 de Agosto de 2014). *América Economía*. Obtenido de América Economía: <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-auditoria-forense-y-su-lento-despegue-en-latinoamerica>
- Norma Técnica Salvadoreña. (2009). NTS ISO 31000 Gestión del Riesgos - Principios y Directrices.
- Organización Internacional de Normalización. (Noviembre de 2009). *Organización Internacional de Normalización*. Obtenido de ISO 31000: 2009: <https://www.iso.org/standard/43170.html>
- Pospan El Salvador, 133-2015 (Tribunal Segundo de Sentencia de San Salvador 3 de Septiembre de 2015).
- Ruiz Granadino, S. H. (2017). La empresa pequeña. *El Salvador Coyuntura Económica*, 11.
- Salazar, P., L., C., & K., A. (12 de Abril de 2014). *REVISTAS PUCP*. Obtenido de REVISTAS PUCP: revistas.pucp.edu.pe
- Salvador, A. L. (16 de mayo de 2014). Ley de protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa. *Decreto legislativo N° 667*. San Salvador, San Salvador, El Salvador: Diario Oficial.
- Stevens, R. (06 de Julio de 2017). *¿Qué es el sistema de control interno?* Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3625005-que-sistema-control-interno>
- Universidad Modular Abierta, Inc. 202-14 (Camara Tercera de lo Penal de la Primera Seccion diciembre de 08 de 2014).
- Velmor, 334-2016 (Tribunal Segundo de Sentencia de San Salvador 3 de Abril de 2016).

Villeda, A. (23 de Agosto de 2017). *Fiscalía General de la República FGR*. Obtenido de FGR ordena captura de dos empleadas de la PNC y un proveedor de lubricantes: <http://www.fiscalia.gob.sv/fgr-ordena-captura-dos-empleadas-la-pnc-proveedor-lubricantes/>

Villeda, A. (06 de Abril de 2018). *Fiscalía General de la República FGR*. Obtenido de Condenan a mujer a pagar \$ 161,207.03 y cuatro años de cárcel por Administración Fraudulenta: <http://www.fiscalia.gob.sv/condenan-a-mujer-a-pagar-161207-03-y-cuatro-anos-de-carcel-por-administracion-fraudulenta/>

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

- **ANEXO N° 1: Matriz de casos de auditoría forense en El Salvador**
- **ANEXO N° 2: Cuestionario de investigación**
- **ANEXO N° 3: Tabulación y análisis de resultados**

ANEXO N° 1: Matriz de casos de auditoría forense en El Salvador

N° DE SENTENCIA	USO DE AUDITORÍA FORENSE	SUPUESTA FORMA DE FRAUDE	ÁREA VULNERADA	OBSERVACIONES
401-P-13	SI	<p>Los socios de la sociedad defraudada eran personas no domiciliadas que se asociaron con una persona domiciliada, la cual después de haber sido nombrado representante legal, se dedicó a defalcarse las cuentas de la sociedad, teniendo todo el poder de hacerlo pues era la única persona autorizada por los bancos salvadoreños para la administración de las cuentas, llevando la contabilidad sin soporte en las partidas de diario y simulando transacciones. Además de dichos actos simuló un aumento de capital depositando cheques sin fondos a la cuenta de la sociedad y reportándole a los accionistas no domiciliados las boletas de depósito con cheques de bancos diferente al de la cuenta, los cuales más adelante al compensarse fueron rechazados.</p>	Gerencia / administración	En este caso la persona fue condenada a 3 años de prisión por el delito de administración fraudulenta.
127-CAS-2005	SI	<p>El encargado de las ventas por ruteo, en complicidad con un vendedor, defraudaron a la empresa de las siguientes maneras: 1) Apropiación de producto, justificando compras con ventas falsas que ellos mismos realizaban y no liquidaban con cuentas por pagar si no que las reportaban como créditos 2) Alteración de las cifras de ventas para obtener grandes comisiones por ventas al crédito 3) Apropiación de dinero de clientes, ya que estos pagaban, pero ese dinero no ingresaba a la empresa y los clientes permanecían con saldos pendientes.</p>	Jefatura / ventas	Sentencia de casación la cual no fue válida y se mantiene la condena de 5 años de prisión.

N° DE SENTENCIA	USO DE AUDITORÍA FORENSE	SUPUESTA FORMA DE FRAUDE	ÁREA VULNERADA	OBSERVACIONES
133-2015	SI	<p>En la prueba pericial, que en este caso es un informe de auditoría forense, el auditor revela que la persona encargada de la administración de la empresa (gerente general), tenía la potestad de girar cheques de la cuenta de la empresa; esta defraudo a la misma girando cheques a nombre de una empresa de consultoría, de la cual la representante legal era su esposa; otra forma era elaborar cheques a su nombre y pagar actividades operativas de la empresa como lo son las declaraciones de impuestos, dichos cheques tenían justificaciones parciales, es decir que no se respaldaba el uso total de los fondos retirados del banco, el desorden al realizar estas transacciones era para hacer perder los rastros de las mismas; además se relata que utilizó fondos de la empresa para pagos de tarjetas de crédito; sin contar que la empresa no tenía ninguna tarjeta a su nombre, además de cuentas por pagar a nombre del gerente sin ningún soporte, es decir se auto-prestaba y no liquidaba esos fondos; esto se revelo según el rastreo de los cheques, contrastados con la contabilidad de la empresa.</p>	Gerencia / administración	El acusado fue condenado a 3 años de prisión por el delito de administración fraudulenta
Inc. 202-14	SI	<p>El Contador General de la Universidad Modular Abierta defraudó a esta institución de varias formas, la primera fue pagándose o transfiriéndose más de lo que debería en concepto de salario y otra fue transfiriendo dinero a cuentas de terceras personas, prestanombres que servían para sustraer el dinero de la institución y luego entregarle una cantidad al contador. El exceso de confianza fue la causa principal que facilito el fraude y es que el señor tenía a disposición las transferencias electrónicas y no se le supervisaba, de hecho, ocultaba los estados de cuenta bancarios para tratar de encubrir el fraude. El sub contador, también involucrado tanto como uno de los que recibía dinero de parte del contador, así como por retirar dinero de la caja aduciendo que pagaría gastos de operación o que los repondría; este modo de operar era de ambos y se debía al exceso de confianza que les tenían en la entidad.</p>	Contabilidad	Se han interpuesto recursos de apelación en estos casos. El sub contador fue condenado a 8 años, pero se le anulo ese fallo.

N° DE SENTENCIA	USO DE AUDITORÍA FORENSE	SUPUESTA FORMA DE FRAUDE	ÁREA VULNERADA	OBSERVACIONES
334-2016	SI	<p>La empresa defraudada se dedica a la venta de productos por medio de revendedores, a los cuales se les paga una comisión, una práctica similar a la de Avon. Dicha entidad en su forma de operar tiene dentro de su personal a supervisores de zona, los cuales son los encargados de llevar las solicitudes de producto de los revendedores, ingresarlas al sistema de la empresa y entregar el producto a los mismos, siendo el final del proceso liquidar, cobrando por el producto y entregando el dinero a la empresa. De esta forma de operar se aprovechó una supervisora, la cual ingresaba solicitudes falsas de nuevos "clientes" y de algunos ya existentes pero que no habían solicitado nada, así dicha persona se apropiaba del producto, que comercializaba como propio, dejando saldos pendientes a personas que no habían solicitado nada. También ingresaba solicitudes a su nombre, manifestando que lo entregaría a clientes, lo cual no sucedía y fue de esa forma en que más producto fue sustraído, sin reportar pagos por estos retiros. Se descubrió también que cobraba a los revendedores pero que no entregaba ni reportaba el efectivo, de esta forma se quedaba con el dinero, dejando saldos pendientes a personas que ya habían pagado.</p>	Jefatura / ventas	<p>La supervisara fue condenada por el delito de administración fraudulenta a 3 años y seis meses de prisión.</p>
195-2-2012	SI	<p>El encargado de planillas de la empresa, logro perpetrar el fraude a través de la apertura créditos en diferentes entidades financieras de las que recibía el dinero y solicitaba autorización por las ordenes de descuento respectivas, pero no las descontaba en planillas, sin embargo solicitaba los cheques para el pago de la deuda, de esta manera desfalco aproximadamente cuatro años a la empresa, pagando créditos que no eran descontados, estimados en un valor aproximado de \$14,000.00.</p>	Administración / planilla	<p>En este caso, aunque se comprobó el fraude, el imputado fue absuelto porque el juez considero que el delito de administración fraudulenta no aplicaba pues él no tenía a cargo la firma de los cheques, el pasaba el dato y alguien más los firmaba. Pero se destaca la forma de fraude que puede ocurrir en cualquier empresa.</p>

ANEXO N° 2: Cuestionario de investigación



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



CUESTIONARIO SOBRE:

“ANÁLISIS DE CASOS DE AUDITORÍA FORENSE COMO HERRAMIENTA PARA DISEÑAR UN SISTEMA DE PREVENCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO DE FRAUDE ADMINISTRATIVO”

Dirigido a: Responsables de puestos claves, administradores, gerentes, contadores y representantes legales de las empresas comerciales.

Objetivo: Obtener y analizar la información de las pequeñas empresas comerciales sobre los factores de riesgo que pudieran llevar al cometimiento de fraudes administrativos a fin de diseñar un sistema de control interno tomando como base el análisis de casos de auditoría forense. La información proporcionada será utilizada con fines académicos y utilizada con absoluta confidencialidad.

Favor indicar: cargo que se desempeña: _____

1. ¿Cuáles de las siguientes expresiones considera que define de mejor manera la palabra fraude?

- a. Acto tendente a eludir una disposición legal en perjuicio del Estado o de terceros.
- b. Acto intencional de la administración, personal o terceros, para obtener una ventaja ilegal.
- c. Engaño que se realiza evitando obligaciones legales o despojando bienes con el fin de obtener beneficios económicos.
- d. Aduñarse de fondos o activos de la empresa.

Objetivo: Identificar el nivel de conocimiento que la administración tiene acerca del fraude.

2. ¿Cuál de las siguientes expresiones considera que significa “administración fraudulenta”?

- a. Cuando alguien está a cargo de administrar bienes ajenos (muebles o inmuebles), perjudica al dueño de estos.
- b. Aduenarse de bienes o activos de la empresa incumpliendo disposiciones legales
- c. Presentar información falsa de la situación financiera de una empresa
- d. Distorsionar la información financiera de una empresa con el ánimo de causar perjuicio a los usuarios de los estados financieros
- e. Alterar los precios o condiciones de contratos, suponer operaciones o gastos, ocultar o retener valores o emplearlos indebidamente.

Objetivo: Identificar el nivel de conocimiento que la administración tiene sobre administración fraudulenta.

3. ¿Cuál es la forma de gobierno de la empresa?

- a. Junta Directiva
- b. Administrador Único
- c. Comerciante Individual

Objetivo: verificar cual es el tipo de administración de las empresa para proponer políticas.

4. ¿Cuáles de las siguientes personas participan en la gestión de riesgos en la empresa?

- a. Gerentes
- b. Contador
- c. Auditor Interno
- d. Abogados contratados por la empresa
- e. Asistentes contables
- f. Asistentes de la gerencia
- g. Administrador Único
- h. Representante Legal
- i. No se realiza gestión de riesgo

Objetivo: Verificar si la empresa tiene gestores de riesgos.

5. ¿Cuáles de los siguientes elementos considera usted que incide en la ocurrencia del fraude administrativo?

- a. Controles internos ineficientes
- b. La necesidad financiera del empleado
- c. Carencia de valores éticos y morales
- d. Exceso de confianza en empleados
- e. Incumplimiento de políticas de control interno
- f. Falta de seguridad de información
- g. Inconformidad en la remuneración salarial
- h. Otro, especifique: _____

Objetivo: Conocer la percepción que se tiene acerca de las causas que motivan el cometimiento del fraude.

6. ¿Cuál de las siguientes áreas considera que es más susceptible al fraude administrativo en las empresas comerciales?

- a. Cuentas por cobrar
- b. Inventarios
- c. Cuentas por pagar
- d. Propiedad, planta y equipo
- e. Efectivo
- f. Bodega
- g. Otra, especifique: _____

Objetivo: Identificar las áreas que consideran vulnerables los encargados de la administración de la empresa.

7. ¿De qué manera se establecen las políticas de control interno enfocadas a prevenir el fraude administrativo en la empresa?

- a. Por escrito y autorizadas por las administración
- b. Por escrito, pero no autorizadas por la administración
- c. Se maneja a nivel verbal
- d. No cuentan con políticas de prevención de fraude

Objetivo: Conocer si cuentan con políticas anti-riesgos.

8. En su opinión, ¿cuál considera que es el nivel de cumplimiento por parte del personal a las políticas y controles implementados por la empresa?

- a. Alto
- b. Medio
- c. Bajo
- d. No se cumple

Objetivo: Medir el nivel del cumplimiento del personal hacia las políticas y controles implementados por la empresa.

9. ¿La compañía forma parte de un grupo empresarial?

- a. Si
- b. No
- c. No sabe

Objetivo: Saber si las empresas tienen partes relacionadas para crear políticas para este grupo de empresas.

10. ¿En qué áreas se han conferido Poderes Especiales por parte de la administración a empleados de la empresa?

- a. Aduanas y Fisco
- b. Trámites bancarios
- c. Representación legal
- d. Poder administrativo amplio y general
- e. No se han conferido Poderes legales

Objetivo: Verificar el riesgo de fraude por exceso de confianza con poderes especiales.

11. ¿Qué medidas se toman para el reclutamiento del personal que ostentara puestos claves dentro de la empresa?

- a. Solicitar antecedentes penales
- b. Solicitar solvencia de la PNC
- c. Llamar a las referencias personales
- d. Llamar a las referencias laborales
- e. Realizar examen de polígrafo
- f. Nivel de escolaridad
- g. Análisis previo en redes sociales
- h. Análisis de zona geográfica de procedencia

Objetivo: Identificar el nivel de riesgos al que se expone la empresa en la contratación de personal para las jefaturas.

12. Dentro del proceso del pago de planilla, ¿qué factores considera que pueden incidir en el cometimiento de un fraude?

- a. Falta de segregación de funciones
- b. Exceso de confianza en el encargado de planillas
- c. Falta de involucramiento de la gerencia
- d. Falta de políticas y procedimientos de control
- e. Falta de controles para la administración de cuentas corrientes, emisión de cheques y realización de transferencias.
- f. Otro, especifique: _____

Objetivo: Identificar el nivel de riesgo de pagos indebidos y descuentos no realizados en planilla.

13. ¿De qué manera se liquidan las cuentas a proveedores?

- a. Se ha definido un límite máximo para el pago en efectivo
- b. Favor especifique el monto: _____
- c. Todo se paga en efectivo
- d. Todo se paga en cheque
- e. Todo se paga con transferencia electrónica
- f. Otra, especifique: _____

Objetivo: Identificar el grado de riesgo de manipulación en pagos a proveedores.

14. ¿Cuál es el proceso de cobros por ventas al crédito que realiza la empresa?

- a. Se reciben pagos en efectivo y se entrega recibo de abono
- b. Se reciben pagos en efectivo sin entregar recibos de abono
- c. Solamente se reciben pagos por cheque o transferencia
- d. Un empleado cobra en efectivo y entrega al encargado de cobros
- e. Otro, especifique: _____

Objetivo: Medir la necesidad de crear políticas antifraude para el área de cobros

15. ¿Cuál es el proceso de cobros por ventas al contado que realiza la empresa?

- a. El vendedor realiza la labor de venta, facturación, cobro y despacho
- b. El vendedor realiza la labor de venta y facturación; mientras que el cajero recibe el efectivo
- c. El vendedor realiza la labor de venta, facturación, recibe el efectivo y despacha bodega
- d. Otro, especifique: _____

Objetivo: Medir la necesidad de crear políticas antifraude para el área de ventas al contado

16. ¿Qué procedimiento existe en el depósito de efectivo a las cuentas de la empresa?

- a. Se deposita una vez por día según corte de caja
- b. Se deposita cuando hay una cantidad considerable, especificar cuanto: _____
- c. Se deposita dos veces al día
- d. Otro, especifique: _____

Objetivo: Conocer el grado de riesgo en la manipulación de efectivo y los depósitos

17. ¿Qué medidas adopta la empresa al momento de realizar transacciones con sujetos no domiciliados?

- a. Las transacciones se hacen únicamente mediante transferencias electrónicas
- b. Se verifica que la empresa no se encuentre en países con paraísos fiscales
- c. No se realizan transacciones con sujetos no domiciliados

Objetivo: Medir el nivel de vulnerabilidad al riesgo de fraude al que está expuesta la empresa en cuanto a transacciones bancarias y ver el grado de riesgo de los socios no domiciliados.

18. ¿Cada cuánto se actualiza el inventario de propiedad planta y equipo?

- a. Cuando se compra un nuevo activo
- b. Una vez al año
- c. No hay inventario de propiedad planta y equipo
- d. Solo el auditor externo verifica ese tema

Objetivo: Conocer el riesgo de apropiación de activos por desórdenes administrativos.

19. ¿En los últimos dos años en qué áreas ha recibido capacitaciones?

- a. Impuestos
- b. Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades
- c. Norma para Auditoría de Cumplimiento de Obligaciones Tributarias
- d. Control Interno
- e. Prevención de lavado de dinero y activos
- f. Otra, especifique:

Objetivo: Identificar las áreas en las que la administración ha capacitado a sus empleados para reconocer sus debilidades.

20. ¿Cuál de las siguientes normativas considera conveniente para gestionar los riesgos en las empresas comerciales?

- a. Guía antifraude de COSO
- b. Norma ISO 31000: Gestión de Riesgos-Principios y Guías
- c. Marco Integrado-COSO ERM
- d. Normativa Internacional Auditoría
- e. Norma Internacional sobre Trabajos de Atestiguamiento
- f. Norma para el Aseguramiento sobre el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias
- g. ISO 9001: Sistema de Gestión de Calidad

Objetivo: Verificar el conocimiento sobre normativa técnica especializada en la gestión de riesgos.

21. ¿Cuáles de las siguientes medidas considera que toma la entidad para prevenir fraudes?

- a. Establece programas de gestión de riesgo
- b. Realiza una evaluación periódica del personal
- c. Establece políticas que fomenten la denuncia de conductas fraudulentas dentro de la empresa
- d. Implementa un sistema de prevención e identificación de factores de fraude
- e. No se toman medidas al respecto

Objetivo: Identificar si existen medidas para prevenir y gestionar los riesgo de fraudes

22. ¿En qué beneficiaría a la empresa contar con un sistema de control interno enfocado en la prevención e identificación de factores de riesgo de fraude administrativo?

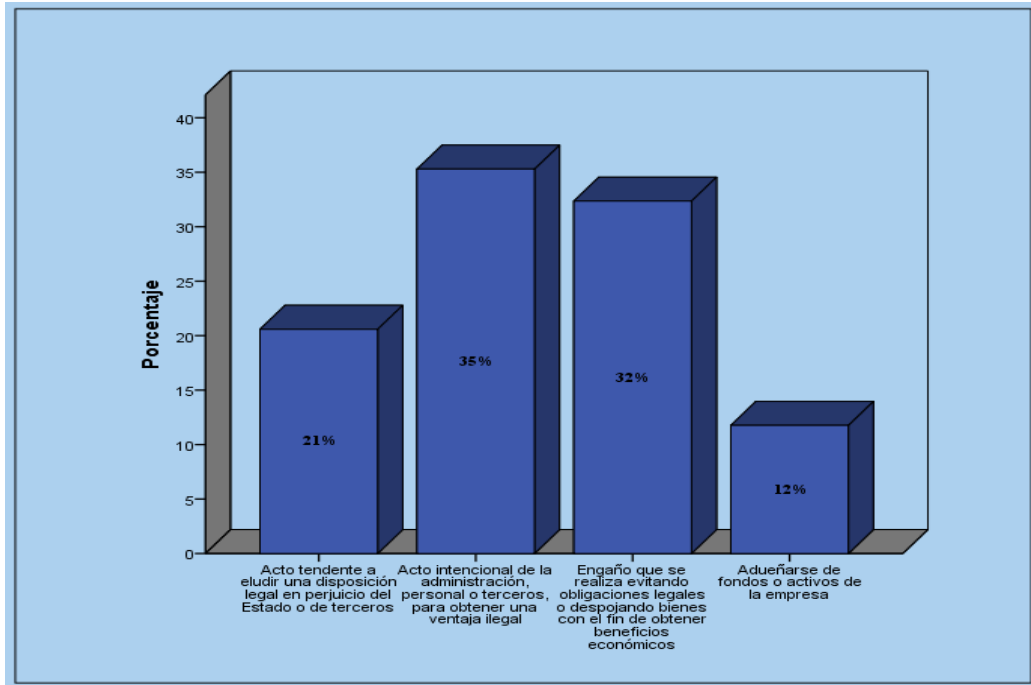
- a. Implementar el fortalecimiento de controles
- b. Minimizar el riesgo de ocurrencia del fraude administrativo
- c. Incrementar la confianza de los accionistas
- d. Salvaguardar el patrimonio de la empresa
- e. Mejorar los procesos operativos de la empresa
- f. Otro, especifique:

Objetivo: Verificar si la existencia de un sistema de control interno enfocado en la prevención e identificación de factores de riesgo será de beneficio a las empresas comerciales.

ANEXO N° 3: Tabulación y análisis de resultados

1. ¿Cuáles de las siguientes expresiones considera que define de mejor manera la palabra fraude?

Alternativa	Frecuencia	
	Frecuencia	Porcentaje
a) Acto tendente a eludir una disposición legal en perjuicio del Estado o de terceros.	14	21%
b) Acto intencional de la administración, personal o terceros, para obtener una ventaja ilegal.	24	35%
c) Engaño que se realiza evitando obligaciones legales o despojando bienes con el fin de obtener beneficios económicos.	22	32%
d) Aduenarse de fondos o activos de la empresa.	8	12%
TOTAL	68	100%

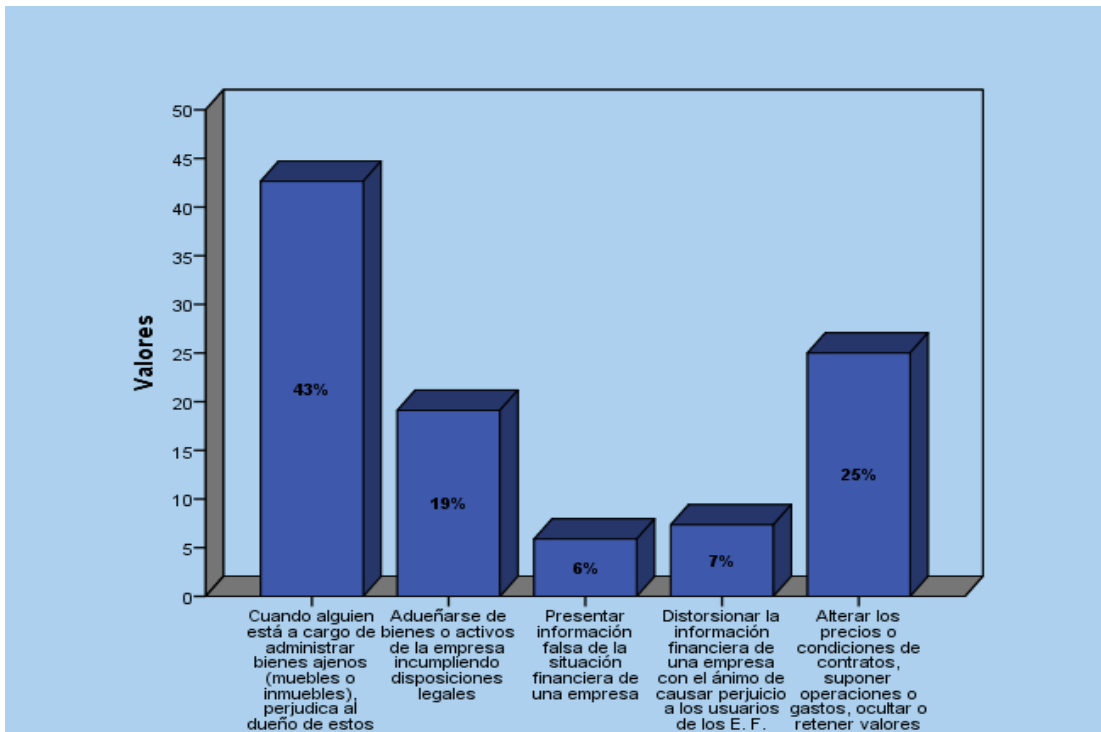


Análisis e interpretación:

Por lo que se observa en el resultado los encuestados tienen claro el concepto de fraude y lo asocian con el engaño de forma intencional dando los literales b) y c) entre los dos un 67% de respuestas.

2. ¿Cuál de las siguientes expresiones considera que significa “administración fraudulenta”?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Cuando alguien está a cargo de administrar bienes ajenos (muebles o inmuebles), perjudica al dueño de estos.	29	43%
b) Aduñarse de bienes o activos de la empresa incumpliendo disposiciones legales	13	19%
c) Presentar información falsa de la situación financiera de una empresa	4	6%
d) Distorsionar la información financiera de una empresa con el ánimo de causar perjuicio a los usuarios de los estados financieros	5	7%
e) Alterar los precios o condiciones de contratos, suponer operaciones o gastos, ocultar o retener valores o emplearlos indebidamente.	17	25%
TOTAL	68	100%

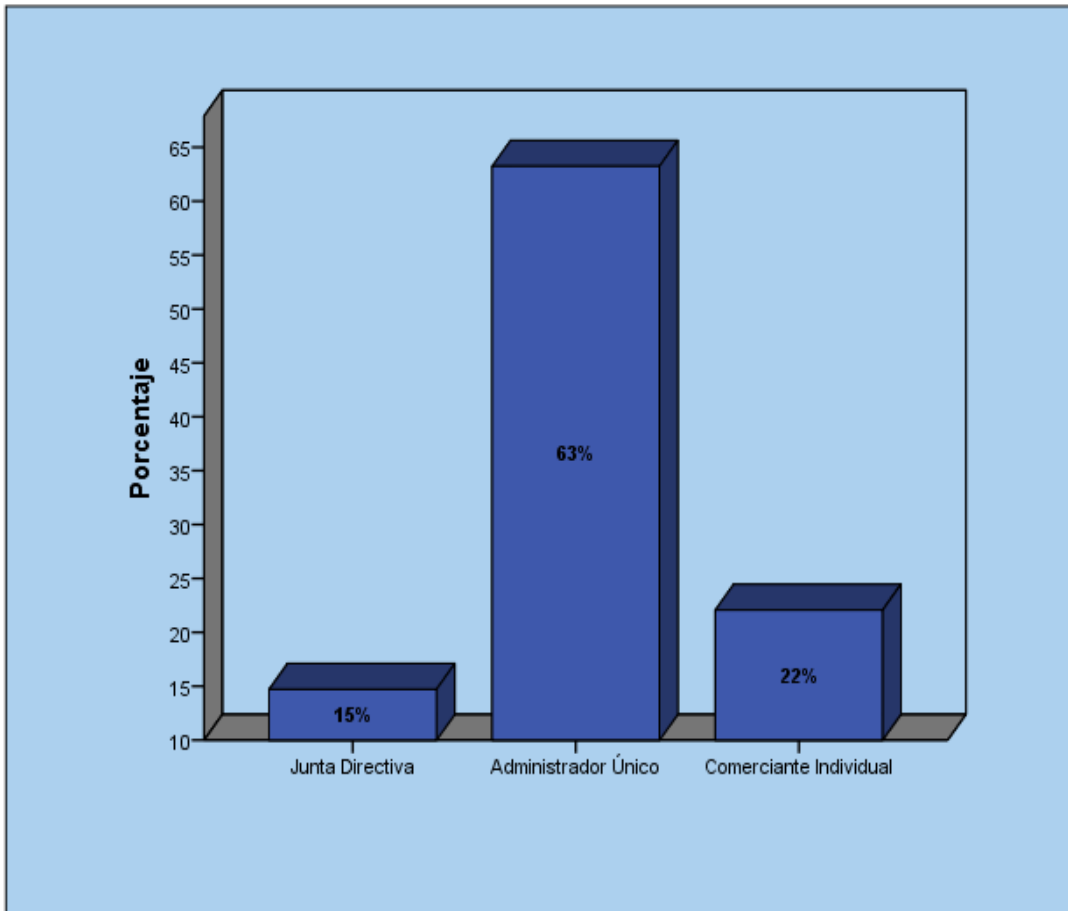


Análisis e interpretación:

El concepto de administración fraudulenta está presente en los entrevistados ya que el 25% de los entrevistados escogió la opción e) que es un extracto del código penal, la opción que más seleccionaron fue la a) que detalle el delito de forma más sencilla no tan técnica como la ley misma.

3. ¿Cuál es la forma de gobierno de la empresa?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Junta Directiva	10	15%
b) Administrador Único	43	63%
c) Comerciante Individual	15	22%
TOTAL	68	100%

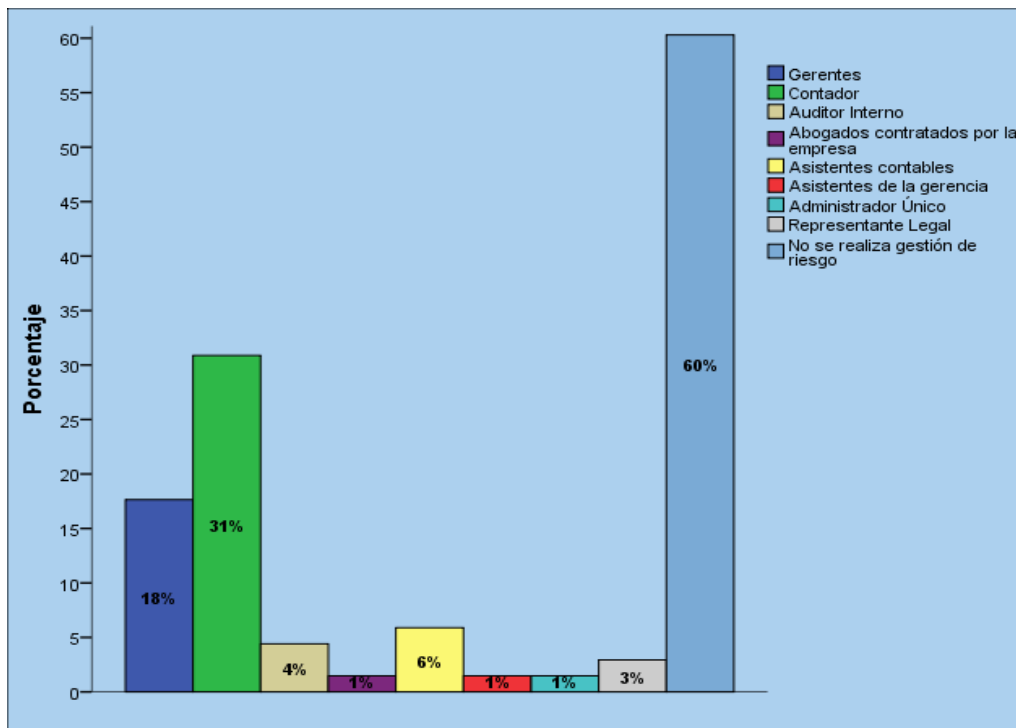


Análisis e interpretación:

La forma de gobierno que más se utiliza entre las empresas consultadas es la administración única con un 63% de las empresas consultadas la de menos utilización en las pequeñas empresas es la junta directiva.

4. ¿Cuáles de las siguientes personas participan en la gestión de riesgos en la empresa?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Gerentes	12	18%
b) Contador	21	31%
c) Auditor Interno	3	4%
d) Abogados contratados por la empresa	1	1%
e) Asistentes contables	4	6%
f) Asistentes de la gerencia	1	1%
g) Administrador Único	1	1%
h) Representante Legal	2	3%
i) No se realiza gestión de riesgo	41	60%

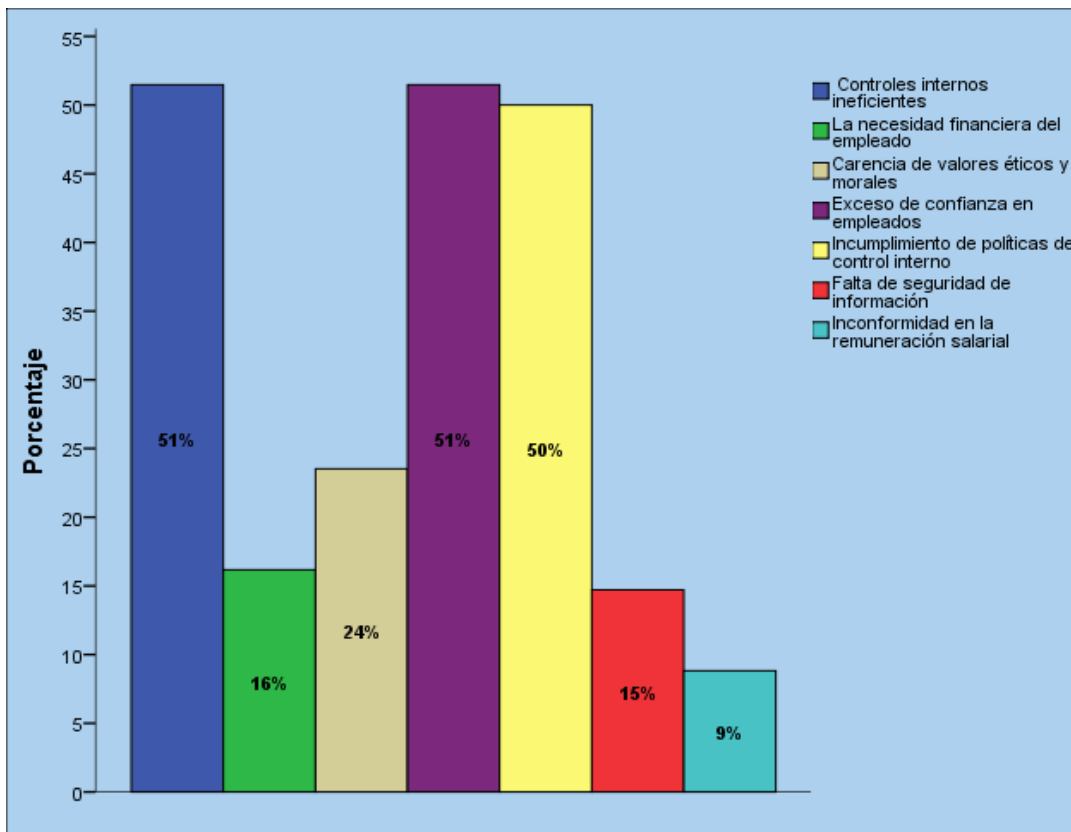


Análisis e interpretación:

Los datos más relevantes de esta pregunta nos muestran que el contador es considerado como la persona que más participa en la gestión de riesgo con un 31% y seguido por la gerencia por un 18%. El 4% de las pequeñas empresas consultadas tienen auditor interno y el 60% no gestiona de ninguna forma sus riesgos.

5. ¿Cuáles de los siguientes elementos considera usted que incide en la ocurrencia del fraude administrativo?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Controles internos ineficientes	35	51%
b) La necesidad financiera del empleado	11	16%
c) Carencia de valores éticos y morales	16	24%
d) Exceso de confianza en empleados	35	51%
e) Incumplimiento de políticas de control interno	34	50%
f) Falta de seguridad de información	10	15%
g) Inconformidad en la remuneración salarial	6	9%

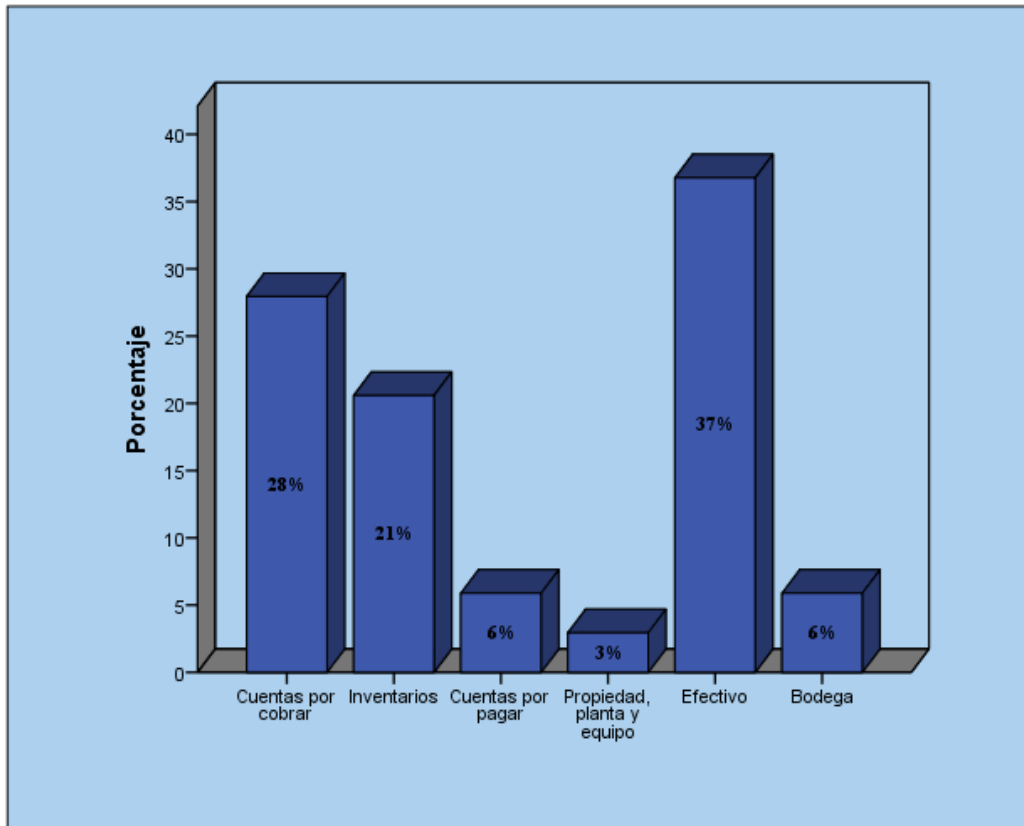


Análisis e interpretación:

Según los resultados lo que más incide en el fraude administrativo es el control interno ya sea la falta de él o el no cumplimiento del mismo; el exceso de confianza es el otro factor relevante que se considera como elemento de alto riesgo en las empresas.

6. ¿Cuál de las siguientes áreas considera que es más susceptible al fraude administrativo en las empresas comerciales?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Cuentas por cobrar	19	28%
b) Inventarios	14	21%
c) Cuentas por pagar	4	6%
d) Propiedad, planta y equipo	2	3%
e) Efectivo	25	37%
f) Bodega	4	6%
TOTAL	68	100%

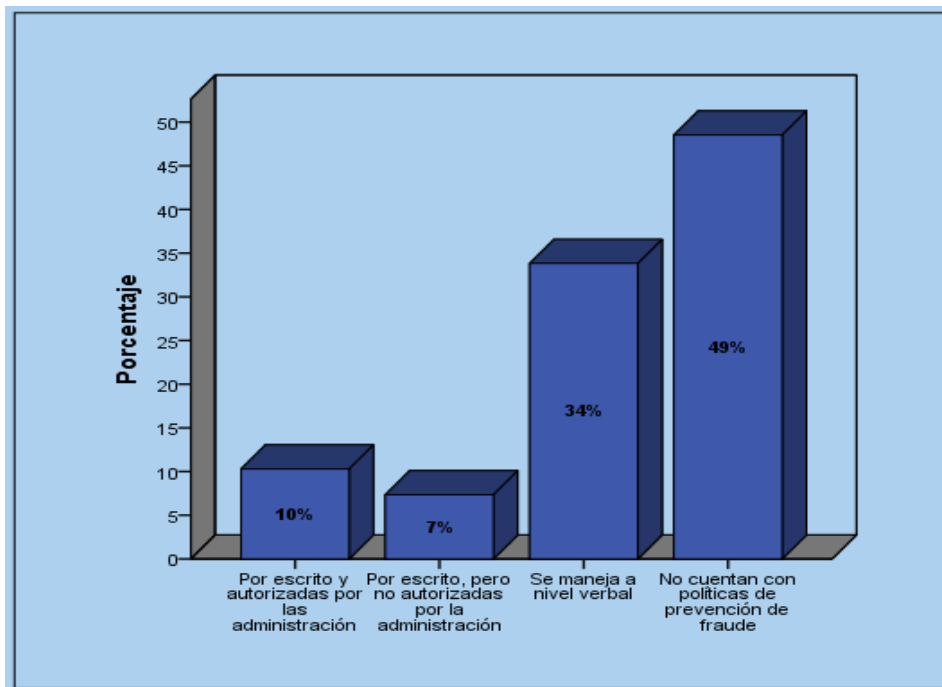


Análisis e interpretación:

Las áreas más susceptibles de fraude según los resultados son efectivo, cuentas por pagar e inventarios, en ese orden y el área que se ve menos propensa al fraude es propiedad, planta y equipo.

7. ¿De qué manera se establecen las políticas de control interno enfocadas a prevenir el fraude administrativo en la empresa?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Por escrito y autorizadas por las administración	7	10%
b) Por escrito, pero no autorizadas por la administración	5	7%
c) Se maneja a nivel verbal	23	34%
d) No cuentan con políticas de prevención de fraude	33	49%
TOTAL	68	100%

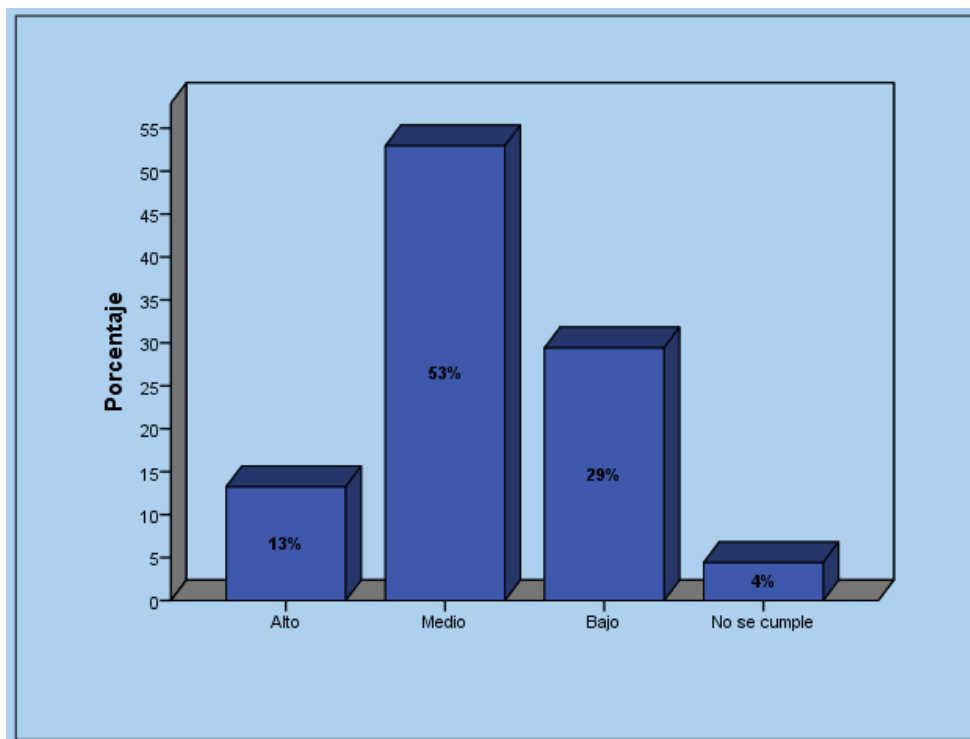


Análisis e interpretación:

El 49% no cuenta con políticas de control interno sobre el fraude administrativo, mientras que el 10% si las tiene formalmente como se debería ósea escritas y autorizadas por la administración de la empresa. Es de considerar que el 34% dice tenerlas aunque de forma verbal lo que no es correcto y al sumar este dato con el 49% podemos decir que el 83% tienen alto riesgo de fraude administrativo por el nulo o muy bajo control interno.

8. En su opinión, ¿cuál considera que es el nivel de cumplimiento por parte del personal a las políticas y controles implementados por la empresa?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Alto	9	13%
b) Medio	36	53%
c) Bajo	20	29%
d) No se cumple	3	4%
TOTAL	68	100%

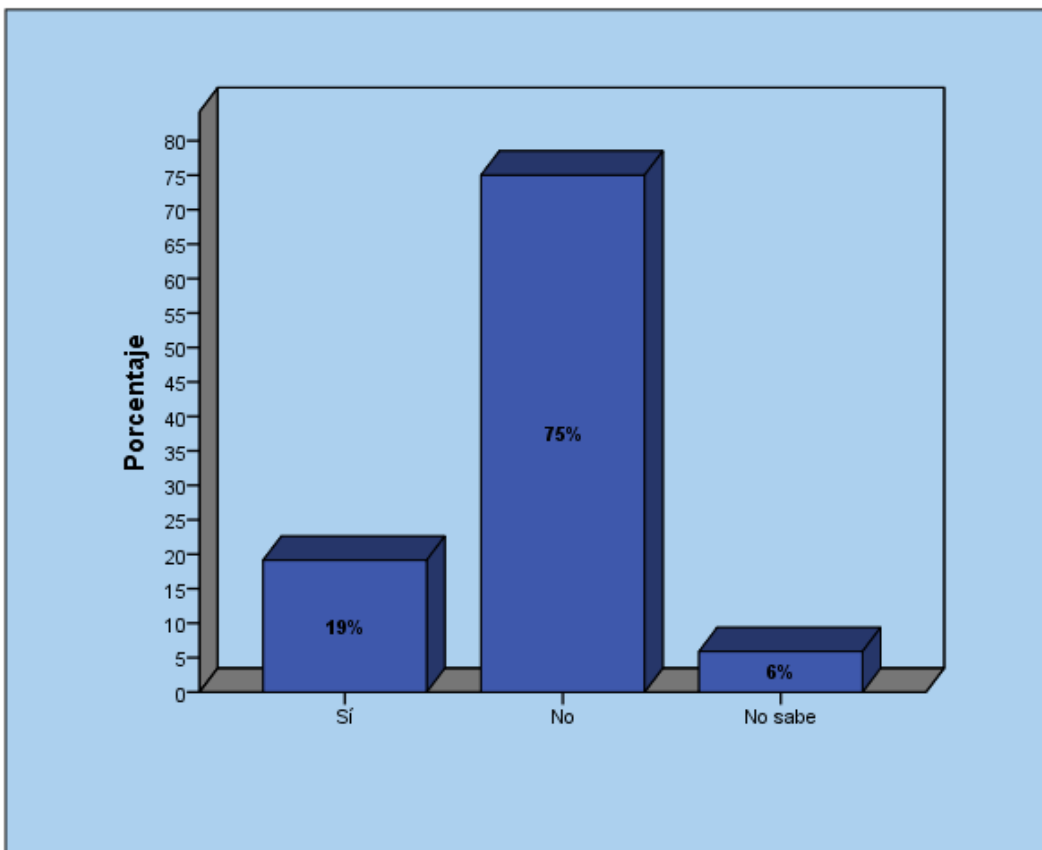


Análisis e interpretación:

Según el sondeo las empresas aunque tengan las políticas de forma verbal consideran que se cumplen las políticas de manera aceptable, pues un 53% contestó medio en el cumplimiento esto sumado al 13% que contestó alto da un 66% de cumplimiento razonable contra un 33% que considera de bajo a nulo cumplimiento.

9. ¿La compañía forma parte de un grupo empresarial?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Sí	13	19%
b) No	51	75%
c) No sabe	4	6%
TOTAL	68	100%

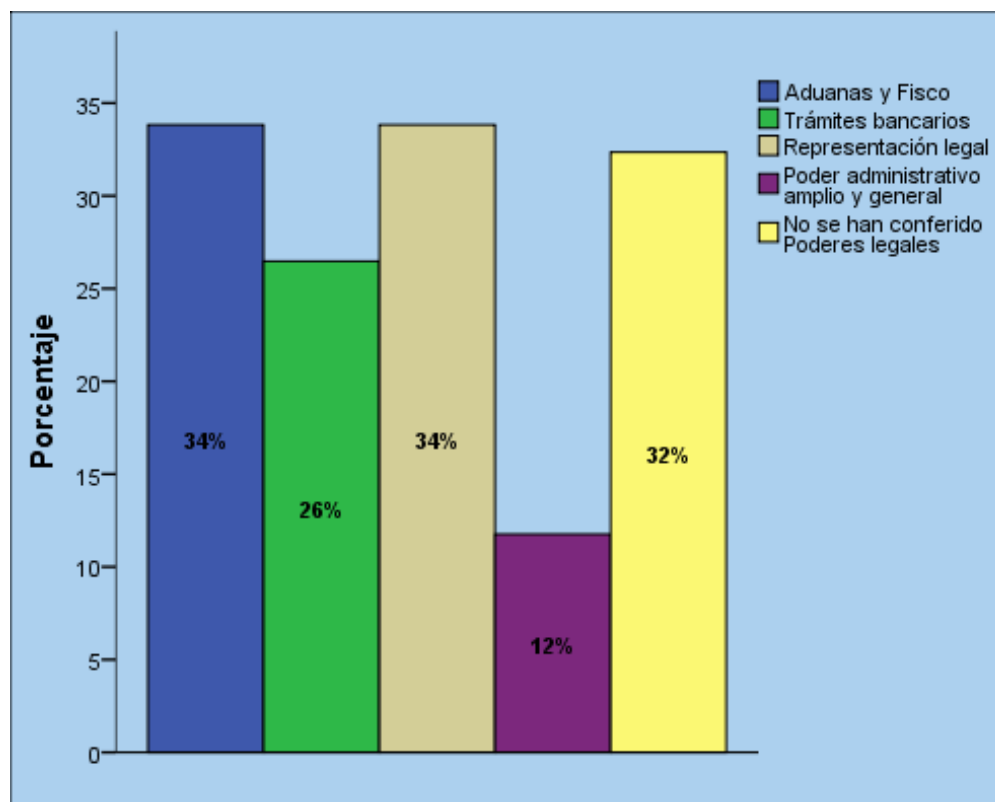


Análisis e interpretación:

La gran mayoría de las empresas consultadas no forman parte de un grupo empresarial con 75% en esta categoría.

10. ¿En qué áreas se han conferido Poderes Especiales por parte de la administración a empleados de la empresa?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Aduanas y Fisco	23	34%
b) Trámites bancarios	18	26%
c) Representación legal	23	34%
d) Poder administrativo amplio y general	8	12%
e) No se han conferido Poderes legales	22	32%

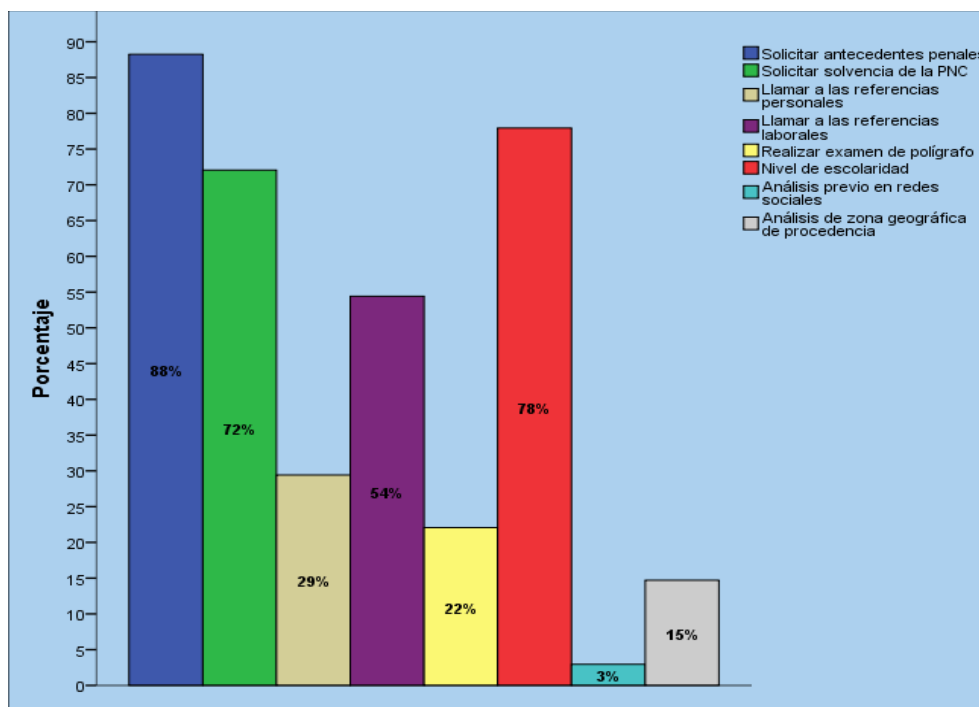


Análisis e interpretación:

El 68% de las empresas encuestadas otorgan algún tipo de poder a empleados de los cuales predominan la representación legal y aduaneros y fiscales mientras el 32% restante no ha otorgado poderes especiales a los empleados.

11. ¿Qué medidas se toman para el reclutamiento del personal que ostentara puestos claves dentro de la empresa?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Solicitar antecedentes penales	60	88%
b) Solicitar solvencia de la PNC	49	72%
c) Llamar a las referencias personales	20	29%
d) Llamar a las referencias laborales	37	54%
e) Realizar examen de polígrafo	15	22%
f) Nivel de escolaridad	53	78%
g) Análisis previo en redes sociales	2	3%
h) Análisis de zona geográfica de procedencia	10	15%

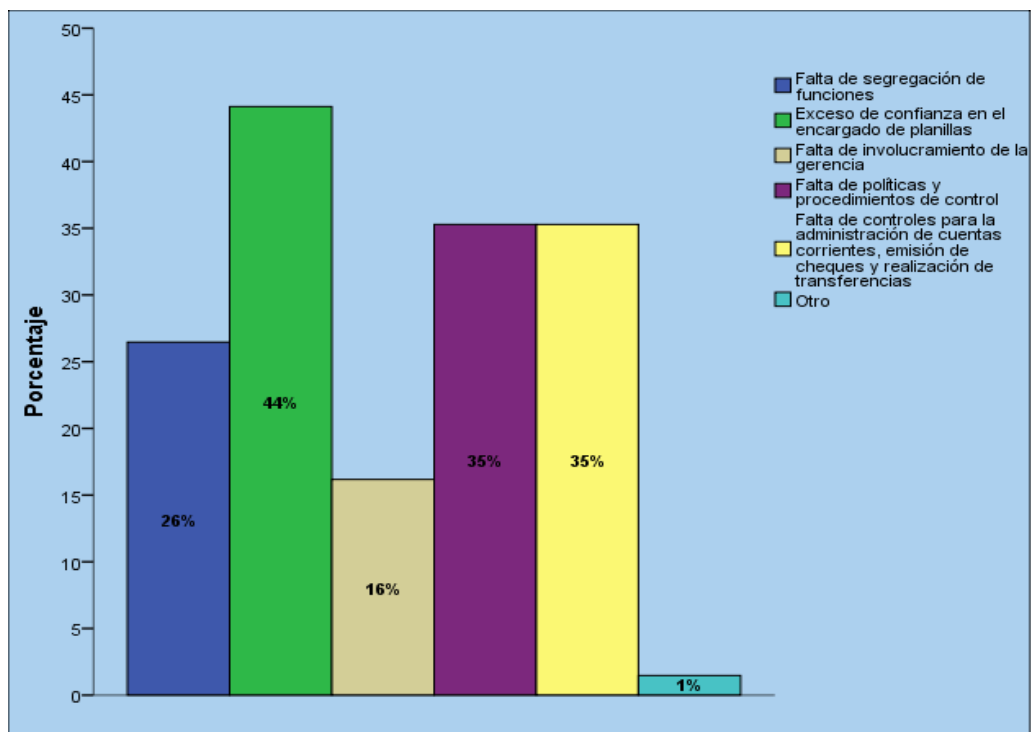


Análisis e interpretación:

En esta pregunta predominan las formas más básicas como lo son la solicitud de antecedentes penales, solvencia de la PNC y la escolaridad de los candidatos. Se consideran poco las condiciones sociales del personal no tomando en cuenta la zona geográfica, el revisar las redes sociales o el llamar a las referencias personales, el examen del polígrafo es poco usado entre las pequeñas empresas.

12. Dentro del proceso del pago de planilla, ¿qué factores considera que pueden incidir en el cometimiento de un fraude?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Falta de segregación de funciones	18	26%
b) Exceso de confianza en el encargado de planillas	30	44%
c) Falta de involucramiento de la gerencia	11	16%
d) Falta de políticas y procedimientos de control	24	35%
e) Falta de controles para la administración de cuentas corrientes, emisión de cheques y realización de transferencias	24	35%
f) Otro	1	1%

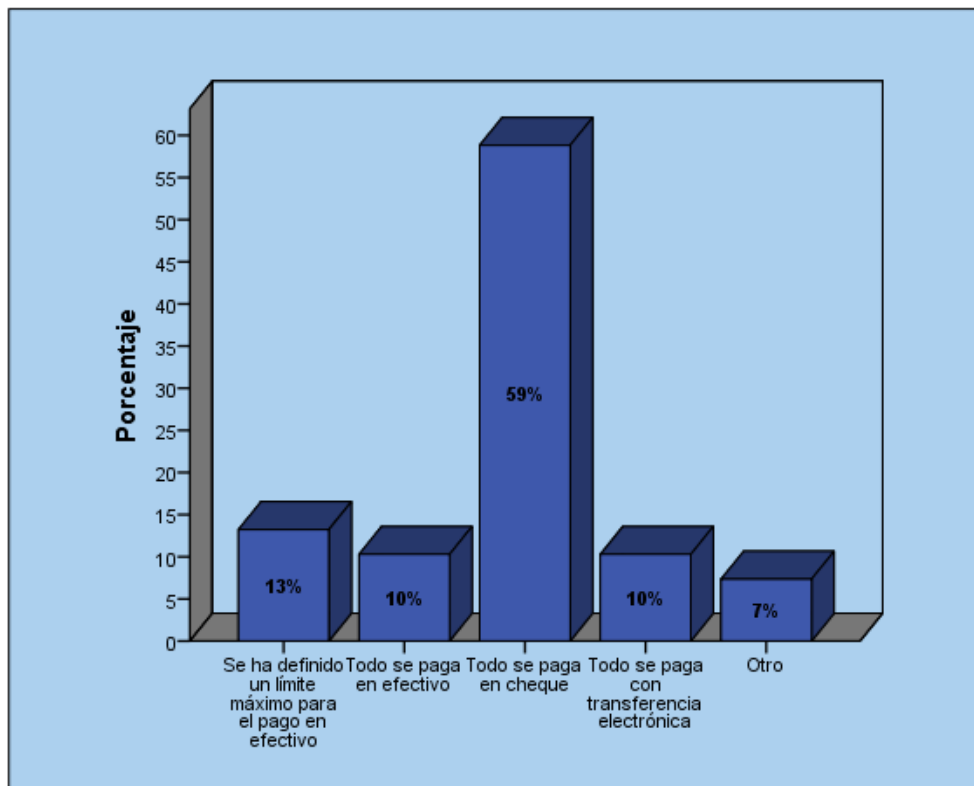


Análisis e interpretación:

Entre los factores que más se consideran que incide en el fraude en el área de planilla se tiene el exceso de confianza con 44% de elecciones, dando un resultado similar a la pregunta 5 en donde de igual manera este factor se tiene entre los más altos, resaltan también la falta de políticas y controles en el are de planillas y finanzas como factores de riesgo.

13. ¿De qué manera se liquidan las cuentas a proveedores?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Se ha definido un límite máximo para el pago en efectivo	9	13%
Todo se paga en efectivo	7	10%
Todo se paga en cheque	40	59%
Todo se paga con transferencia electrónica	7	10%
Otro	5	7%
TOTAL	68	100%

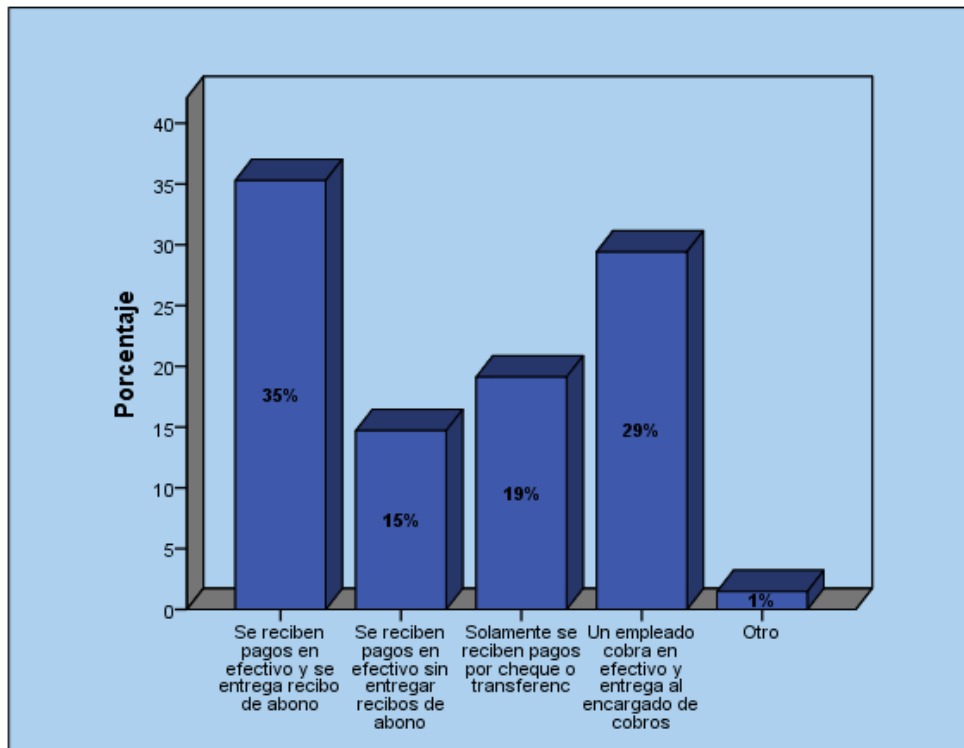


Análisis e interpretación:

La mayoría de empresas tienen como método de pago a proveedores el cheque con 59% dejando entre las demás formas de pago un 41%, entre estas hay un 10% que pagan todo con efectivo lo cual representaría un riesgo aun mayor de que se le pueda cometer fraude.

14. ¿Cuál es el proceso de cobros por ventas al crédito que realiza la empresa?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Se reciben pagos en efectivo y se entrega recibo de abono	24	35%
b) Se reciben pagos en efectivo sin entregar recibos de abono	10	15%
c) Solamente se reciben pagos por cheque o transferencia	13	19%
d) Un empleado cobra en efectivo y entrega al encargado de cobros	20	29%
e) Otro	1	1%
TOTAL	68	100%

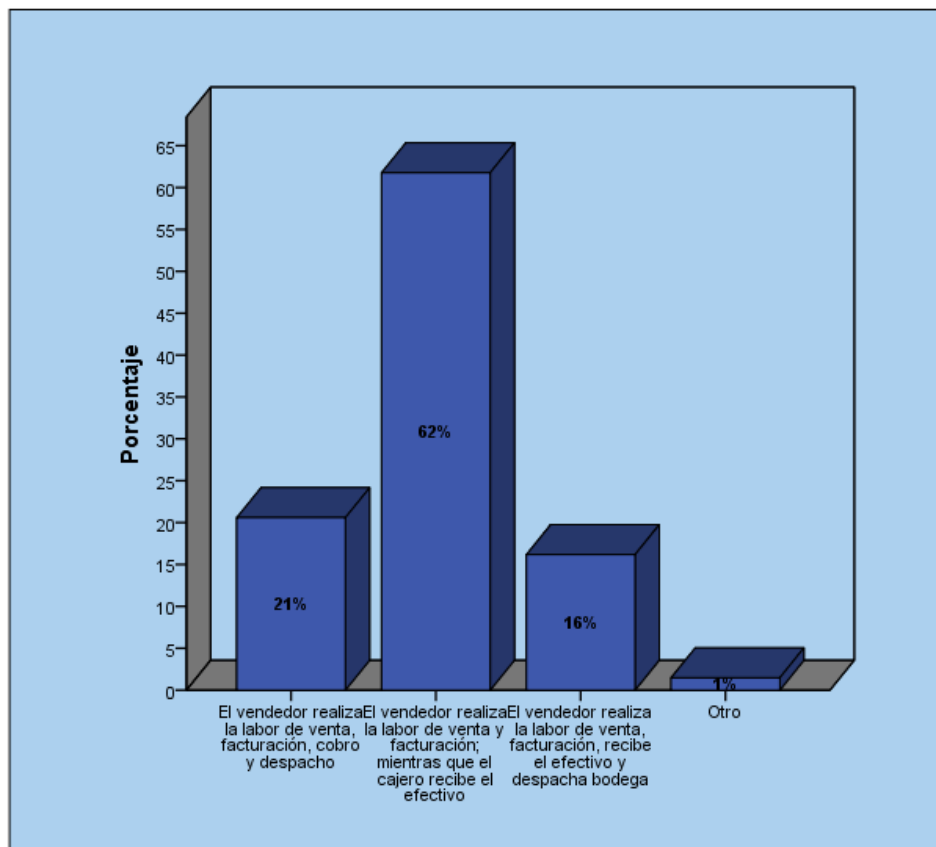


Análisis e interpretación:

El 35% de empresas liquidan los abonos totales o parciales con un comprobante que respalda la operación sin embargo existe un 45% que reciben dinero y/o cheques y no se da ningún tipo de recibo, sino más bien el dinero es entregado de un mensajero y/o empleado al cajero. Un 19% hace los cobros de forma más seguro limitándolo a abonos por medio de cheque o transferencia electrónica.

15. ¿Cuál es el proceso de cobros por ventas al contado que realiza la empresa?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) El vendedor realiza la labor de venta, facturación, cobro y despacho	14	21%
b) El vendedor realiza la labor de venta y facturación; mientras que el cajero recibe el efectivo	42	62%
c) El vendedor realiza la labor de venta, facturación, recibe el efectivo y despacha bodega	11	16%
d) Otro	1	1%
TOTAL	68	100%

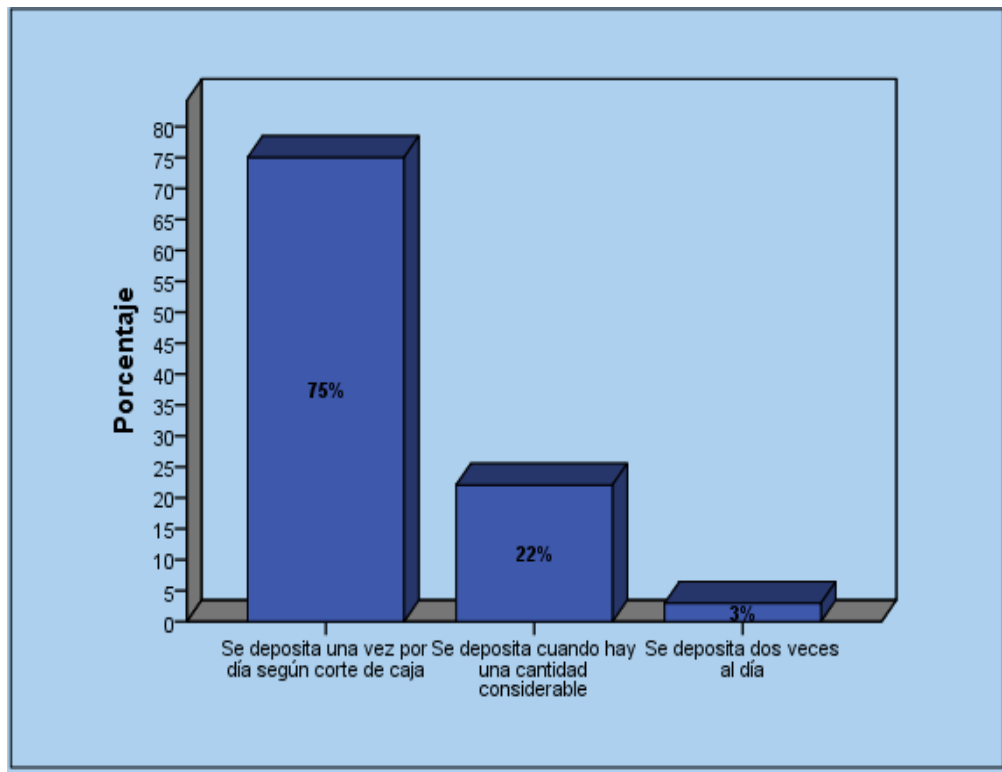


Análisis e interpretación:

El 37% de las empresas tiene como forma de operar que el vendedor también maneja el efectivo de las ventas, mientras que el 62% de las empresas segregan las funciones en el proceso de operativo de ventas, siendo cobros hechos por un cajero responsable del dinero.

16. ¿Qué procedimiento existe en el depósito de efectivo a las cuentas de la empresa?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Se deposita una vez por día según corte de caja	51	75%
b) Se deposita cuando hay una cantidad considerable	15	22%
c) Se deposita dos veces al día	2	3%
TOTAL	68	100%

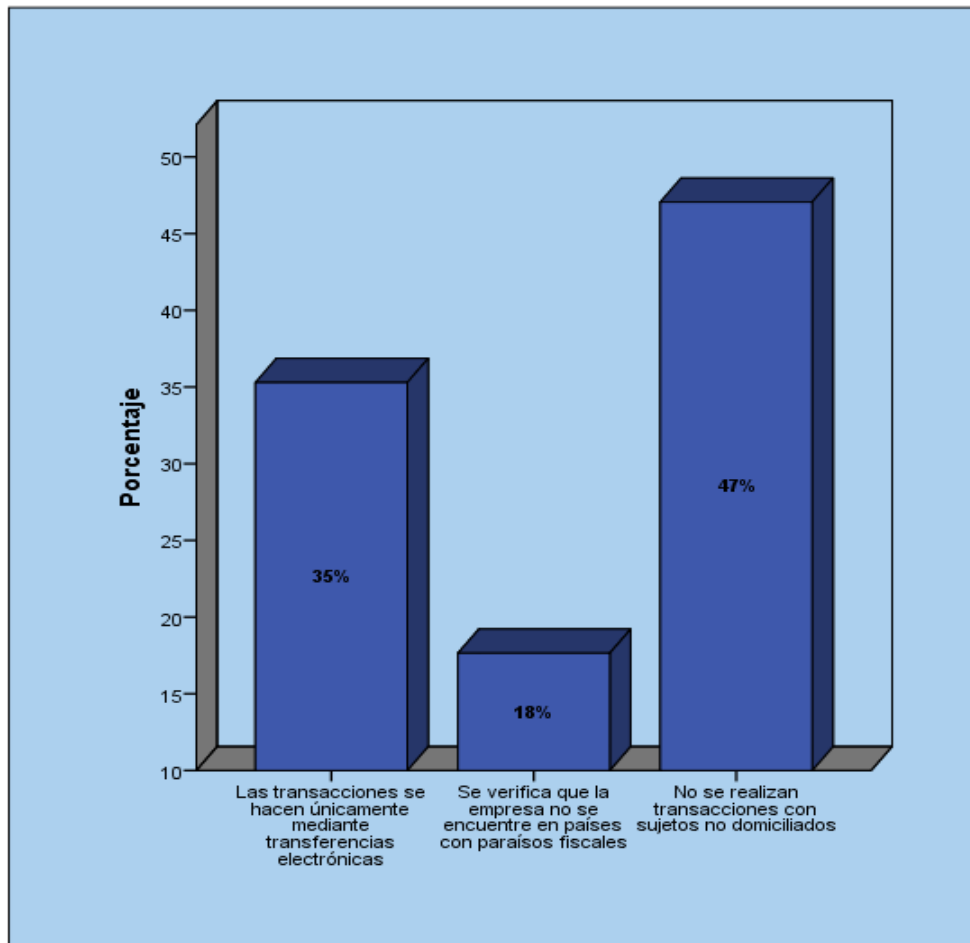


Análisis e interpretación:

El 75% de las empresas consultadas hacen corte de caja y depósito al banco al menos una vez al día, 22% de estas lo depositan cuando hay una cantidad considerable lo que podría propiciar un desorden en el manejo del efectivo y por ende mayor riesgo de fraude.

17. ¿Qué medidas adopta la empresa al momento de realizar transacciones con sujetos no domiciliados?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Las transacciones se hacen únicamente mediante transferencias electrónicas	24	35%
b) Se verifica que la empresa no se encuentre en países con paraísos fiscales	12	18%
c) No se realizan transacciones con sujetos no domiciliados	32	47%
TOTAL	68	100%

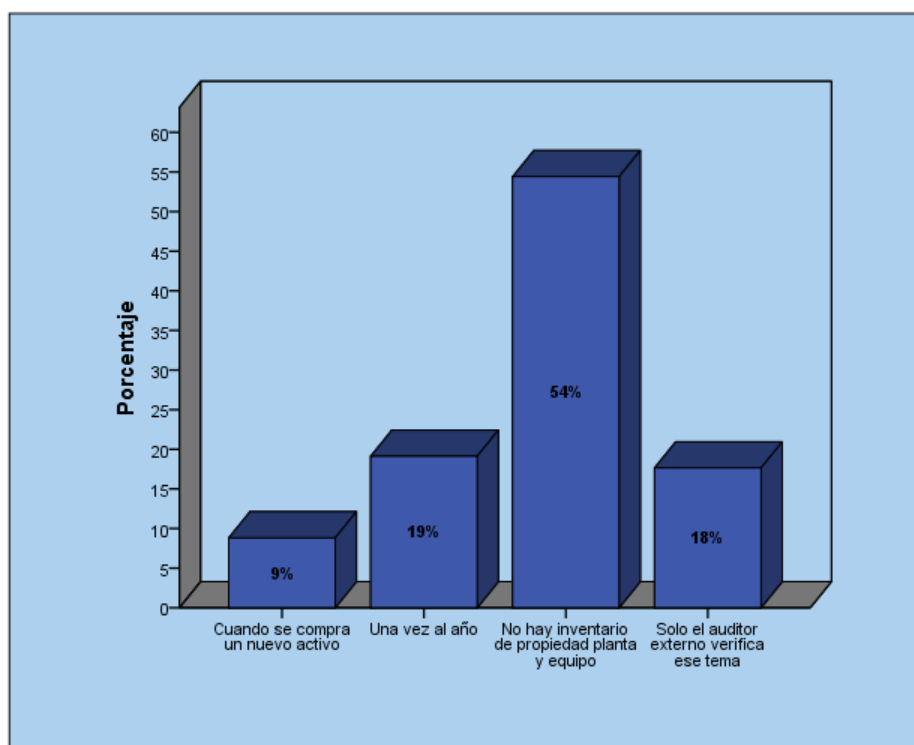


Análisis e interpretación:

El 47% de las empresas no tienen relaciones con sujetos no domiciliados y del restante 35% las transacciones se hacen únicamente mediante transferencias electrónicas y el 18% verifica si las operaciones son en paraísos fiscales.

18. ¿Cada cuánto se actualiza el inventario de propiedad planta y equipo?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Cuando se compra un nuevo activo	6	9%
b) Una vez al año	13	19%
c) No hay inventario de propiedad planta y equipo	37	54%
d) Solo el auditor externo verifica ese tema	12	18%
TOTAL	68	100%

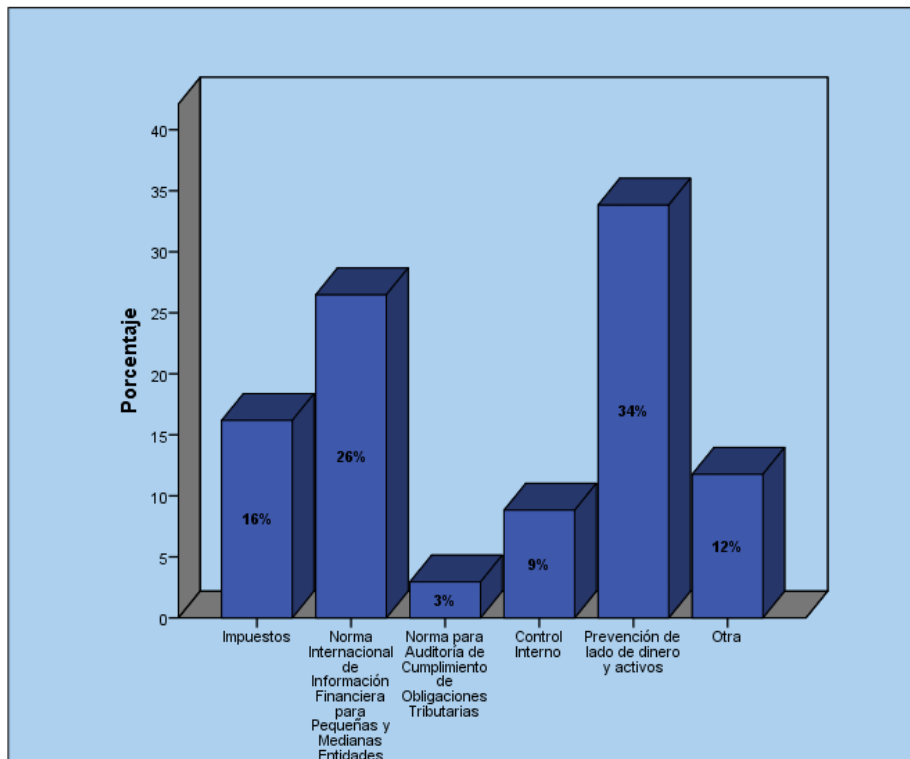


Análisis e interpretación:

El inventario de activo fijo no está en la mayoría de las pequeñas empresas pues 54% dicen no tenerlo, el 18% dice dejar esta actividad al auditor externo y 28% si tiene un inventario que se actualiza al menos una vez al año.

19. ¿En los últimos dos años en qué áreas ha recibido capacitaciones?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Impuestos	11	16%
b) Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades	18	26%
c) Norma para Auditoría de Cumplimiento de Obligaciones Tributarias	2	3%
d) Control Interno	6	9%
e) Prevención de lavado de dinero y activos	23	34%
f) Otra	8	12%
TOTAL	68	100%

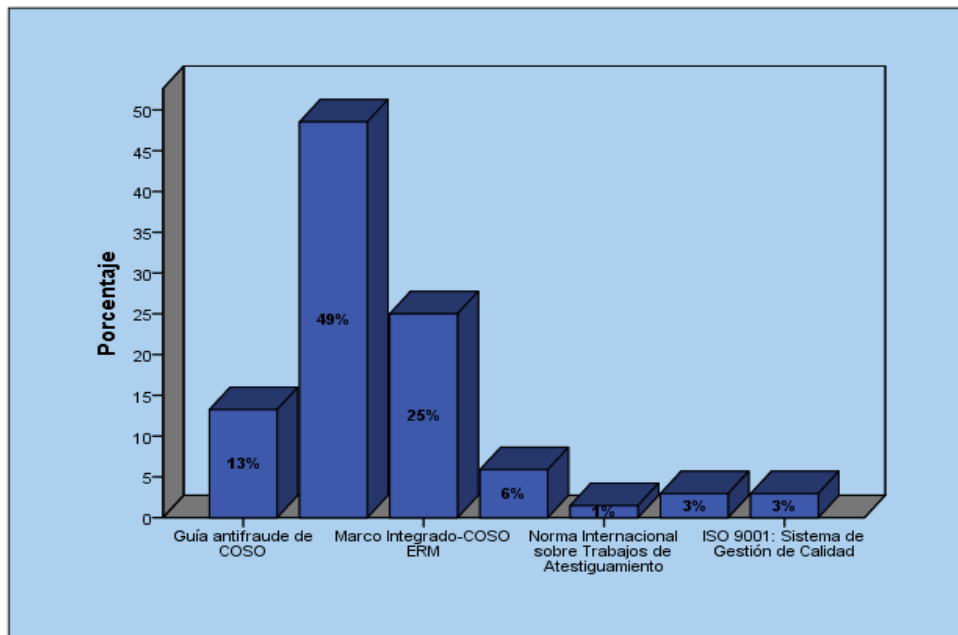


Análisis e interpretación:

El área en el que más se están capacitando las pequeñas empresas es en lavado de dinero con un 34% seguido por la normativa contable (NIIF para las PYMES). Solo el 9% han recibido capacitación sobre control interno.

20. ¿Cuál de las siguientes normativas considera conveniente para gestionar los riesgos en las empresas comerciales?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Guía antifraude de COSO	9	13%
b) NTS ISO 31000: Gestión de Riesgos-Principios y Guías	33	49%
c) Marco Integrado-COSO ERM	17	25%
d) Normativa Internacional Auditoría	4	6%
e) Norma Internacional sobre Trabajos de Atestiguamiento	1	1%
f) Norma para el Aseguramiento sobre el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias	2	3%
g) NTS ISO 9001: Sistema de Gestión de Calidad	2	3%
TOTAL	68	100%

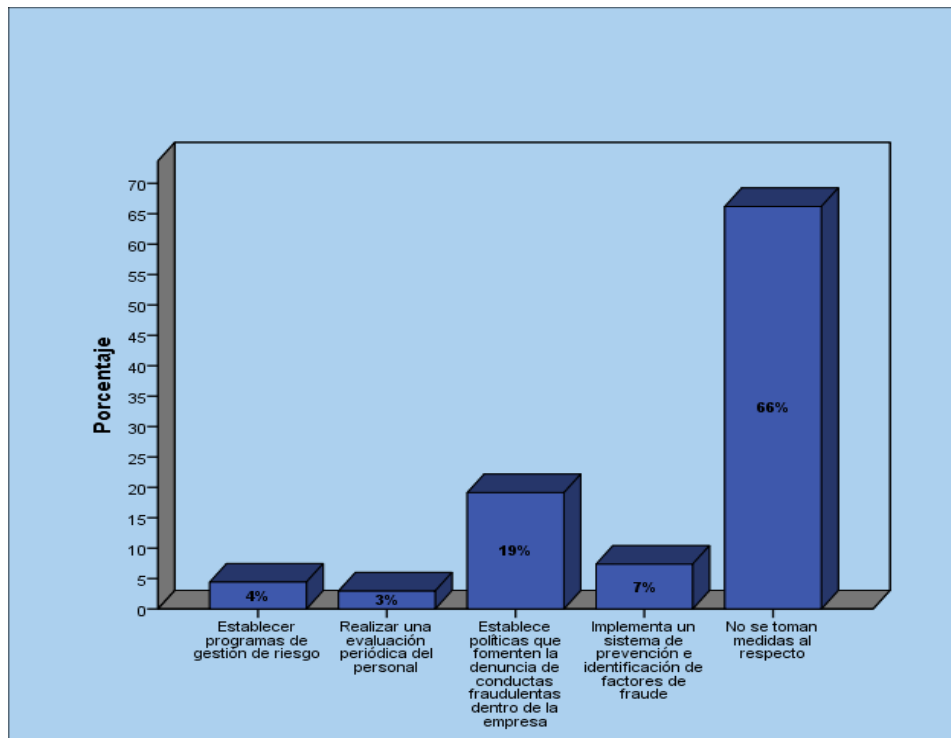


Análisis e interpretación:

Los encuestados consideran que la normativa más conveniente para gestionar los riesgos es la ISO 31000 con un 49% seguido por COSO ERM y la guía antifraude de COSO. Al parecer se escogieron las opciones que llevan la palabra gestión de riesgo (la ISO 31000) y fraude (la guía antifraude de COSO) y COSO ERM como unas de las más conocidas para tales casos.

21. ¿Cuáles de las siguientes medidas considera que toma la entidad para prevenir fraudes?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Establece programas de gestión de riesgo	3	4%
b) Realiza una evaluación periódica del personal	2	3%
c) Establece políticas que fomenten la denuncia de conductas fraudulentas dentro de la empresa	13	19%
d) Implementa un sistema de prevención e identificación de factores de fraude	5	7%
e) No se toman medidas al respecto	45	66%
TOTAL	68	100%

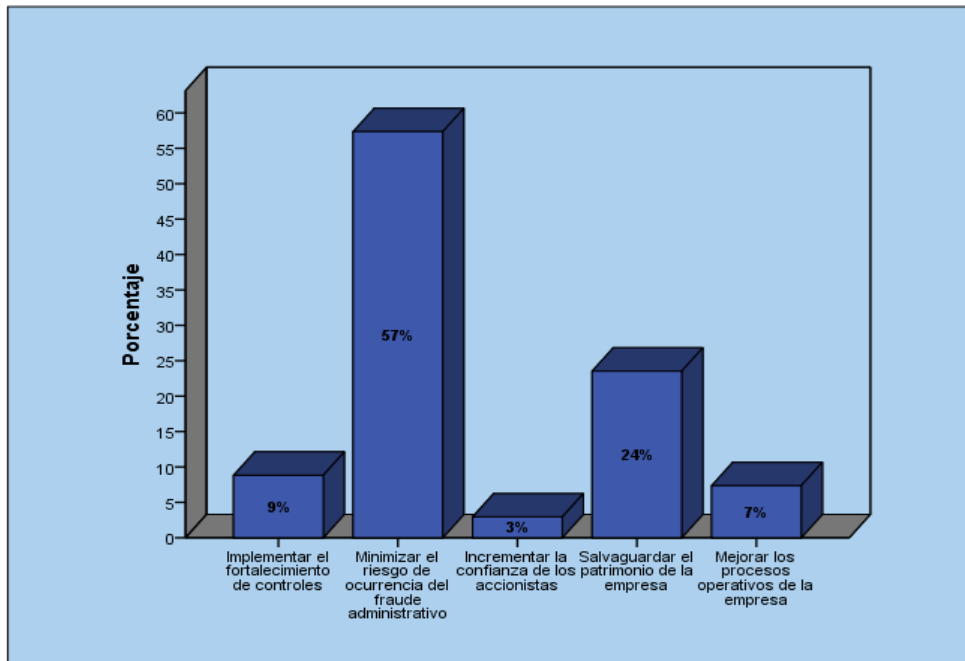


Análisis e interpretación:

El 66% considera que no se toman medidas para prevenir el fraude en sus empresas mientras que el restante 34% considera que se hace prevención de alguna forma de riesgo de fraude en sus empresas.

22. ¿En qué beneficiaría a la empresa contar con un sistema de control interno enfocado en la prevención e identificación de factores de riesgo de fraude administrativo?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Implementar el fortalecimiento de controles	6	9%
b) Minimizar el riesgo de ocurrencia del fraude administrativo	39	57%
c) Incrementar la confianza de los accionistas	2	3%
d) Salvaguardar el patrimonio de la empresa	16	24%
e) Mejorar los procesos operativos de la empresa	5	7%
TOTAL	68	100%



Análisis e interpretación:

Las empresas consideran que un sistema de control interno enfocado en la prevención e identificación de factores de riesgo de fraude administrativo sería de beneficio para minimizar dicho riesgo (seleccionada un 57%) y en segunda opción sería el salvaguardar el patrimonio de la empresa con un 24% siendo el incremento de confianza de los accionistas lo que menos ven como beneficio con un 3% nada más.