

Señales de alerta para la detección de fraude en las empresas

LEYRE ZAYAS MARISCAL
PwC

Fecha de recepción: 7/07/2016
Fecha de aceptación: 12/07/2016

RESUMEN

En este artículo aprenderemos a detectar una serie de alertas o señales de fraude (también denominadas *red flag* o banderas rojas) en las organizaciones. Mediante análisis proactivos, a través de un conjunto de técnicas analíticas y pruebas cruzadas informatizadas, se identifican relaciones que no resultan inicialmente obvias, con el objetivo de poner de relieve potenciales conductas irregulares que pueden pasar inadvertidas para la dirección. Con el fin de que metodologías analíticas sean efectivas, es fundamental incorporar dichos análisis de datos al ciclo de vida de la auditoría interna, así como tener las capacidades, en el sentido de habilidades y herramientas, adecuadas.

Clasificación JEL: K40; M42

PALABRAS CLAVE

Auditoría, fraude, banderas rojas, metodología analítica.

ABSTRACT

In this article, we will learn to detect a series of warnings or signals of fraud (so-called red flags) in organizations. By means of proactive analysis, expressly a set of analytical techniques and computerized

crossmatch, we identify relationships that initially are not obvious, highlighting the potential wrongdoings that may reveal unobserved by the managers. Assimilation of the data analysis in the life cycle of the internal auditing process is essential to ensure the effectiveness of these analytical methodologies, as well as having the capacity, as in the sense of skills and the adequate tools.

Classification JEL: K40; M42

KEYWORDS

Auditing, fraud, red flags, analytical methodology.

1. Introducción

En este artículo aprenderemos a detectar una serie de alertas o señales de fraude (también denominadas *red flag* o banderas rojas) en las organizaciones. Hay que tener presente que, por el mero hecho de detectar una señal de alerta, esto no significa necesariamente que se haya producido la comisión de un fraude, pero sí supone un buen momento para hacerse las preguntas oportunas e intentar buscar las respuestas adecuadas.

En primer lugar, repasaremos la definición sobre fraude que establecen distintos organismos:

- Según la ACFE (*Association of Certified Fraud Examiners*): el fraude es cualquier actividad o acción con el propósito de enriquecimiento personal a través del uso inapropiado de recursos o activos de una organización por parte de una persona.
- Según la AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*): el fraude es el uso de acciones que buscan presentar ante los inversionistas, analistas y/o mercado una situación no realista de la Compañía con el fin de cumplir con las expectativas de alguno o algunos de los grupos de interés.
- Según el IIA (*The Institute of Internal Auditors*): el fraude es cualquier acto ilegal caracterizado por el engaño, el ocultamiento o la violación de la confianza. Los fraudes son perpetrados por individuos y organizaciones para (i) obtener dinero, propiedades o servicios, (ii) evitar pagos o pérdida de servicios, (iii) asegurar una ventaja personal o del negocio.

Las consecuencias de un fraude empresarial pueden ir desde las pérdidas económicas, a impactos en su imagen y desconfianza de clientes e inversores.

Todas las empresas están expuestas al riesgo de fraude, ya sean grandes, medianas o pequeñas, públicas o privadas, y en cualquier esfera o área de la misma, aunque cada una de ellas tenga implantados mecanismos de prevención así como implementadas políticas específicas, procedimientos y programas antifraude o formación en la materia dirigida a sus empleados.

El fraude es uno de los delitos más temidos por las empresas en países desarrollados, frente a otros crímenes como el terrorismo, sabotaje, secuestro o hurto. Este miedo se está viendo acrecentado ayudado en gran parte por una mayor complejidad en los negocios, la creciente globalización de los movimientos de fondos, las dificultades implícitas en el trato con diferentes culturas y un mayor uso de tecnologías motivado por el desarrollo de Internet.

A continuación enumeramos algunos factores que han favorecido el desarrollo del fraude:

- **Mayor presencia del crimen organizado:** cada vez existen más pequeñas mafias cuya actividad empresarial es dedicarse a encontrar objetivos fáciles. El crimen organizado podría ser el responsable de la mayoría de los fraudes externos, aunque debemos tener presente que éstos sólo tendrían éxito con la participación interna de un empleado corrupto.
- **Mayor corrupción por parte de los empleados:** se observa un número cada vez mayor de empleados que, debido a la falta de ética o moral, deciden que es más fácil hacer dinero de otra forma, bien colaborando con el crimen organizado, bien de forma individual, sin atender a la profesionalidad y el buen juicio exigido en los negocios.
- **Mayor presencia de gente altamente cualificada,** que conocen bien los negocios y los mercados en los que actúan, cuya meta principal es ganar dinero de forma rápida, sin importar los medios utilizados para ello.
- Aparición de nuevas técnicas de falsificación más asequibles y más sofisticadas.
- **Errores operativos que incrementan las oportunidades de fraude.** Sobre todo en épocas de crisis, y ante la necesidad de crecer y conquistar nuevos mercados, las organizaciones tienden a reducir notablemente determinados costes, de forma errónea, lo que en muchos casos se traduce en ausencia de buenos procedimientos operativos,

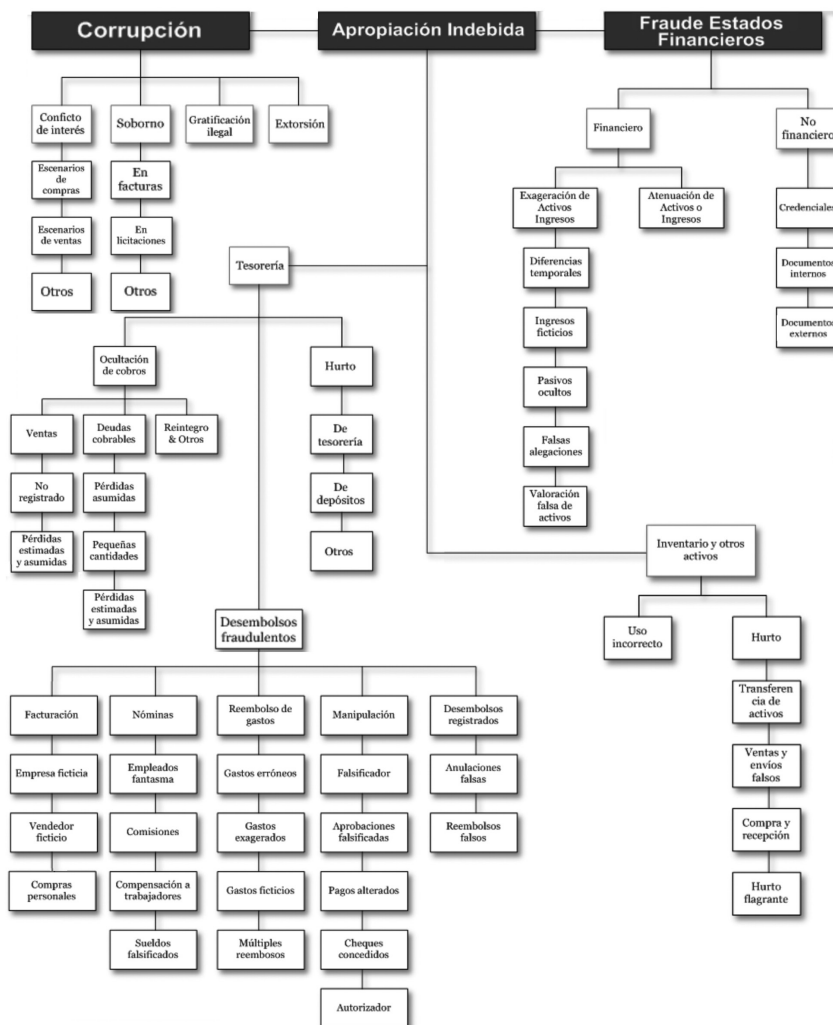
controles adecuados y la formación necesaria a los empleados, lo que puede derivar en ciertos errores que incrementen las oportunidades de comisión de fraudes.

- **Fraudes multi-jurisdiccionales**, es decir, la comisión de un fraude en un país y el desvío de fondos a otro país, normalmente con implicación de ciertas mafias. Frente a esta situación se deben emprender y coordinar acciones legales en ambos países, lo que dificulta la investigación por diferencias en el tratamiento y penalización de actividades ilícitas.
- **Mayor velocidad en el movimiento de fondos**. Con el avance de la tecnología, hoy en día una persona solo necesita 5 minutos para la comisión de un fraude.

Podemos distinguir tres tipos principales de fraude:

1. **Apropiación de activos**, como puede ser el desvío de fondos en búsqueda de un beneficio propio.
2. **Manipulación de la información financiera o contable**, o también llamada contabilidad creativa, como pudiera ser la manipulación de los resultados de la compañía para la consecución de determinados objetivos y obtención así del correspondiente bonus anual.
3. **Corrupción**, como sería la aceptación de tratos de favor en detrimento de otros para la obtención de un producto o servicio. Estaríamos hablando de conflictos de interés, sobornos, pagos inapropiados o, incluso, extorsión.

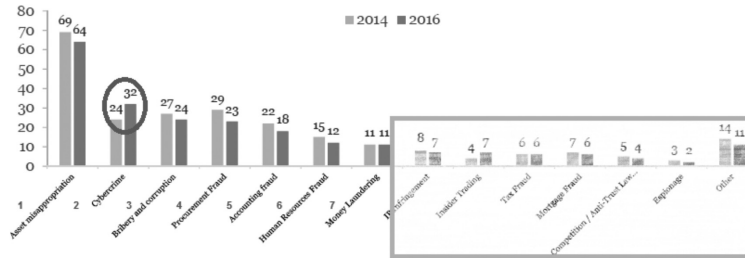
A su vez, cada una de estas categorías de fraude se desglosa en multitud de sub-categorías, como mostramos en el siguiente gráfico en relación con el Árbol del Fraude, o sistema de clasificación del fraude y abuso ocupacional, desarrollado por ACFE (figura 1):



Fuente: ACFE.

Figura 1. Árbol del Fraude.

En relación con la tipología de delito económico sufrido por las organizaciones, a continuación mostramos el resultado obtenido a través de la Encuesta mundial sobre fraude y delito económico realizado por PwC en 2016, donde observamos que los delitos económicos que más se repiten en las compañías son la apropiación indebida, el cibercrimen o delitos informáticos, y la corrupción (figura 2).

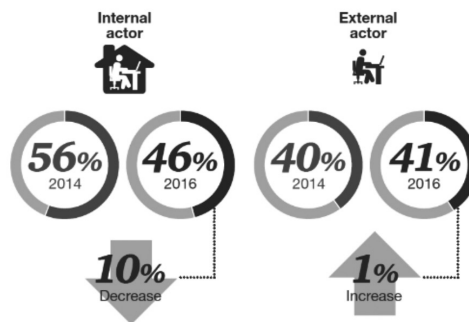


Fuente: Encuesta mundial sobre el fraude elaborada por PricewaterhouseCoopers en 2016.

Figura 2. Delitos económicos más frecuentes en las compañías.

Asimismo, podemos hablar de (i) fraudes internos, que serían aquellos organizados por una o varias personas dentro de la organización, con el fin de obtener un beneficio propio, y (ii) fraudes externos, que serían aquellos que se efectúan por una o varias personas en la búsqueda de un beneficio propio, utilizando fuentes externas tales como bancos, clientes, proveedores, etc.

A continuación, igualmente a través de la citada encuesta mundial sobre fraude y delito económico realizado por PwC en 2016, observamos (figura 3) cómo el *gap* o la distancia entre los fraudes perpetrados por empleados y por agentes externos a las compañías, está disminuyendo, en gran parte por la concienciación frente al fraude y la implementación de mayores mecanismos de prevención por parte de las compañías.



Fuente: Encuesta mundial sobre el fraude elaborada por PricewaterhouseCoopers en 2016.

Figura 3. Evolución de los actores en la comisión de delitos económicos en las compañías.

Tratamiento del riesgo de fraude

Las compañías pueden tratar el riesgo de fraude mediante una combinación de medidas de **(i) prevención**, estableciendo programas de control de fraude, siendo ejemplo de ello los códigos de conducta y adecuadas políticas de comunicación y formación; **(ii) disuasión y detección**, implantando indicadores adecuados y estableciendo canales de denuncia eficaces. Es en esta fase donde entra en juego la identificación de las señales de alerta de fraude; y **(iii) respuesta o investigación**, mediante técnicas forenses de investigación y presentación de evidencias y pruebas a las instancias judiciales.

Para que todos estos mecanismos puedan funcionar, es vital que las compañías:

- Creen y mantengan una cultura de honestidad y moral, desde las más altas esferas de la compañía.
- Evalúen los riesgos de fraude, implementando los procesos, procedimientos y controles necesarios para mitigar dichos riesgos y reducir las oportunidades de fraude.
- Desarrollen un adecuado proceso de vigilancia.

En este sentido, y sobre todo en relación con el primer punto, el fraude será menos frecuente cuando los empleados tengan sentimientos positivos hacia la organización, no sintiéndose menospreciados, amenazados o ignorados. Algunos factores que no contribuyen a un ambiente de trabajo positivo y que, por tanto, podrían incrementar el riesgo de fraude, son:

- Que la dirección no recompense el buen hacer de sus empleados, o falta de reconocimiento por el desempeño del trabajo.
- Percepción de faltas de equidad en la organización.
- Baja lealtad a la organización o falta de sentimiento de pertenencia.
- Expectativas de presupuesto u otras metas u objetivos personales difíciles de alcanzar.
- Temor a dar malas noticias a los supervisores.
- Remuneración por debajo del mercado.
- Falta de formación o falta de oportunidades de promoción.

Por todo lo anterior, es importante establecer un sistema de contratación y promoción de los empleados adecuado. De forma contraria, algún empleado, bajo ciertas medidas de presión y percibiendo alguna oportunidad dentro de la compañía (luego veremos los elementos del fraude), estarán dispuestos a comportarse de manera deshonesto y fraudulenta.

Como se establece en la publicación *Gestión del Riesgo de Fraude Empresarial*, elaborada por la ACFE, el AICPA y el IIA, anteriormente mencionados, las organizaciones deberían guiarse por los siguientes 5 principios:

1. El gobierno corporativo de las compañías debe implementar un programa de gestión del fraude, transmitiendo las expectativas de la alta dirección en materia de riesgo de fraude.
2. Se debe evaluar periódicamente la exposición al riesgo de fraude, identificando potenciales esquemas y eventos que son necesarios mitigar.
3. Las técnicas de prevención se deben establecer para mitigar posibles impactos en las organizaciones.
4. Las técnicas de detección deben establecerse para descubrir eventos de fraude cuando las medidas de prevención fallen o se materialicen los riesgos no mitigados.
5. Es necesario implementar un procedimiento de reporte para solicitar y recabar datos de potenciales fraudes, y otorgar un enfoque coordinado de investigación y acciones correctivas.

Por su parte, las Unidades de Auditoría Interna, en su misión de evaluación de los procesos de riesgos, controles y gobierno, deben asumir las siguientes actuaciones:

1. Identificar los indicadores de fraude que permitan detectarlos y disuadirlos, entendiendo por disuasión del fraude a aquellas acciones encaminadas a evitar la realización del fraude o limitar sus impactos si finalmente se produce.
2. Ayudar en la disuasión del fraude mediante el examen y la evaluación de la adecuación y la efectividad del sistema de control interno, considerando el grado de exposición o riesgo potencial en los diferentes segmentos de las operaciones de la organización.
3. Cuando existan sospechas de la existencia de irregularidades, debe informar a las autoridades competentes de la organización.
4. Recomendar cualquier investigación que considere necesaria.

Lo importante es ser conscientes de que la prevención es la mejor forma de combatir los fraudes, y, por ello, las Unidades de Auditoría Interna deben actuar decididamente empleando diversas técnicas como las denominadas banderas rojas, que permitirán observar situaciones que alerten de la posible existencia de factores de riesgo de fraude.

2. ¿Quién está en predisposición de cometer fraude?

Los empleados que están en predisposición de cometer fraudes son generalmente aquellos que se encuentran ante una situación de Oportunidad, Presión y Racionalización. Esto es el llamado Triángulo del Fraude¹.

A continuación definimos qué entendemos por cada uno de estos conceptos:

- **Oportunidad:** se trata de encontrar una puerta abierta por la que poder resolver un problema personal violando la confianza depositada por la organización. Se da generalmente ante la ausencia de un sistema interno de control efectivo y adecuado, o la falta de un sistema de supervisión y revisión continua, ausencia de una adecuada separación de poderes, o la falta de un circuito definido de aprobación por parte de la dirección.

En este sentido, podemos hablar de los siguientes indicadores de Oportunidad:

- Exceso de confianza: se trata del indicador más común. Ocurre generalmente con aquellos empleados de confianza, que en ocasiones cuentan con la autorización de sus superiores para firmar en su nombre, agilizando con ello los colapsos administrativos en la organización, pero poniendo en riesgo la existencia de documentos no autorizados, pero firmados.
- Acceso privilegiado: hay determinadas personas en las organizaciones que cuentan con autorización expresa para acceder a archivos confidenciales, bases de datos, registros, etc., lo que les permite tener acceso a una gran fuente de información. Por ello, se debe contar con un control exhaustivo del personal con determinadas autorizaciones privilegiadas de acceso a la información.
- Conocimiento de la operativa financiera: existen empleados deshonestos que, observando el movimiento administrativo, operacional y financiero de la organización, son capaces de determinar y calcular los riesgos de la actividad en cuestión, orientando sus comportamientos a la comisión de un fraude.
- Ausencia de control: este es uno de los factores que más favorecen la comisión de irregularidades administrativas, y posteriormente, en un área de confort, actividades ilícitas, con el convencimiento de que no existe la posibilidad de ser descubierto.

1. Teoría del Triángulo del Fraude (Cressey, 1973) ya explicado anteriormente en este monográfico.

- Carencia de medios de seguridad: permitiendo el acceso no autorizado a determinadas áreas o archivos de la compañía.

- **Presión** (incentivo o necesidad): representa el impulso, apetito o deseo material o psicológico del defraudador a cometer el fraude. Puede estar motivado por problemas financieros personales, adicciones tales como las drogas o juego que hayan generado deudas excesivas.

En la mayoría de los casos, el incentivo por excelencia del defraudador es el afán de lucro. No obstante, existen otro tipo de necesidades o incentivos que mueven al defraudador a cometer actos ilícitos. Éstas serían las necesidades legítimas (no por ello, lícitas) o circunstanciales.

Entre los indicadores de la presión o necesidad, encontramos los siguientes:

- Situación económica: existen empleados con estilos de vida extravagante, despreocupación por el presupuesto personal, bajo sueldo, deudas personales motivadas por juego o diferentes adicciones, o deudas comerciales, que les lleva a comportarse de un modo no ético ante la organización en la que trabajan, involucrándose en actividades ilícitas que compensen sus necesidades económicas y financieras.
- Necesidades legítimas o circunstanciales personales: estaríamos ante casos de dificultades económicas que no permiten el pago de matrículas de los hijos en colegios o universidades, el tratamiento de alguna enfermedad en el seno de la familia, etc. ante estos casos, y ante la dificultad de encontrar otros medios económicos, muchas personas se ven impulsados a buscar la mínima oportunidad de defraudar a su organización.

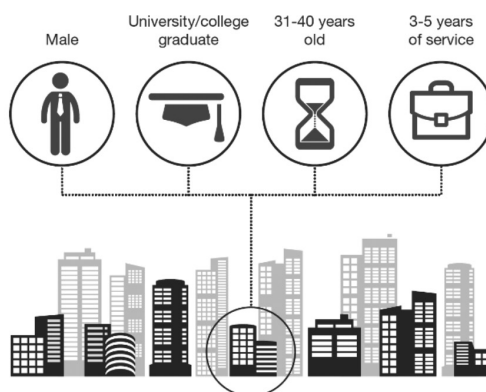
- **Racionalización:** significa que el empleado busca una justificación para su actuación fraudulenta, desterrando el sentimiento de culpabilidad. El defraudador percibe su conducta ilícita como correcta, es decir, interpreta equivocadamente sus actos de tal forma que los considera como aceptables, sin mostrar algún tipo de sentimiento de culpabilidad.

Entre los indicadores de la racionalización o justificación de los actos ilícitos cometidos, encontramos los siguientes:

- Motivo ideológico: muchas personas mantienen ideas confusas sobre lo que es lícito e ilícito, manteniendo una idea distorsionada de “Robin Hood”, en la que creen que cometer fraudes es lícito para ayudar a los pobres y desamparados, incluyéndose en la categoría de pobre y desamparado.

- Sentimiento de injusticia: existen determinados empleados que consideran que están recibiendo un trato injusto, abuso de poder, maltrato psicológico, discriminación o desigualdad en el reparto de tareas o recompensas, falta de expectativas en el desarrollo profesional, etc. Estos sentimientos pueden incentivar a los empleados a cometer algún tipo de fraude en la organización, como recompensa al sentimiento de injusticia que perciben.

En este sentido, y haciendo referencia nuevamente a la encuesta elaborada a nivel global por PwC, sobre delitos económicos y fraude empresarial, observamos que el perfil tipo del defraudador interno en las compañías cumple las siguientes características (figura 4):



Fuente: Encuesta mundial sobre el fraude elaborada por PricewaterhouseCoopers en 2016.

Figura 4. Perfil del defraudador interno.

Como podemos observar, el defraudador interno típico suele ser hombre, con estudios, entre 30 y 40 años, y con una experiencia en la compañía entre 3 y 5 años.

Ni los informes financieros fraudulentos ni la malversación de activos pueden ocurrir sin una oportunidad de los empleados percibida para cometer el acto ilícito y poder ocultarlo. Por ello, las organizaciones deben reducir las oportunidades de fraude por medio de la identificación y medición de los riesgos de fraude, tomando medidas para mitigarlos, e implementando y supervisando controles internos preventivos y de detección así como otras medidas disuasorias.

Algunos factores que contribuyen a que el fraude sea posible son los siguientes:

- **Presiones internas o externas** para que la compañía cumpla con determinados objetivos establecidos. El mayor riesgo de esta presión está en el interés de la administración de la sociedad en alterar la información financiera de la compañía y dar así cumplimiento a las expectativas de los inversores. Alguno de los mecanismos más utilizados son: (i) incrementar activos de manera ficticia, (ii) aumentar los ingresos sin justificación, (iii) disminuir pasivos ocultando obligaciones, (iv) reducir los costes y los gastos.
- **Motivación de los empleados** para la consecución de los objetivos comerciales establecidos. En este caso el interés radica en los empleados de la compañía en la manipulación de las ventas y gestión de las carteras, presentando ventas ficticias, cubriendo saldos de un cliente con ingresos de otro, manipulación de los ingresos con ingresos de ejercicios anteriores....
- **Bajo nivel de control en la compañía**, que puede traducirse en pérdidas de activos derivados de robo.

Banderas rojas (*red flags*) o indicadores de fraude

Como hemos apuntado anteriormente, en este documento vamos a tratar de mostrar o ayudar a identificar situaciones potenciales de fraude. Para ello, señalaremos cuáles son las que más comúnmente se pueden dar.

No obstante, la presencia de estos indicadores no implica necesariamente la existencia de fraude, pero sí puede ser un indicio de un cierto grado de riesgo de fraude. Y, por el contrario, la ausencia de estos indicadores de fraude, no garantiza la no existencia de fraude en las compañías. Sin embargo, cuando nos encontramos ante alguno de estos indicadores, podemos señalar que el riesgo de fraude es alto, y es necesario un cierto grado de precaución o medidas adicionales de prevención.

3. ¿Qué entendemos por Bandera Roja?

Una bandera roja es un cúmulo de circunstancias inusuales que no se corresponden con la actividad normal y rutinaria de la compañía. Se puede entender como una señal o alarma de que algo fuera de lo común está sucediendo y necesita de una investigación exhaustiva.

En este sentido, el fundamento de una bandera roja es una anomalía, es decir, una variación sobre un patrón común de comportamiento, o, incluso, observar que algo está fuera de lugar.

Las anomalías observadas pueden ser de diferente índole: anomalías en los patrones de comportamiento de las personas, anomalías estadísticas, o anomalías organizacionales.

- En relación con las **anomalías en el comportamiento**, nos referimos a cambios inusuales en el patrón de comportamiento tradicional de un individuo, como comenzar a vivir por encima de sus “aparentes” posibilidades, cambios en el estilo de vida o cambios de actitud frente a ciertas actividades. El clásico ejemplo es aquella persona que comienza a llevar un estilo de vida extravagante, por encima de los ingresos que percibe. No obstante, observar este cambio en el comportamiento de una persona no significa necesariamente que se esté cometiendo un fraude, aunque sí es una señal de alarma.
 - Determinadas actividades o comportamientos nuevos de las personas pueden contribuir a la existencia de problemas o presiones financieras, que pueden motivar la comisión de fraudes. Estos comportamientos o actividades podrían ser la adicción al juego, o el abuso de determinadas sustancias ilegales y de precios elevados.
- En relación con las **anomalías estadísticas**, éstas se pueden originar por ejemplo con los gastos de viaje relacionados con el trabajo, es decir, cuando estos gastos deducibles superan un cierto volumen o porcentaje de los ingresos brutos percibidos.
 - Una vez más, estos gastos pueden ser totalmente legítimos, pero pueden ser también indicadores de todo lo contrario.
 - Otro indicio o incongruencia estadística que puede originar un indicio de fraude se produce ante una variación injustificada sobre el precio de cotización de las acciones, un inusual cambio en el comportamiento de facturación, pagos realizados a través de la tarjeta de crédito de un empleado, llamadas atípicas desde el teléfono de alguno de los empleados, ratios de pérdidas sobre volumen de negocios de un determinado comerciante demasiado altos, etc.
- Por último, en relación con las **anomalías organizacionales**, nos referiremos a aquellas prácticas que se dan en una organización que se alejan de aquellas otras consideradas en el mercado como las “mejores prácticas”.

En este sentido nos referimos a situaciones tales como la falta de liderazgo, o debilidad del mismo, sistemas inadecuados de comunicación dentro de la organización, o la falta de transparencia.

Asimismo, la ausencia de control financiero, o la existencia de un Consejo de Administración que no goce de la independencia debida respecto del director general de la compañía, podría indicar ciertos indicios u oportunidades de comisión de fraude, que de otro modo, no existiría.

Del mismo modo, otra anomalía organizacional podría observarse en el diseño de objetivos irreales o de difícil consecución, o de estructuras de incentivos basados en ciertas comisiones, que podrían contribuir a que los empleados menos honestos cometiesen alguna modalidad de fraude.

Como hemos mencionado anteriormente, la ausencia de estas anomalías no significa necesariamente la ausencia de fraude. Es más, los mejores y más astutos defraudadores, como señalaba M. Sparrow en 1996, en su publicación “*License to Steal: why fraud plagues America’s Health Care System*”, se cuidan mucho de hacer lo imposible por no dejar ningún tipo de huella o pista sobre el fraude cometido. Por esta razón, además de atender a las “señales o banderas rojas”, las compañías deberán hacer uso de mecanismos adicionales de detección de fraudes, como auditorías aleatorias o canales de denuncia (también denominados “*hotlines*”) mediante los cuales, terceras partes podrán informar acerca de posibles situaciones fraudulentas de las que tengan conocimiento.

4. Clasificación de los fraudes

Podemos clasificar el fraude en función del contexto en el que tiene lugar y la naturaleza de la relación existente entre el defraudador y la víctima (la organización). En este sentido, podremos hablar de:

1. Fraudes cometidos contra la organización por un directivo o alto cargo de dicha organización. Estaríamos ante casos de fraude contra los accionistas, acreedores, o incluso prácticas corruptas con la Administración Pública.
2. Fraudes cometidos contra la organización por un cliente o un empleado. Este tipo de fraudes incluirían actuaciones como la malversación de fondos, fraudes en los seguros contratados, evasión de impuestos o algún otro tipo de fraude contra el gobierno.
3. Fraudes cometidos contra una persona por otro individuo en un contexto de “*face to face*”. Es decir, en el contexto de una confianza entre dos personas, una decide engañar a la otra, abusando de dicha confianza, por ejemplo mediante consejos de inversiones que resultan ser fraudulentas.
4. Fraudes cometidos masivamente contra un grupo de individuos a través de medios electrónicos o por otros métodos indirectos. Este sería el caso de las Cartas Nigerianas², manipulación de la cotización de

2. Esta estafa consiste en ilusionar a la víctima con una fortuna inexistente y persuadirla para que pague una suma de dinero por adelantado, como condición para acceder a la supuesta fortuna. Las sumas solicitadas son bastante elevadas, pero insignificantes comparadas con la fortuna que las víctimas esperan recibir. <http://www.abc.es/20120613/espana/abci-delitos-internet-cartas-nigerianas-201206121854.html>.

un valor, publicidad engañosa o solicitud de inversiones a un número elevado de víctimas (como ocurrió con la emisión de pagarés en Nueva Rumasa).

4.1. Clasificación de las banderas rojas

Como venimos mencionando, las banderas rojas no necesariamente tienen que ser significativas, si no que pueden presentarse como una pequeña alerta ante una situación aparentemente extraña o anómala. Esta pequeña alerta por sí sola puede no constituir un fraude, pero la acumulación de pequeñas alertas si pueden presentar un indicio de la comisión de ciertas irregularidades.

Podemos establecer una clasificación de alertas o banderas rojas según su naturaleza, de la siguiente forma:

- 1. Documentales:** aquellas que encontramos en documentos, contratos, facturas, correspondencia (física o electrónica), etc.
- 2. Personales:** aquellas que interfieren en el comportamiento o en la actitud de las personas, es decir, que motivan comportamientos inusuales o extraños.
- 3. De proceso:** aquellas que encontramos en los procesos administrativos de la organización.
- 4. Conceptuales:** estas son las más complicadas de identificar, pues requieren de un proceso de razonamiento, no siendo suficiente la observancia del hecho en cuestión.

La detección de fraudes o irregularidades puede afectar el normal desarrollo de una auditoría, y la facultad de discernir lo que está fuera de lugar va a depender de aspectos como el discernimiento del profesional, su experiencia, conocimientos e intuición en muchos casos.

5. Tipos de banderas rojas

En este apartado vamos a exponer una serie de ejemplos de banderas rojas que faciliten al lector a identificar potenciales situaciones de comisión de fraudes o irregularidades en el seno de una organización.

- (i) Banderas rojas relacionadas con los empleados:
 - Cambios en el estilo de vida de los empleados: coches caros, grandes viajes, joyas, cambio de casa, ropa de firma, etc.

- Grandes deudas personales o problemas financieros, que pueden derivar incluso en la petición de dinero a compañeros de trabajo.
 - Cambios en el comportamiento o conducta, que pueden deberse al consumo de drogas, alcohol, juego o incluso el miedo a perder el empleo, motivado por los problemas financieros anteriormente señalados.
 - Alta rotación de empleados, sobre todo en aquellas áreas más vulnerables a la comisión de fraudes (tesorería, almacén, etc.).
 - Empleados que no disfrutan de los períodos de vacaciones o se niegan a coger bajas por enfermedad, cuando fuese necesario.
 - Advertir falta de segregación de funciones en áreas vulnerables, como tesorería.
- (ii) Banderas rojas relacionadas con la Dirección:
- Miembros de la alta dirección se muestran reacios a dar información a los auditores.
 - Existencia de continuos enfrentamientos con los auditores, y/o excesiva rotación de los auditores externos.
 - Las decisiones de la dirección son tomadas por una única persona, imponiendo su voluntad, o por un grupo reducido de individuos.
 - La dirección muestra una falta de respeto por las autoridades.
 - Existencia de un débil entorno de control de la compañía.
 - El personal de los departamentos contables no cuenta con la experiencia y formación adecuada para su puesto.
 - Descentralización de funciones sin la adecuada monitorización y seguimiento.
 - Cambios frecuentes, y sin justificación aparente, en las cuentas bancarias.
 - Venta de activos de la compañía, o desinversiones, por debajo del precio de mercado.
 - Continuas refinanciaciones de préstamos.
 - Excesivas transacciones y apuntes contables en el final del año fiscal.
 - Elevada tasa de rotación de empleados.
 - Inesperadas disminuciones en los saldos de caja.
 - Negativa en el uso de documentos marcados con número de serie.
 - Establecimiento de programas de compensación desproporcionado con los objetivos.
 - Transacciones financieras fuera de lo común, sin una aparente relación con el negocio.

- Contrataciones de servicios sobre los que no se observa ningún resultado concreto.

- Gran cantidad de documentos fotocopiados o perdidos.

(iii) Banderas rojas relacionadas con cambios en el comportamiento:

- Pedir prestado dinero a los compañeros de trabajo.
- Acreedores que se presentan en el lugar de trabajo.
- Adicción al juego.
- Consumo excesivo de alcohol, u otras sustancias.
- Frecuentemente o fácilmente irritado o molesto.
- Respuestas no adecuadas o sin soporte o justificación a las preguntas.
- Alardear de nuevas compras o adquisiciones personales que impliquen sumas grandes de dinero.
- No disfrutar de los períodos de vacaciones, o negar incluso posibles promociones, por miedo a ser descubierto.
- Llevar grandes sumas de dinero siempre en la cartera.

(iv) Banderas rojas relacionadas con la Caja/Tesorería y cuentas a cobrar

La caja o el dinero en efectivo es tradicionalmente el activo que con más frecuencia “desaparece”, por ello los auditores deben poner especial atención a cualquiera de las siguientes señales:

- Excesivo número de anulaciones, descuentos o devoluciones.
- Cuentas bancarias no autorizadas.
- Repentina actividad con cuentas bancarias inactivas.
- Discrepancias entre los saldos de los depósitos bancarios y los importes contabilizados.
- Elevado importe en las cuentas de gastos, suministros y reembolsos a los empleados.
- Presencia de cheques de empleados en la caja para gastos menores (también denominada caja chica o caja pequeña) del empleado encargado de dicha caja.
- Excesivas o injustificadas transacciones en metálico.
- Gran número de *write-off* de cuentas (cancelación de cuentas o de apuntes contables).
- No conciliación de las cuentas bancarias con la contabilidad.

(v) Banderas rojas relacionadas con los ingresos:

- Ventas falsas o clientes ficticios.
- Ventas a terceros relacionados.
- Reconocimiento de ingresos en base a pedidos.
- Colusión con clientes para anticipar facturación.
- Ventas o devoluciones de ventas no registradas contablemente.

- Incrementar las ventas modificando las condiciones habituales.
 - Manipulación de descuentos, por ejemplo con la reducción de precios no provisionados o basados en acuerdos ocultos con clientes.
 - Abonos a clientes mediante la manipulación de precios del ejercicio siguiente.
 - Falsear o eliminar la información en la calificación crediticia inicial de los clientes, forzando mayores ventas y asumiendo mayores riesgos.
 - Soborno al personal de control crediticio.
 - Clientes morosos no provisionados o con exceso de provisión.
- (vi) Banderas rojas relacionadas con las nóminas:
- Inconsistencia en las horas extraordinarias en los centros de coste de la compañía.
 - Demasiadas horas extraordinarias cargadas durante un período de baja intensidad o carga de trabajo.
 - Horas extraordinarias cargadas por empleados que por sus funciones no tendrían esa sobrecarga de trabajo.
 - Variaciones injustificadas en el presupuesto de las nóminas por centro de coste.
 - Existencia de empleados con duplicidad de número de la Seguridad Social, nombres y/o direcciones.
 - Existencia de empleados sin deducciones en la nómina (o muy bajas).
- (vii) Banderas rojas relacionadas con las compras y el inventario:
- Incremento significativo en el número de reclamaciones sobre los productos o servicios.
 - Aumento de las compras, lo que implica mayor volumen de inventario, sin un incremento en las ventas de la compañía.
 - Anormales o inusuales mermas en el inventario.
 - Falta de seguridad física sobre el inventario o activos de la compañía.
 - Cargos sin la correspondiente documentación soporte o albarán de las mercancías entregadas.
 - En relación con una falsa valoración: sobre o infravaloración del inventario de materia prima, sobre o infravaloración del trabajo en curso, traspaso de los trabajos en cursos entre contratos, manipulación de los métodos de valoración.
 - En relación con una falsa cantidad: mercancía vendida o alquilada a un tercero utilizada en el conteo físico, incremento de stock por compras ficticias, manipulación en el corte de operaciones, cajas

vacías incluidas en los palets, utilización de mercancía prestada por terceros.

- En relación con una falsa calidad: falsificación de la documentación relativa a las especificaciones técnicas, ocultación de datos adversos a la calidad del stock.

(viii) Banderas rojas relacionadas con los gastos:

- Pagos a proveedores que no han sido previamente homologados por la Sociedad.
- Alto volumen de compras a proveedores nuevos.
- Gran número de compras que vulneran los procedimientos normales establecidos en el proceso de compras.
- Existencia de proveedores que no tienen dirección física.
- Existencia de proveedores cuya dirección es la misma que la de un empleado de la compañía.
- Los agentes de compras llevan consigo los pagos a los proveedores, en lugar de hacerlo vía correo electrónico.
- Cláusulas de pago inusuales para compensar sobre o infra precios.
- Defecto de provisiones de gastos, o revisiones injustificadas de provisiones.
- Descuentos registrados como ingresos previamente.

6. Análisis proactivo de datos

En la era digital en la que nos encontramos, observamos que la dinámica de los negocios está sufriendo una gran transformación, comenzando a cobrar mucha importancia lo que se conoce con el nombre de *Big Data*, haciendo referencia a la gran información o datos que generan los sistemas de las compañías.

Muchos de los indicadores de fraude y conductas irregulares, tanto reales como potenciales, radican en los datos sobre transacciones, datos operativos y datos financieros de la organización. Existen datos en todas las áreas de las organizaciones, bien en los sistemas contables, tanto complejos como los más simples, bien en los sistemas de seguridad de la compañía y redes sociales, que pueden identificarse utilizando técnicas y herramientas de tratamiento y análisis de datos, tanto estadísticos como cualitativos.

Estos análisis proactivos son un conjunto de técnicas analíticas y pruebas cruzadas informatizadas que identifican relaciones que no resultan inicialmente obvias, con el objetivo de poner de relieve potenciales conductas irregulares que pueden pasar inadvertidos para la dirección. Es decir, ayudan a identificar aquellos asuntos dentro de la organización que requieran

mayor revisión, permitiendo asimismo, la toma de decisiones de una forma más práctica, y dirigiendo los esfuerzos de investigación a aquellas áreas que más lo necesiten.

Los beneficios de estos análisis incluyen los siguientes:

- Profundizar en el conocimiento del negocio.
- Reducir los costes existentes y los futuros a través de la automatización de procesos.
- Descubrir relaciones ocultas entre personas y empresas.
- Realizar pruebas integrales (100% de los datos) para la verificación de procesos y controles, lo que permite analizar mayor número de transacciones en menos tiempo, de forma más eficiente y rentable.
- Punto de partida para el análisis de operaciones sospechosas, identificando anomalías y patrones de alto riesgo.
- Evaluación sobre la efectividad de los controles diseñados para la prevención de fraudes.
- Control continuo de vulnerabilidades, amenazas y áreas sensibles al fraude.

Al objeto de que estas metodologías analíticas sean efectivas, es fundamental incorporar dichos análisis de datos al ciclo de vida de la auditoría interna, así como tener las capacidades, en el sentido de habilidades y herramientas, adecuadas. Asimismo, en la planificación y ejecución de los procedimientos analíticos, hay que desarrollar los siguientes procedimientos:

1. Definir los objetivos globales del análisis.
2. Evaluar el perfil de riesgo de fraude de los sistemas y procesos.
3. Diseñar una metodología para adquirir, extraer y evaluar datos.
4. Definir los análisis que serán llevados a cabo.
5. Seleccionar las herramientas de *software* más idóneas que van a ser utilizadas para llevar a cabo los análisis diseñados.
6. Realizar el análisis, agregar y priorizar los resultados, y revisar y resolver las excepciones identificadas.

Con el seguimiento continuado de las transacciones, la organización podrá identificar transacciones o patrones de conducta potencialmente fraudulentos, con arreglo a intervalos de días, semanas o meses.

Referencias Bibliográficas

- ABC (2012) 13-06-2012 “Así se prepara la estafa de las *Cartas Nigerianas*”
<http://www.abc.es/20120613/espana/abci-delitos-internet-cartas-nigerianas-201206121854.html>.
- ACFE (2014) “Report to the Nations on occupational fraud and Abuse”.
- CRESSEY, D. (1972) “Criminal Organization: Its Elementary Forms”, Harper and Row, Nueva York.
- DINAPOLI, T. (2011) “Red Flags for Fraud”. State of New York Office of the State Comptroller, available on-line at http://www.osc.state.ny.us/localgov/pubs/red_flags_fraud.pdf.
- PwC (2016) Encuesta mundial sobre el fraude.
- SPARROW, M. (1996) “License to Steal: why fraud plagues America’s Health Care System”.



Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección

Edif. Colegio de Economistas de Cataluña
Pl. Gal·la Placidia 32, 4ª planta – 08006 Barcelona
Tel.934 161 604 extensión 2019
info@accid.org – www.accid.org