

Fraude corporativo: Aspectos generales y panorama en el Perú

Entrevista a Marco Antonio Zaldívar

Es contador público colegiado, egresado de la Universidad de Lima y del Programa de Alta Dirección de la Universidad de Piura. Asimismo, cuenta con un MBA por Adolfo Ibáñez School of Management E.E.UU. (2008-2010). Es socio de Riesgos y Asuntos Regulatorios de Ernst & Young (EY), y cuenta con más de treinta años de experiencia brindando servicios de auditoría y asesoría de negocios en empresas bancarias y de otras industrias. Ha sido presidente del

Consejo Directivo de Procapitales en los períodos 2009-2011 y 2011-2013, así como presidente de su Comité de Buen Gobierno Corporativo (2007-2009). De igual modo, es miembro del Comité de Asesores del Consejo Normativo de Contabilidad y del Comité Permanente de Auditoría de la Junta de Decanos del Colegio de Contadores Públicos del Perú. Ha sido presidente del Instituto Peruano de Auditoría Independiente (IPAI). Ha pertenecido al Comité de Contabilidad Financiera y Gerencial (FMAC) del International Federation of Accountants (IFAC). Además, cuenta con otros distinguidos reconocimientos que acreditan su amplia y reconocida experiencia profesional.



Entrevistadores:

Ian Chicmana Távara

Estudiante del sexto ciclo de Contabilidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú, miembro del área de Auditoría de la Revista Lidera.

Lisett Pilco Flores

Estudiante del octavo ciclo de Contabilidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú, presidenta del Centro Federado de la Facultad de Ciencias Contables, coordinadora del área de Eventos y miembro del área de Auditoría de la Revista Lidera.

El riesgo de fraude ha estado siempre presente en las organizaciones. Si una situación fraudulenta se presenta, podría significar para la empresa una gran pérdida financiera, así como afectar su reputación. Han existido avances en la toma de conciencia y adopción de medidas para hacer frente a este problema. Sin embargo, es un problema delicado y recurrente, que requiere, constantemente, de inversión de recursos, tecnología y entrenamiento, y –sobre todo– necesita ser estudiado.

Con el objetivo de conocer más sobre el fraude corporativo y la situación de este en el Perú, realizamos una entrevista a Marco Antonio Zaldívar, notable profesional, que cuenta con más de treinta años de experiencia y es socio de la firma EY. El señor Zaldívar aceptó recibirnos y responder a nuestras preguntas.

En líneas generales, ¿qué es el fraude corporativo?

Cuando se alude a fraude corporativo, se está haciendo referencia a dos situaciones. Primero, implica la malversación de activos; es decir, los activos de la compañía –sean tangibles o intangibles– se utilizan para fines no aprobados. Es un término muy amplio, que incluye desde robar mercadería hasta usar las cuentas de la compañía para gastos personales. Ello involucra tanto temas que no son éticos como temas vinculados con el crimen. Por ejemplo, utilizar mal un activo puede significar el usar una oficina para un objetivo que no se relaciona con los fines de la compañía: uno tiene otro negocio, y utiliza la misma oficina y sus elementos para realizar otras actividades no autorizadas. Esto se asocia con la ética, en la medida que es una actitud no ética, que no debería realizarse. En ese sentido, utilizar los activos para una actividad que no está autorizada tiene un amplio espectro. Puede tener un rango que abarca desde cosas pequeñas –como lápices– hasta cosas muy grandes, como hacer pasar como gasto de la empresa actividades completamente personales. Uno de los casos famosos es el que sucedió con la empresa TYCO.

El gerente general de TYCO, en E.E.UU., estuvo casado con una exmodelo, y su salario –a pesar de ser alto– no le alcanzaba para mantener el tren de vida que el matrimonio le exigía. Entonces, empezó a utilizar recursos de la compañía como préstamos, y algunos desembolsos producto de las actividades que realizaba con su pareja los reportaba como gastos de la compañía. El escándalo más grande se dio cuando celebró el cumpleaños de su esposa con muchos invitados en una isla griega. El costo del evento alcanzó los 200 millones de dólares; de ellos, el 50% fue financiado por él mismo y el resto se reportó como gasto de la compañía, porque entre los invitados se encontraban clientes de la empresa. Cuando el caso salió a la luz pública, causó mucho ruido, puesto que implicaba un uso indebido de los activos de la compañía. Existen empresas que, entre sus activos, cuentan con aviones y, en situaciones de malversación, estos son utilizados para fines distintos a los de la empresa. Por ello, como mencionaba al inicio, la malversación de activos es un tema muy amplio y tiene distintos tipos.

El segundo aspecto corresponde al ámbito contable. El fraude, desde esta arista, consiste en engañar intencionalmente a través de la información financiera. Dicha información puede reflejar una situación mejor o peor a la de la empresa, dependiendo del objetivo que se tenga. En los Estados Unidos y en los mercados más desarrollados de Europa, el fraude corporativo más conocido corresponde a este segundo aspecto, el de manipulación de la información financiera. Esto responde a que se trata de mercados de capitales mucho más desarrollados, en los que hay una gran cantidad de accionistas. Debido a que existen muchos de ellos, no hay un controlador; en otras palabras, el

que maneja la empresa es una persona independiente, no es uno de los dueños. En este escenario, una manera de engañar a los accionistas y aparentar que la compañía está en una buena situación es entregando información falsa. Existen técnicas muy ingeniosas de fraudes contables que, muchas veces, son difíciles de detectar, porque hay empresas muy complejas con operaciones en distintas partes del mundo. Con respecto a este tipo de fraude, existen casos muy famosos, como el de Enron y Worldcom en EE.UU., La Polar en Chile, Parmalat en Italia, entre otros fraudes que han sido importantísimos para la economía de esos países.

“En síntesis, se debe evitar que se cierre el triángulo del fraude. Hay que impedir que las personas que manejan los activos de la empresa tengan la necesidad de cometer fraude, porque si la tienen buscarán la oportunidad”.

La alteración de la información financiera ha causado que muchas empresas lleguen al borde de la quiebra. Si bien podría argumentarse que llevarse activos de una empresa es más perjudicial que este tipo de fraude, ninguna empresa ha quebrado por robo de materia prima y existencias, o de caja. En cambio, la manipulación de información de una empresa –sobre todo de compañías que están en la Bolsa– puede causar pánico. A partir de ello, podrían empezar a verse olas de venta de sus acciones y, en consecuencia, la empresa va en caída libre; la gente ya no quiere trabajar con ella y, de este modo, puede llegar a la quiebra.

¿Cuál es la situación del fraude en el mercado nacional?

En el Perú, el fraude que se conoce con mayor frecuencia es el de la malversación de activos. No es muy usual la manipulación de la información financiera, porque muchas compañías son manejadas por los mismos dueños; entonces, ¿a quién se quiere engañar? Podría apuntarse a engañar a un tercero –como puede ser un banco o una autoridad tributaria–, es decir, un aspecto mucho más puntual. A diferencia de ello, el maquillaje de la información financiera busca engañar a todos, especialmente, a los accionistas, para que estén tranquilos y el gerente mantenga su puesto de trabajo. En el caso del mercado de capitales en el Perú, que no es muy desarrollado, no existe una gran cantidad de accionistas. El principal accionista de una empresa es el mismo dueño, que no va a manipular la información para engañarse a sí mismo.

Según su criterio y experiencia, ¿cuáles son los principales indicios a partir de los cuales uno se podría dar cuenta de que, en una organización, está ocurriendo fraude?

El fraude es igual a una filosofía del delito, que se llama el “Triángulo del Fraude”. Para que se cometa un fraude, debe haber tres aspectos. Primero, debe existir una necesidad. Luego, debe presentarse una oportunidad para cometer el fraude, como consecuencia de la falta de controles. Finalmente, se encuentran las

consecuencias: la racionalización del perpetrador tras preguntarse “¿Qué me pasaría si...?”. Si se cierra este triángulo –es decir, hay necesidad y oportunidad, y el costo es menor al beneficio–, es muy probable que el fraude se cometa. Este proceso mental es el mismo que utiliza un delincuente en las calles.

Para resaltar esta filosofía, pondré de ejemplo un caso de hace muchos años. Una entidad estaba en proceso de liquidación y solo contaba con seis empleados. En esa época, el efectivo se utilizaba principalmente de manera física (a diferencia de la actualidad, en la cual las transacciones se realizan de manera electrónica). De acuerdo con esto, la cifra más grande de los estados financieros de la institución se encontraba en caja, en la cual había aproximadamente 200 mil dólares, cuya utilización no era muy frecuente. Además, según la contabilidad, ese monto se encontraba en una caja fuerte en la oficina del gerente general, quien era supervisado por los directores de la empresa. En este esquema, la oportunidad residía en el fácil acceso del gerente a los fondos sin pasar por ningún control. A ello se sumó que dicho gerente, en su solicitud de trabajo a otra compañía, se detectó que el historial declaraba que tenía letras protestadas, atrasos de pagos. Siguiendo el modelo del triángulo, se observa que dicha persona cuenta con una necesidad y una oportunidad, a lo cual se añade la racionalización acerca de las consecuencias. Esta persona sabe que, para llegar a la liquidación de la empresa, deben pasar años, por lo que se le ocurre que nadie se va a preocupar por el monto de la caja hasta la completa liquidación –que se realizará unos años después–. De ese modo, tiene tiempo para reponer lo que eventualmente tome prestado. Al hacer el arqueo de los fondos, dentro de una auditoría sorpresiva, se encontró alrededor de 160 mil dólares. En lugar de los 40 mil dólares en efectivo faltantes, había vales de los seis empleados, que habían tomado préstamos. También, se encontró un cheque del propio gerente. Lamentablemente, todos tenían una necesidad, se presentó la oportunidad y tomaron un préstamo que iban a devolver cuando mejoraran su situación económica o cuando se acercara la liquidación final de la compañía. Es posible relacionar el tema del fraude con un juego de azar: uno sigue jugando, pensando que va a ganar, y que así se cubrirán las pérdidas en las que se ha incurrido; sin embargo, eso no sucede: el hueco solo se hace cada vez más grande.

En síntesis, se debe evitar que se cierre el triángulo del fraude. Hay que impedir que las personas que manejan los activos de la empresa tengan la necesidad de cometer fraude, porque si la tienen buscarán la oportunidad. Por último, se debe evitar que piensen que no existen sanciones.

Bueno, en el caso de que el auditor interno no se dé cuenta de que está ocurriendo ese tipo de fraude, ¿qué tan responsable es?

La responsabilidad de los auditores –tanto externos como internos– en el fraude es un tema controversial, debido a las expectativas que hay en torno a su labor. Puede ser que no se haya dado cuenta, porque no era significativo, no había pruebas o estaba tan bien hecho que se le pasó a todo el mundo. Las normas internacionales de auditoría pueden proteger a los

auditores de la responsabilidad técnica sobre la ocurrencia de un fraude y su no detección, puesto que una auditoría en general no está diseñada para detectar fraudes. Sin embargo, de todas maneras, el auditor queda cuestionado por las expectativas de los usuarios, muchas veces no fundamentadas, lo cual se convierte en un daño colateral.

En la historia, ha habido fraudes que han durado años. Yo recuerdo que hace muchos años hubo un fraude contable de una empresa de consumo masivo. Todos los integrantes de la empresa sabían de la existencia de ese fraude, pero no podían probarlo, a pesar de haber contratado especialistas para descubrirlo. Al final, un asistente de contabilidad mostró las evidencias, básicamente, por cansancio ante tanta presión. El fraude consistía en que se había añadido un punto centesimal a la provisión de mermas de productos perecibles, y ese punto hacía que la utilidad aumentara en un 30% más de lo que debía ser. Cabe señalar que ello era perjudicial, debido a que la utilidad en general de una entidad de este tipo es mínima, en comparación con otras industrias. En relación con el auditor, se debe anotar que, en caso haya habido evidencias o temas de alerta (llamados red flags) y el auditor no haya seguido estas pistas, la situación es preocupante en lo que respecta a su responsabilidad.

¿Qué posibles medidas pueden implementarse en una empresa para la prevención de fraude? ¿Cree usted que lo correcto sería implementar sanciones rigurosas?

En general, la prevención comprende dos partes. En principio, uno tiene que reforzar la cultura de la firma de manera declarativa, incluyendo la filosofía –“Acá todos somos honrados y, por tanto, el que no lo es se va”–, en las políticas generales, el código de ética y de conducta. Sin embargo, sobre todo, ello se tiene que vivir y verse en el día a día.

La segunda parte se compone por los controles específicos, controles basados en la misma metodología de administración de riesgos, puesto que el fraude es un riesgo más. Ahora bien, ¿quién tiene un mayor riesgo de sufrir fraude: un banco o una empresa industrial? La respuesta es el banco, pues maneja uno de los activos más importantes: el dinero. En ese sentido, los controles para un banco no serán los mismos que para una empresa industrial. Por otro lado, por ejemplo, si decides emplear la plataforma de Internet para hacer negocios, sabes que el riesgo de fraude aumenta. Por lo tanto, tienes que tener mayores controles que si vendieras solo en tienda. Cuando estableces controles, procedimientos y barreras, estos deben enfocarse en el grado de riesgo de fraude.

Asimismo, el riesgo de fraude será distinto dependiendo de cómo enfocas tus actividades. No puedes poner muchos controles que, al final, conduzcan a que tu operación sea problemática. No obstante, tampoco, puedes confiar en la honradez de todos. Una mina de oro tiene un riesgo de fraude diferente en el tema de rotación de activos que una mina de cobre. Te pueden robar un lingote de oro, porque entra en un bolsillo,

mientras que, para llevar la misma equivalencia de cobre, se necesita por lo menos quince camiones. Evidentemente, los controles van a ser distintos. Por ejemplo, el control básico que tienen las compañías mineras de oro es la no acumulación de oro en inventarios: apenas se produce oro, se transporta, lo cual responde a su valor. En cambio, si produces cobre, puedes llevar a cabo un embarque cada dos meses o como sea económicamente más viable. Es menor el riesgo de que alguien se lleve esas placas de cobre.

“Puedes reducir el riesgo de fraude, pero NO puedes eliminarlo. Siempre estará presente. No tenerlo implicaría dejar de realizar la actividad en sí”.

En general, el fraude debe ser visto como cualquier otro riesgo, es decir, como el riesgo financiero, riesgo de crecimiento y riesgo de reputación. Puedes reducir el riesgo de fraude, pero no puedes eliminarlo. Siempre estará presente. No tenerlo implicaría dejar de realizar la actividad en sí. Si consideras que una actividad es muy riesgosa, entonces, no la haces.

Ahora, también, se debe considerar que las sanciones son muy importantes. Si un empleado comete fraude y no existen sanciones, otros también lo harán. Es efectivo tanto para empleados de bajo nivel, cuyo desempeño no es tan bueno, hasta para el gerente de ventas “estrella”. La primera sanción por cometer fraude es el despido, sin importar el puesto.

Entre otras medidas para evitar el fraude, se puede apelar a las encuestas anónimas. Asimismo, se encuentran las vacaciones de los empleados y la “rotación de puestos”. Si una persona está mucho tiempo en una posición, conocerá todas las debilidades de su puesto y sabrá cómo aprovecharlas. Alrededor de la mitad de los fraudes se han detectado gracias a que alguien –ajeno a este o involucrado en él– denunció el delito a través de una línea telefónica o correo. Este mecanismo es el control histórico más fuerte y efectivo para detectar el fraude en el mundo. No obstante, los canales de denuncia tienen como riesgo las llamadas “falsas”, en la medida que se pueden denunciar actos insignificantes por infidelidad o enemistad con un compañero. En el Perú, existen compañías que tienen un canal de denuncia; sin embargo, estos son poco utilizados por las personas.

¿Cuáles han sido los casos más relevantes de fraude en los últimos años en el Perú?

El tema de robo es un golpe a la reputación de una empresa. Por tanto, usualmente, cuando se comete fraude, se maneja desde un perfil bajo. Ello implica que no se va a encontrar casuísticas, sino después de varios años, cuando alguien afirme que una empresa fue víctima de fraude. En la mayoría de casos, el perpetrador del fraude y la empresa llegan a un acuerdo y se soluciona con la renuncia a la empresa.

Lamentablemente, estas personas van a otras compañías y vuelven a hacer lo mismo.

Actualmente, el uso de las herramientas digitales es indispensable en el mercado laboral. Tomando en cuenta esto, ¿de qué manera influye la tecnología en las empresas, desde el punto de vista de la prevención y control?

Siempre se ha señalado que es mejor que los controles sean automáticos o que se realicen a través del computador, en lugar de llevarse a cabo de manera manual –por acción de una persona–, debido a que hay menor propensión al error. Durante todos estos años, el uso de la tecnología para controles de prevención ha sido uno de los mecanismos de control más sólidos que han existido.

Entre una persona que te mira, abre y cierra la puerta, o simplemente un sistema en el que todos tienen un fotocheck o un identificador de huellas para entrar y salir si están autorizados, ¿qué control es más sólido? Evidentemente, el segundo. El tema de controles, hoy en día, se vincula al mayor uso de Internet en las actividades operativas. Es importante considerar que, una vez que decides poner tu actividad en Internet, ya no tienes una sola puerta, sino varias, y surge la necesidad de establecer diferentes controles para cada puerta de acceso.

En los últimos años, el ciberataque o ciberfraude ha crecido vertiginosamente, porque, mientras más conectividad hay, estás más expuesto. El problema del ciberataque es que es difícil de rastrear y, sobre todo, de prevenir. En todos los fraudes del pasado, siempre ha existido un importante componente físico. Si bien al inicio este satisface una necesidad, luego, el perpetrador va generando excedentes. Para lavar ese dinero excedente, este decide comprar productos de diferenciación, como ropa o autos de lujo. De esta manera, se evidencian signos exteriores de riqueza, y es posible realizar algunas investigaciones. Sin embargo, en el caso del cibercrimen, no hay componentes humanos visibles, por lo que es más difícil de detectar.

El ciberfraude ocurre, sobre todo, en la esfera internacional y no es tan común en el Perú, debido a que existe una menor conectividad; también, influye el tamaño de la economía. Si tú eres un hacker internacional, ¿a dónde atacarías? La respuesta es a los bancos más grandes, pues, cuando robes a un banco grande 10 millones de dólares, se demorarán en encontrarlo. En la medida que manejan miles de millones de dólares en activos, 10 millones de dólares no son fáciles de ser encontrados, pues no están en su radar de cosas importantes. Por este motivo, los bancos son los que principalmente tienen este problema de ciberataque, porque son los que manejan dinero y realizan un gran número de transferencias por Internet. En general, este tema está siendo muy estudiado en los países desarrollados.

Para finalizar, ¿qué mensaje daría a las empresas y a aquellos trabajadores que han descubierto un fraude, pero por miedo no lo comunican?

Hemos pasado por dos escenarios distintos. Primero, en los años de auge económico, generalmente, los fraudes que se encontraron mostraban que el perpetrador no tenía una necesidad, sino que estaba movido por interés, y quería aprovechar la oportunidad para enriquecerse en un ámbito en el que había mucho dinero y los controles no eran los adecuados. En muchos casos, los controles no son fuertes, porque, en el proceso de crecimiento, la empresa no adaptó sus controles anteriores a su nuevo tamaño.

Hoy en día, la situación es inversa. Al estar en una desaceleración económica, empiezan a haber necesidades de todo tipo. Por ejemplo, hay gente que había estado ganando buenos sueldos por cinco años, pero –de pronto– los resultados empezaron a no ser tan buenos, en comparación con años anteriores. Esto los afectó económicamente, un aspecto que es bastante sensible para el ser humano. Frente a ello, las personas pueden ser proclives a incurrir en el segundo tipo de fraude corporativo, anteriormente mencionado. Comienzan a manejarse frases como “Si lo registramos como gasto, nos va a afectar la utilidad y, por tanto, nuestras participaciones; mejor lo ponemos como activo”. De esta manera, surge un conflicto que no debería existir, ya que los resultados –al final– deben ser los reales.

En síntesis, el riesgo de fraude siempre va a estar, pero se dará de diferente manera dependiendo del ciclo económico en el cual se esté. Así, puede ser mayor o menor, e irá evolucionando como cualquier otro riesgo. Puede haber compañías que ahora tengan más riesgo del que tenían en años anteriores. Por tal motivo, siempre se debe monitorear el riesgo de fraude, de modo que no haya sobrecontroles que sean ineficientes en términos económicos, pero tampoco haya falta de controles. Los controles deben estar alineados con la situación de la empresa.

El fraude como naturaleza humana no va a desaparecer. Considero que el punto en el cual se debería insistir es en el tema de la línea de denuncias, debido a su facilidad. Lo ideal es que sea anónima y que se pueda realizar a través de llamadas a un tercero, que no sea de la compañía y que se encuentre fuera de las instalaciones de la empresa. Esta persona revisará la evidencia y determinará en qué nivel puede estar involucrado el acusado. En general, los peruanos somos incrédulos y no confiamos en que se mantendrá el anonimato, por lo que se tiene que promover este mecanismo.

En cuanto al tema de recompensas, se ha abierto la discusión en torno a si deberían darse o no. Las opiniones están divididas. Hay quienes señalan que eso promueve una gran cantidad de denuncias falsas, que responden al afán de conseguir dinero. En contraposición, algunos sostienen que ha sido exitoso para otros delitos, puesto que incluso personas que están dentro del grupo que ha perpetrado el fraude puede terminar delatando a toda la cúpula involucrada. ■