

# Riesgos de fraude en tiempos de Covid-19

Entrevista a Nancy Yong  
Socia en PwC (Perú)

**Camila Cecilia Félix Solano**

20183072

Estudiante de quinto ciclo de estudios de la Facultad de Ciencias Contables de la PUCP.

Miembro del Equipo de Auditoría de la Revista Lidera.  
camila.felix@pucp.edu.pe

**1. ¿Cuáles cree que son los desafíos más grandes que las empresas tendrían que enfrentar al implementar los procesos de administración de riesgos de fraude (prevención, detección y respuesta)?**

Cuando se sabe dónde están los riesgos de fraude, se puede saber cómo direccionar las actividades de prevención, detección y respuesta, pero ¿de qué vale diseñar a priori algunas actividades de control, prevención, detección, e inclusive diseñar algunas respuestas, si no se sabe cuáles son los riesgos a los que está expuesta la organización? Una forma de entenderlo es cuando se pone ejemplos extremos, por ejemplo, ¿de qué vale que se pongan muchos controles relacionados con la administración de caja, si la organización no tiene ni siquiera caja chica? No tendría sentido. ¿De qué vale que se pongan controles de conciliaciones bancarias mensuales, los cuales son controles de doble propósito, tanto preventivos como detectivos, pero la empresa cuenta con un sistema financiero como el de Plaza Vea, Makro o Wong, donde se necesita que esa conciliación bancaria se haga múltiples veces al día y no mensualmente? Lo primero que se tiene que hacer es conocer el negocio, conocer las transacciones, ver efectivamente dónde pueden estar esos riesgos de fraude, para recién ver qué tipo de control (ya sea preventivo o detectivo) se va a diseñar e implementar, y para poder dar una respuesta de manera posterior.

**2. ¿De qué forma cree que las medianas y pequeñas empresas podrían implementar dichos procesos teniendo en cuenta que sus ingresos han disminuido a causa de la pandemia?**

Lo que se tiene que definir es saber cómo hacer para implementar la teoría en mi organización que es pequeña, pues puede que yo entienda lo que es control interno o lo que es gobierno corporativo, pero también debo saber aplicarlo a la realidad. Pero mi organización, que es pequeña, también tiene que ser consciente de que tiene que haber cierto orden en términos de, por ejemplo, saber cómo son mis cuentas. Lo que sucede a diario es que la mayoría de las empresas se preocupan siempre primero de cara al mercado, del servicio, del producto y de los clientes, pero ¿qué pasa si nadie se preocupó de verificar quién facturaba, de si es que se utilizaba factura o boleta, de saber quién cobraba o de saber a qué cuenta se transfirió el dinero, o cuando de repente pasa un mes y se acercan los proveedores a exigir los pagos? De esta forma, hasta la empresa más pequeña debe poner reglas de juego mínimas, saber quién se va a encargar de vender o de confeccionar; cada quien debe tener sus responsabilidades, políticas y procedimientos. Entonces, sí tiene que haber una estructura, y mientras más compleja es la organización, más sofisticado debe ser el modelo de control.

### 3. ¿Considera conveniente que el Estado deba intervenir en los procesos de administración de riesgos de fraude? ¿Por qué?

Sí. En todo orden empresarial, económico, político y social, existen tres agentes: el Gobierno, la actividad empresarial y la sociedad civil. Siempre estos tres agentes tratan de buscar un equilibrio desde el punto de vista económico, social y medioambiental. En los temas de corrupción, hace 2 o 3 años, la actividad empresarial, tanto en el sector público como privado, estuvo muy mal aspectada. Cuando la actividad empresarial necesitó ayuda, quien actuó fue el Gobierno dando una serie de normas que van desde la Ley 3024 y el Decreto Legislativo 1352, con el objetivo de, por un lado, demostrar que se está luchando contra la corrupción fuertemente, y, por otro lado, de dar una especie de respiro a las empresas y a las personas jurídicas para poder eximirse de responsabilidad frente a la consecución de 7 delitos: cohecho activo, que es soborno en sus 3 modalidades (genérico, específico y transnacional); lavado de activos; financiamiento al terrorismo; tráfico de influencias; y colusión. Son 7 delitos frente a los cuales el Estado ha dicho que, si la organización quiere eximirse de responsabilidad de que algún funcionario cometa alguno de dichos 7 delitos, pero no se quiere que impacte a la compañía, tiene que implementarse un modelo de prevención que tiene 5 elementos: designar a un responsable del modelo de prevención, definir un canal de denuncias, tener una matriz de riesgo de fraude, un plan de capacitación específico relacionado a temas anticorrupción y un monitoreo y supervisión. Entonces, si se puede demostrar que este modelo de prevención estuvo presente al momento que se llevó a cabo cualquiera de estos 7 delitos, se puede eximir de responsabilidad a la organización, y la fiscalía iniciaría un proceso de investigación

Lo que sucede **a diario es que la mayoría de las empresas se preocupan siempre primero** de cara al mercado, del servicio, del producto y de los clientes,...

contra las personas que pudiesen haber estado involucradas en este proceso.

### 4. ¿Cuál de las 3 etapas de administración de riesgos de fraude considera usted que es la más efectiva y en la que las empresas deben invertir más?

No necesariamente son 3 etapas de riesgos de fraude, porque el riesgo podría estar en cualquier deficiencia de control interno; cada una tiene su relevancia. No se podría tener solo un sistema de control interno, solo preventivo, detectivo o de respuesta, pues tiene que haber una combinación perfecta dependiendo de la realidad del negocio y dependiendo del nivel de madurez que pueda tener. Si yo estoy hablando de una empresa pequeña, mediana o que recién se está construyendo, probablemente lo que vaya a privilegiar son los procedimientos de detección, pero, a medida de que se vaya ganando un nivel de madurez mayor, el equilibrio va a ser mayor.

### 5. ¿Cree que podría tener efectos negativos el que las empresas cuenten con un sistema establecido para la administración de riesgos de fraude?

De ninguna manera. Creo que todas las empresas deberían, más bien, preocuparse por tener un área que les ayude a realizar su gestión de riesgo, porque sobre la base de estos riesgos es que recién se puede instaurar un modelo de control. Para mí, mucho más importante que tener un sistema de control interno, lo primero es tener un sistema de gestión de riesgos, porque en función de eso voy a estar segura de que los controles que estoy poniendo son los correctos.

### 6. ¿Considera que durante la pandemia incrementa el riesgo de fraude en las empresas?

De todas maneras. Desde el anuncio de la cuarentena, la forma de trabajar ha sido totalmente disruptiva: el trabajo es remoto, la confidencialidad de la información podría haberse roto, las políticas y los procedimientos claramente se pueden haber relajado, los riesgos de fraude hoy son

otros. Entonces, no necesariamente el sistema de control interno que yo tenía en mi organización hoy puede que siga siendo lo que realmente se necesita; se necesita una revisión.

**7. ¿Considera que el teletrabajo es uno de los factores que pueden ser aprovechados por los trabajadores para cometer fraude interno? ¿De qué forma?**

Más que por el lado de fraude, va por el lado de la oportunidad, porque el lado de la necesidad o presión va a depender de las necesidades que cada uno tenga. Sin embargo, por el lado de la oportunidad, en la medida que se pueda conocer cuáles son las brechas de seguridad dentro del control, es que se puede aprovechar para entrar. Hoy en día, gracias al trabajo remoto, muchas personas están teniendo acceso a información que no deberían de tener y podría ser mal utilizada.

**8. ¿Cuáles son las medidas frecuentes que una empresa establece para prevenir el fraude? A raíz de la pandemia, ¿estas medidas serían suficientes o se deberían implementar nuevas?**

Es un círculo virtuoso: no hay nada estático, todo esto tiene que estar actualizándose permanentemente. Creo que más aun ahora, donde la realidad está siendo tan cambiante, donde cada día tenemos una situación nueva, hay que estar muy alertas a cualquier situación nueva que pueda estar presentándose en mi organización para actuar de manera inmediata.

**9. ¿Cuáles considera que son las áreas de la empresa que están más expuestas al riesgo de fraude? A raíz de la pandemia, ¿estas áreas se mantienen como las más agravadas o afectó a nuevas?**

Creo que, al final del día, van a ser situaciones nuevas dentro de las mismas áreas de la organización, porque, por ejemplo, si una empresa está relacionada con una industria, los riesgos de fraude en una industria están relacionados con tratar de captar clientes pagando algunas coimas a los clientes. En la parte logística, se trataría de hacer

colusión contra los proveedores, para que estos puedan ser considerados por la empresa quizás a precios que deberían estar un poco más de lo que deberían ser, pero al comprador de logística le dan una comisión por lo bajo. En términos de nuevos riesgos de fraude, existen nuevas maneras, como los ciberataques.

**10. ¿Está usted de acuerdo con la afirmación de que la tecnología es la herramienta más importante a la que pueden acceder las empresas para manejar situaciones de fraude?**

Sí, la tecnología es una herramienta que me ayuda a tener información de una manera más rápida, oportuna, eficiente y confiable. Pero siempre, por detrás, está el hecho de saber qué es lo que estoy buscando. La tecnología me puede dar los indicadores de qué tan recurrente algo se está presentando, con qué frecuencia, con qué impacto, pero lo que está por detrás es la creación de ese indicador. La tecnología, al final del día, es una herramienta que me permite consolidar grandes volúmenes de información de una manera más rápida y eficiente.

**11. ¿Cree usted que en el Perú estamos capacitados para detectar posibles casos de fraude? En su opinión, ¿se pone bastante énfasis a los trabajos de auditoría forense?**

Creo que hoy la mayoría de las empresas estamos pasando por un proceso de madurez con respecto a estos temas. Yo creo que sería muy mezquino de mi parte decir que no es así; de hecho, estas normas comentadas anteriormente, como la ley 3024, están ayudando a las organizaciones a que puedan identificar sus matrices de riesgos de fraude y que puedan implementar controles alrededor de ellas. Yo creo que estas normas que ha dado el Gobierno están ayudando a que las empresas sean más conscientes de que tienen que preservar el riesgo de fraude para protegerse como organización, más allá de un tema de gobierno corporativo. Sí estamos entrando a un proceso de madurez importante y de manera comparativa de las mejores prácticas que hay en la región.