



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

TÍTULO:

**DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL ANTIFRAUDE PARA UNA
COMPAÑÍA AGRÍCOLA Y EXPORTADORA DE CACAO**

AUTORES:

**RODRÍGUEZ LOJAS SHIRLEY VALERIA
ZAMBRANO MENDOZA FREDDY WLADIMIR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CPA.**

TUTOR:

ING. DELGADO LOOR FABIÁN ANDRÉS, MSC

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Shirley Valeria Rodríguez Lojas y Freddy Wladimir Zambrano Mendoza**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingenieros en Contabilidad y Auditoría CPA**.

TUTOR (A)

Ing. Delgado Loor Fabián Andrés, Msc

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Ávila Toledo Arturo Absalón, Msc.

Guayaquil, Septiembre del 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

**Nosotros, Shirley Valeria Rodríguez Lojas y Freddy Wladimir Zambrano
Mendoza**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación **Diseño de un manual de control antifraude para una compañía agrícola y exportadora de cacao** previa a la obtención del Título **de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría CPA.**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, Septiembre del 2015

LOS AUTORES

Shirley Valeria Rodríguez Lojas

Freddy Wladimir Zambrano Mendoza



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

AUTORIZACIÓN

**Nosotros Shirley Valeria Rodríguez Lojas y Freddy Wladimir Zambrano
Mendoza**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Diseño de un manual de Control Antifraude para una compañía agrícola y exportadora de cacao**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Septiembre del 2015

LOS AUTORES

Shirley Valeria Rodríguez Lojas

Freddy Wladimir Zambrano Mendoza

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios, por el don de la vida, guiarme en cada momento de ella y por darme la oportunidad de culminar esta etapa universitaria. A mi madre por su incondicional apoyo moral y económico. A mi amado esposo y compañero de vida que con su gran amor y paciencia me ayudó a concluir mi carrera universitaria.

A mi hijo por darme las fuerzas y hacerme sentir que cada uno de mis logros es por y para él.

A la universidad por brindarnos una gama de profesores extraordinarios y a su vez a nuestro profesor y tutor Ing. Fabián Delgado quien se colmó de paciencia y nos ayudó a elaborar cada etapa de la tesis. A mi compañero de tesis que junto a su esposa estuvo presta a ayudarnos con sus conocimientos.

A cada una de las personas que me apoyaron y que hoy se encuentran presentes en mi vida. A cada uno de ellos gracias, que Dios los bendiga siempre.

SHIRLEY VALERIA RODRIGUEZ LOJAS

Quiero agradecer en primera instancia a Dios Todopoderoso ya que es la fuente y el inicio de todo, gracias a su voluntad e inmenso amor he podido llegar a esta etapa de mi vida.

A mis padres por su constante e incondicional apoyo afectivo, moral y económico. Por sus enseñanzas de vida que me han llevado a ser lo que soy.

A mi adorada y amada esposa que por su grandiosa colaboración, apoyo constante, palabras de aliento y de mejora me ayudaron de sobremanera a concluir la tesis.

A mi hijo por su inocente preocupación y comprensión para conmigo en este proceso. No dejó de ser un apoyo importantísimo en esta etapa. A mis hermanos por su apoyo afectuoso, moral, y buenos deseos hacia a mí.

A nuestro profesor y tutor Ing. Fabián Delgado quien con sus vastos conocimientos, se colmó de paciencia, dedicación y nos guio a concluir cada etapa de la tesis. A la universidad por haberme brindado excelentes profesores, amigos, vivencias, anécdotas, momentos inolvidables.

A mi compañera de tesis por su trabajo y apoyo durante este proceso. A su esposo le extiendo mi agradecimiento por su comprensión y ayuda brindada. A mis amigos y compañeros de trabajo por su sincero apoyo durante esta etapa.

A cada una de las personas que saben que forman parte de mi vida y me brindan su apoyo desinteresado. A todos y a cada uno muchísimas gracias. Que Dios les multiplique por mil todo lo que me han dado.

FREDDY WLADIMIR ZAMBRANO MENDOZA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

CALIFICACIÓN

Ing. Delgado Loor Fabián Andrés, Msc

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	4
1. EL PROBLEMA	4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.5. HIPÓTESIS	7
CAPÍTULO II	8
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. DEFINICIONES E IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE CONTROL ANTIFRAUDE	8
2.1.1. DEFINICIONES DE MANUAL	8
2.1.2. IMPORTANCIA DE MANUALES DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES Y SU RELACIÓN CON LA DETECCIÓN DE FRAUDES	
10	
2.1.3. CONTENIDO DE UN MANUAL DE CONTROL ANTIFRAUDES.....	16
2.2. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS EMPRESAS AGRICOLAS	21
2.2.1. EMPRESAS AGRÍCOLAS DE CACAO.....	22
2.2.1.1. EL CULTIVO DEL CACAO.....	22
2.2.1.2. PRODUCCION DE CACAO EN EL ECUADOR.....	23
2.2.1.3. LA CADENA DE ELABORACIÓN DEL CACAO	25
2.3. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO DE OSELLA S.A.....	27
2.3.1. EMPRESA	27
2.3.2. CERTIFICACIONES.....	28
2.3.3. PRODUCTOS.....	28

2.4.	TIPOS DE FRAUDES	29
2.5.	COMPONENTES DEL TRIÁNGULO DEL FRAUDE.....	33
2.5.1.	INADECUADA SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	36
2.5.2.	AUSENCIA DE POLÍTICAS, REGLAMENTOS, CÓDIGO DE CONDUCTA	37
2.5.3.	INADECUADA SEGREGACIÓN DE FUNCIONES	39
2.5.4.	PRESENCIA DE UNA CULTURA DESHONESTA.....	39
2.6.	METODOLOGÍA DE DETECCIÓN DE FRAUDES	40
2.6.1.	MATRIZ PROBABILIDAD/IMPACTO DE FRAUDE	40
2.6.1.1.	QUÉ ES UNA MATRIZ DE FRAUDE Y SU IMPORTANCIA.....	40
2.6.1.2.	EVALUAR LOS RIESGOS	41
2.6.1.3.	MATRIZ PROBABILIDAD/IMPACTO Y SU DISEÑO	42
2.6.1.4.	PERFIL DEL DEFRAUDADOR	44
2.7.	ESCENARIOS QUE FOMENTAN EL FRAUDE	45
2.8.	COMPONENTES DE UN PLAN ANTIFRAUDE	48
2.9.	TÉCNICAS PARA LA PREVENCIÓN DEL RIESGO Y DETECCIÓN DE FRAUDES	49
2.9.1.	PRUEBAS PSICOLÓGICAS PREVIA CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS.....	50
2.9.2.	RELOJES BIOMÉTRICOS	52
2.9.3.	PROVEEDORES MISTERIOSOS.....	54
2.9.4.	SISTEMA CERO TOLERANCIA	55
2.9.5.	INFOGRAFÍA TÉCNICAS PARA LA PREVENCIÓN DEL RIESGO Y DETECCIÓN DE FRAUDES	57
2.10.	PRINCIPALES FRAUDES QUE SE PUEDEN COMETER EN UNA COMPAÑÍA AGRÍCOLA (COMPAÑÍA OBJETO DE ESTUDIO OSELLA S.A.).....	58
2.10.1.	ROBO DE EFECTIVO.....	61
2.10.2.	FRAUDE ROL DE PAGOS	63
2.10.3.	INVENTARIOS	64
2.10.4.	INFOGRAFÍA ÁREAS DE FRAUDE EN COMPAÑÍAS AGRÍCOLAS.....	66
	CAPITULO III	67
3.	METODOLOGÍA.....	67
3.1.	PRINCIPALES ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	67

3.2.	MÉTODOS EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	69
3.2.1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA (IAP) ..	69
3.2.1.1.	CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO IAP	71
3.2.1.2.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MÉTODO IAP.....	72
3.2.1.3.	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA IAP.....	73
3.2.1.4.	ENTREVISTA CUALITATIVA	76
CAPÍTULO IV		80
4.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	80
4.1.	FASES DE LA METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA	80
4.1.1.	FASE INICIAL O DE CONTACTO CON EL SUJETO OBJETO DE ESTUDIO (COMPAÑÍA OSELLA S.A.)	80
4.1.2.	FASE INTERMEDIA O DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	81
4.1.2.1.	RESPONSABILIDADES	81
4.1.2.2.	OBJETIVOS A ALCANZAR.....	81
4.1.2.3.	PROCEDIMIENTOS A SEGUIR	82
4.1.3.	FASE DE EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL ESTUDIO	83
4.1.3.1.	ENTREVISTAS EFECTUADAS.....	83
4.1.3.1.1.	PREGUNTAS GENERALES APLICADAS EN LA ENTREVISTA PARTICIPATIVA A OSELLA S.A.	83
4.1.3.1.2.	PREGUNTAS GENERALES APLICADAS EN LA ENTREVISTA PARTICIPATIVA A ANECACAO	87
4.1.3.2.	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS EFECTUADAS	90
4.1.3.3.	DISEÑO DEL MANUAL DE CONTROL ANTIFRAUDE PARA LA COMPAÑÍA OSELLA S.A.....	91
CAPITULO VI.....		118
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
5.1.	CONCLUSIONES.....	118
5.2.	RECOMENDACIONES	121
6.	BIBLIOGRAFIA.....	123
7.	ANEXOS	126
7.1.	ANEXO 1: ESTRUCTURA DE LAS ENTREVISTAS A EFECTUAR	126

7.1.1. PREGUNTAS GENERALES APLICADAS EN LA ENTREVISTA PARTICIPATIVA A OSELLA S.A.	126
7.1.2. PREGUNTAS GENERALES APLICADAS EN LA ENTREVISTA PARTICIPATIVA A ANECACAO	128
7.2. ANEXO 2 – ENTREVISTA OSELLA S.A.	130
7.3. ANEXO 3 – ENTREVISTA ANECACAO	133
7.4. ANEXO 4 – FORMULARIO PARA EL PAGO DE HORAS EXTRAS PROPUESTO A OSELLA S.A.	135
7.5. ANEXO 5 – FORMULARIO PARA LA CALIFICACION DE CACAO PROPUESTO A OSELLA S.A.	136
7.6. ANEXO 6 – INFORMACIÓN OBTENIDA EN REUNIÓN FINAL CON PERSONAL DE OSELLA S.A.	137

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: REQUISITOS DE CALIDADES PARA EL CACAO EN GRANO BENEFICIADO (INEN 176).....	29
TABLA 2: RESPUESTAS AL RIESGO	43
TABLA 3: PRINCIPALES FRAUDES EN COMPAÑÍAS AGRÍCOLAS.....	58
TABLA 4: ROBO DE EFECTIVO	61
TABLA 5: FRAUDE ROL DE PAGOS.....	63
TABLA 6: INVENTARIOS	64
TABLA 7: DIFERENCIAS ENTRE LOS ENFOQUES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS.....	68
TABLA 8: CARACTERÍSTICAS DE LA IAP	71
TABLA 9: PROCEDIMIENTOS PREVENTIVOS EMPLEADOS FANTASMAS	96
TABLA 10: PROCEDIMIENTOS DETECTIVOS EMPLEADOS FANTASMAS .	99
TABLA 11: PROCEDIMIENTOS CORRECTIVOS EMPLEADOS FANTASMAS	100
TABLA 12: PROCEDIMIENTOS PREVENTIVOS HORAS Y SUELDOS FALSIFICADOS.....	101
TABLA 13: PROCEDIMIENTOS DETECTIVOS HORAS Y SUELDOS FALSIFICADOS.....	102
TABLA 14: PROCEDIMIENTOS CORRECTIVOS HORAS Y SUELDOS FALSIFICADOS.....	103
TABLA 15: PROCEDIMIENTOS PREVENTIVOS FALSIFICACIÓN EN COMPRA Y RECEPCIÓN DE CACAO.....	104
TABLA 16: PROCEDIMIENTOS DETECTIVOS FALSIFICACIÓN EN COMPRA Y RECEPCIÓN DE CACAO.....	105
TABLA 17: PROCEDIMIENTOS CORRECTIVOS FALSIFICACIÓN EN COMPRA Y RECEPCIÓN DE CACAO.....	106

TABLA 18: PROCEDIMIENTOS PREVENTIVOS OCULTAMIENTO DE MERMA EN INVENTARIO 107

TABLA 19: PROCEDIMIENTOS DETECTIVOS OCULTAMIENTO DE MERMA EN INVENTARIO 108

TABLA 20: PROCEDIMIENTOS CORRECTIVOS OCULTAMIENTO DE MERMA EN INVENTARIO 109

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL ANTIFRAUDE	10
ILUSTRACIÓN 2: IMPORTANCIA DE MANUAL DE CONTROL.....	11
ILUSTRACIÓN 3: PRINCIPALES SECTORES DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA REGISTRADA DIC. 2013 A DIC. 2014	13
ILUSTRACIÓN 4: INDUSTRIAS VÍCTIMAS DE FRAUDES	15
ILUSTRACIÓN 5: CONTENIDO DE IDENTIFICACIÓN.....	17
ILUSTRACIÓN 6: TIPOS DE CONTROLES	20
ILUSTRACIÓN 7: CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPAÑÍAS AGRÍCOLAS .	22
ILUSTRACIÓN 8: EXPORTACIONES DE CACAO EN ECUADOR.....	25
ILUSTRACIÓN 9: PROCESO DE ELABORACIÓN DE CACAO.....	26
ILUSTRACIÓN 10: CERTIFICACIONES DE OSELLA S.A.....	28
ILUSTRACIÓN 11: CLASIFICACIÓN DEL FRAUDE.....	30
ILUSTRACIÓN 12: FRAUDE POR APROPIACIÓN INDEBIDO DE ACTIVOS # 1	31
ILUSTRACIÓN 13: FRAUDE POR APROPIACIÓN INDEBIDA DE ACTIVOS # 2	32
ILUSTRACIÓN 14: TRIÁNGULO DEL FRAUDE	34
ILUSTRACIÓN 15: FACTORES INTERNOS DE OCURRENCIAS DE FRAUDE	35
ILUSTRACIÓN 16: EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	42
ILUSTRACIÓN 17: MATRIZ PROBABILIDAD/IMPACTO DEL FRAUDE	42
ILUSTRACIÓN 18: PERFIL DE DEFRAUDADOR.....	45
ILUSTRACIÓN 19: ESCENARIOS QUE FOMENTAN EL FRAUDE.....	47
ILUSTRACIÓN 20: COMPONENTES DE UN PLAN ANTIFRAUDE.....	48
ILUSTRACIÓN 21: CLASES DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS.....	51
ILUSTRACIÓN 22: MODELOS DE RELOJ BIOMÉTRICO.....	54
ILUSTRACIÓN 23: MATRIZ PROBABILIDAD/IMPACTO DEL FRAUDE	61

ILUSTRACIÓN 24: FASES DEL MÉTODO IAP	74
ILUSTRACIÓN 25: MODALIDADES DE ENTREVISTAS	77
ILUSTRACIÓN 26: FLUJOGRAMA EMPLEADOS FANTASMAS	110
ILUSTRACIÓN 27: FLUJOGRAMA HORAS Y SUELDOS FALSIFICADOS ..	111
ILUSTRACIÓN 28: FLUJOGRAMA COMPRA Y RECEPCIÓN DE CACAO ..	112
ILUSTRACIÓN 29: FLUJOGRAMA OCULTAMIENTO DE MERMA.....	113
ILUSTRACIÓN 30: ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.....	114

RESUMEN

DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL ANTIFRAUDE PARA UNA COMPAÑÍA AGRÍCOLA Y EXPORTADORA DE CACAO

La presente investigación se basa en el diseño de un manual de control antifraude para la compañía agrícola y exportadora de cacao Osella S.A.

La Norma Internacional de Auditoría 240 presenta al fraude como un acto intencional, realizado por una o más personas de la compañía, que implica el uso del engaño con el fin de conseguir una ventaja injusta o ilegal.

Frente a este fenómeno del fraude es importante que las compañías cuenten con procedimientos definidos sobre cómo prevenirlos, detectarlos o mitigarlos; y que mejor manera de hacerlo, que mediante un Manual de Control Antifraude.

Las pequeñas empresas agrícolas no poseen medidas o políticas antifraudes o no son las más óptimas. La Asociación de Examinadores de Fraude Certificados en su Reporte Anual a las Naciones, recomienda para este tipo de organizaciones implementar controles con costos accesibles convirtiéndose así en una inversión rentable para estas empresas.

Por lo expuesto, durante el desarrollo del presente proyecto serán identificadas las áreas más susceptibles al fraude de la compañía Osella S.A. y se propondrá un modelo de manual que la ayude a prevenirlos, mitigarlos y corregirlos; así como, se proporcionarán las recomendaciones pertinentes.

El trabajo de investigación se llevará a cabo aplicando un enfoque cualitativo mediante la metodología de acción-participación. Como técnica de recolección

de datos se empleará la entrevista cualitativa a algunos miembros de la compañía objeto de estudio.

Palabras claves: fraude, manual, agrícola, controles antifraudes, Osella S.A.

ABSTRACT

DESIGN OF A MANUAL FOR ANTI-FRAUD CONTROL FOR A COMPANY OF AGRICULTURAL AND EXPORT OF COCOA

This research is based on the design of a manual for anti-fraud control for the company Agricultural and export of cocoa Osella S.A.

The International Standard on Auditing 240 presents to fraud as an intentional act by one or more people in the company, involving the use of deception in order to achieve an unfair or illegal advantage.

Faced with this phenomenon of fraud, it is important that companies have procedures defined about how to prevent, detect or mitigate them; and the better way to do that is with Fraud Control Manual.

Usually, in small agricultural enterprises, the antifraud measures or policies are not the best or in some cases not aware of the existence of them. The Association of Certified Fraud Examiners in its Annual Report to the Nations recommends for these organizations to implement cost controls accessible making it a worthwhile investment for these companies.

For these reasons, during the development of this project, will be identify the areas most susceptible to the fraud of the company Osella S.A. and we will propose a manual to help prevent, mitigate and correct them; as well as give recommendations that we consider relevant.

The research will be carried out by applying a qualitative approach through the methodology action-participation. As data collection technique will use the qualitative interview to some members of the company.

Keywords: fraud, manual, agricultural, anti-fraud controls, Osella S.A.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, muchos han sido los casos de fraudes que se han cometido en compañías y que se han dado a conocer a través de los medios de comunicación.

El término fraude se refiere a un acto intencional que llevan a cabo uno o más personas con el afán de obtener algún beneficio económico. Los fraudes se producen principalmente porque algunas empresas no invierten lo suficiente en construir un sistema de control interno sólido a prueba de fraudes.

Por lo expuesto anteriormente podríamos deducir que las pequeñas compañías son mucho más susceptibles al fraude debido a que en la mayoría de los casos no se encuentran bien garantizadas con un sistema de control interno.

Nuestro proyecto de investigación se enfoca en analizar el fraude en la compañía agrícola y exportadora de cacao Osella S.A., en donde tenemos conocimiento, podría ocurrir este fenómeno sobretodo en lo que respecta a su recurso humano y al manejo de su inventario, precisamente por no contar con medidas consistentes que los prevengan del fraude.

Nuestro objetivo principal es proponer el diseño de un manual de control antifraude para que Osella prevenga, detecte y corrija los riesgos y las situaciones de fraude que puedan estar afectando su situación en el mercado.

Los objetivos específicos de nuestro proyecto se resumen en cuatro puntos:

1. Conocer estadísticas internacionales sobre los fraudes en compañías agrícolas de acuerdo a estudios de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE)
2. Analizar cuáles serían las áreas más susceptibles al fraude en este tipo de empresas
3. Determinar qué medidas se pueden recomendar a este tipo de empresas para mitigar, detectar y corregir el riesgo de fraude
4. Armar una serie de recomendaciones en un manual de tal manera que la empresa pueda aplicarlas para prevenir, detectar y corregir los riesgos de fraude

Lo que pretendemos probar con nuestra investigación es que la actividad agrícola es susceptible al cometimiento de fraudes por su naturaleza y operatividad; por lo cual, necesita un manual que ayude a mitigarlos, detectarlos y corregirlos. Para ello, tendremos entrevistas y reuniones con personal de la compañía, con el afán, de relevar información que nos permita llevar a cabo de la mejor manera nuestro proyecto.

En el primer capítulo de nuestro trabajo, se presenta el anteproyecto; el mismo que, recoge el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y la hipótesis.

En el segundo capítulo, se presentan definiciones, comentarios de diversos autores incluyendo la ACFE sobre lo que es un manual y lo que es el fraude. Así mismo, se habla de las características de las compañías agrícolas y se amplía el conocimiento de la compañía objeto de estudio Osella S.A.

En este capítulo, también presentamos los tipos de fraudes que existen, técnicas para la prevención del riesgo y detección del fraude y se analiza la probabilidad

y el impacto de los principales fraudes que pueden cometerse en una compañía agrícola.

En el tercer capítulo, presentamos la metodología a emplear en nuestro trabajo; así como la técnica de recolección de datos que consideramos más apropiada.

En el cuarto capítulo, presentamos la puesta en acción de la metodología seleccionada; así como, los resultados obtenidos al aplicar la técnica de recolección de datos seleccionada. Aquí también, presentamos el Modelo de Manual Antifraude propuesto a la compañía Osella S.A.

En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se derivadas de nuestro trabajo de investigación y posteriormente se presentan los anexos.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados en su reporte de las naciones sobre “Fraude Ocupacional 2014” el fraude es un problema universal para las empresas de todo el mundo. Las tendencias generales en su reporte son bastante consistentes lo cual subraya la naturaleza y la omnipresencia de la amenaza de fraude para todas las organizaciones. Además, la presencia de los controles antifraudes es asociada con la disminución de pérdidas y el tiempo de duración que se producen por los cometimientos de fraudes; de tal forma que, las compañías que tenían controles antifraudes tuvieron pérdidas menos costosas y fueron detectadas más rápidamente con respecto de las compañías que no lo tenían. Dentro de este reporte se encuentran también compañías cuyo giro de negocio se enmarca dentro de la agricultura y la exportación

El diario Noticias 24 de Venezuela en una de sus ediciones indicó que “Las empresas petroleras, mineras y agrícolas de América Latina fueron las más expuestas a fraudes en el último año, víctimas de actos de deslealtad gerencial, sustracción de activos físicos y proveedores falsos”. (Venezuela, 2012)

Osella S.A se derivó de la antigua “Casa Comercial Andrade”, la cual ya contaba con más de 30 años de participación en la comercialización interna de cacao en grano, luego, incursiona en la

exportación a través de la creación de Osella S.A., iniciando su actividad en el año 1995 y manteniendo su participación hasta la actualidad. (OsellaCocoa.Com)

En base al análisis efectuado al reporte de la ACFE “Fraude Ocupacional 2014” y de acuerdo a esta investigación se requiere determinar de qué forma se ve afectada la compañía objeto de estudio por el fraude y adquirir un conocimiento sobre controles que le permita mitigar el riesgo, debido a la naturaleza de su negocio.

Nuestro interés es conocer cómo se presenta este fenómeno internacional en esta compañía; por tal motivo, realizaremos el diseño de un manual de control antifraude para la compañía agrícola y exportadora de cacao Osella S. A. que permita disminuir el riesgo de fraude y su impacto.

¿De qué manera podría afectar el fenómeno de fraude a una empresa como Osella S.A.?

¿Cuál sería la probabilidad y el impacto de los riesgos de fraude reconocidos en los estudios internacionales para una empresa como Osella S.A.?

¿Qué debería de hacer una empresa como Osella S. A. para prevenir los riesgos de fraude?

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Requiere la compañía Osella S.A. de un manual antifraude que le otorgue lineamientos para saber cómo proceder en caso de fraude?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer el diseño de un manual de control antifraude para que la compañía agrícola y exportadora de cacao Osella S.A., prevenga, detecte y corrija los riesgos y las situaciones de fraude.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer estadísticas internacionales sobre los fraudes en compañías agrícolas de acuerdo a estudios de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE)
2. Analizar cuáles serían las áreas más susceptibles al fraude en este tipo de empresas
3. Determinar qué medidas se pueden recomendar a este tipo de empresas para mitigar, detectar y corregir el riesgo de fraude
4. Armar una serie de recomendaciones en un manual de tal manera que la empresa pueda aplicarlas para prevenir, detectar y corregir los riesgos de fraude

1.4. JUSTIFICACIÓN

Al conocer a nivel internacional el fenómeno del fraude en este tipo de empresas, podemos obtener una experiencia más profunda de la naturaleza empresarial y humana de los perpetradores de fraude; además que, nos ayudaría a analizar los esquemas ya utilizados por otras personas o entidades para así poder planificar estrategias que nos ayuden a mitigar, detectar y corregir el riesgo de fraude.

Al final de nuestra investigación podremos también armar una serie de recomendaciones en un manual de controles de antifraudes que pueda brindar un soporte en prevenir, detectar y corregir los riesgos de fraude.

1.5. HIPÓTESIS

La actividad empresarial agrícola es susceptible al cometimiento de fraudes por su naturaleza y operatividad; por lo cual, la implementación de un manual contribuye a mitigar, detectar y corregir las situaciones de fraude.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. DEFINICIONES E IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE CONTROL ANTIFRAUDE

2.1.1. DEFINICIONES DE MANUAL

De manera general, los manuales se desarrollan con el objetivo de mejorar y adquirir control de las actividades de una empresa cumpliendo de esta manera con lineamientos y exigencias establecidas en la ley.

A continuación, exponemos algunas definiciones que distintos autores le dan al manual:

“Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como, las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución”. (Definición.org, n.d.).

“Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que

sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la labor propuesta”. (Ibanez, 2010).

El Diccionario de la Lengua Española, define al manual como “libro o cuadernos que sirve para hacer apuntamientos”; así mismo, lo define como algo de fácil ejecución y fácil de entender. (Real Academia Española)

Aterrizando las definiciones de manual expuestas anteriormente, al tema central de nuestro estudio que es el diseño de un manual antifraude, el Dr. Damián Ferrero Wenger en su página web Manual Antifraude.org indica que:

Redactar un Manual Antifraude implica un gran esfuerzo empresario. Demanda de conocimientos multidisciplinares, y la interacción de prácticamente todas las áreas de las Compañías. La implementación implicará llevar a la realidad tangible, las normas operativas creadas. Ambas etapas -redacción e implementación- son fundamentales: la redacción, por constituir la plataforma de trabajo; la implementación, por ser la norma creada con vida, puesta en marcha concreta y efectiva de las acciones destinadas a concientizar, capacitar, disuadir, prevenir, detectar, investigar y eventualmente accionar en contra de los responsables de fraudes. Acciones que tendrán como objetivos i) identificar y clasificar los riesgos (Evaluación de Riesgo de Fraude); ii) analizar su probabilidad e impacto (Mapa de Riesgos), para finalmente iii) recomendar acciones tendientes a su mitigación, entre muchas otras.

Ilustración 1: Implementación de un Manual Antifraude



Fuente: Gestión Antifraude (Dr. Ferrero Wenger Damián, s.f.)

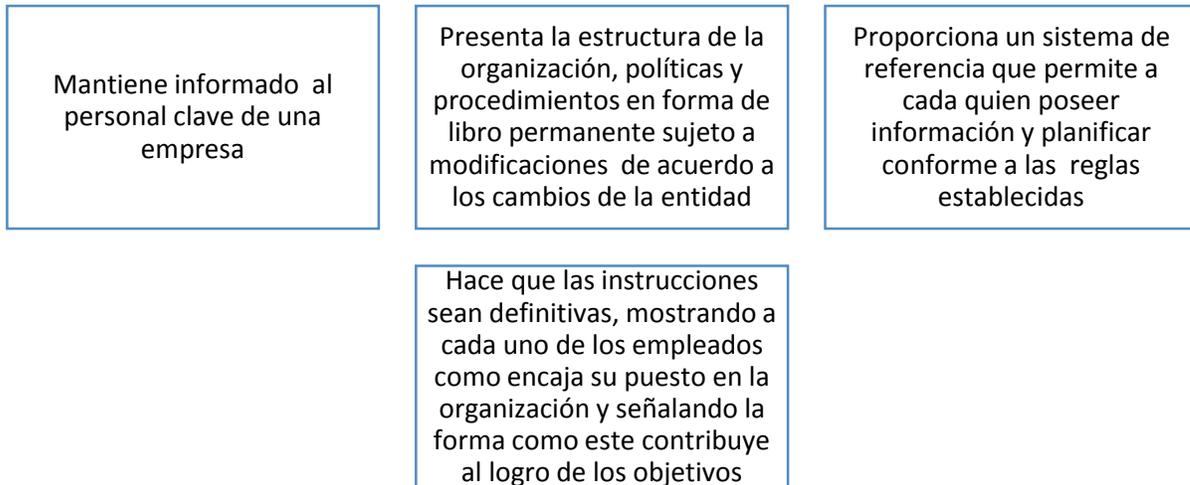
Elaborado: Autores

2.1.2. IMPORTANCIA DE MANUALES DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES Y SU RELACIÓN CON LA DETECCIÓN DE FRAUDES

En la siguiente ilustración, tenemos la importancia de los manuales de controles en una organización:

(Ver siguiente página)

Ilustración 2: Importancia de Manual de Control



Fuente: Academia.edu “Capítulo II: Manual de Control Interno Financiero Contable”

Elaborado: Autores

“Los manuales buscan entregar una descripción actualizada, concisa y clara de cómo se deben desarrollar las actividades contenidas en cada proceso. Esto no quiere decir que los controles se deban llevar de esta manera siempre sino que deben ir cambiando con el paso del tiempo según la evolución de la entidad y corrigiendo los posibles errores que se puedan presentar”. (Universidad Politécnica Salesiana, 2012)

Para entender mejor la importancia y cómo un manual de controles nos ayudaría a prevenir fraudes en las compañías; es preciso, definir lo que es un fraude:

“Del Latín *fraus*, un fraude es una acción que resulta contraria a la verdad y a la rectitud. El fraude se comete en perjuicio contra otra persona o contra una organización (como el Estado o una empresa)”. (Definición.org, n.d.).

El Diccionario de la Lengua Española, define al fraude como la “acción contraria a la verdad y a la rectitud, que perjudica a la persona contra quien se comete”. (Real Academia Española)

Según la Norma Internacional de Auditoría 240 (2010), considera el fraude como “un acto intencional realizado por una o más personas de la administración, los responsables del gobierno de la entidad, los empleados o terceros, que implique el uso del engaño con el fin de conseguir una ventaja injusta o ilegal”. (IAASB, 2010)

Por otro lado la norma Statementon Auditing Standards 99 (2002), define al fraude como “un acto intencional que resulta en un error importante en los estados financieros que son el tema de auditoría”. (SAS, 2002)

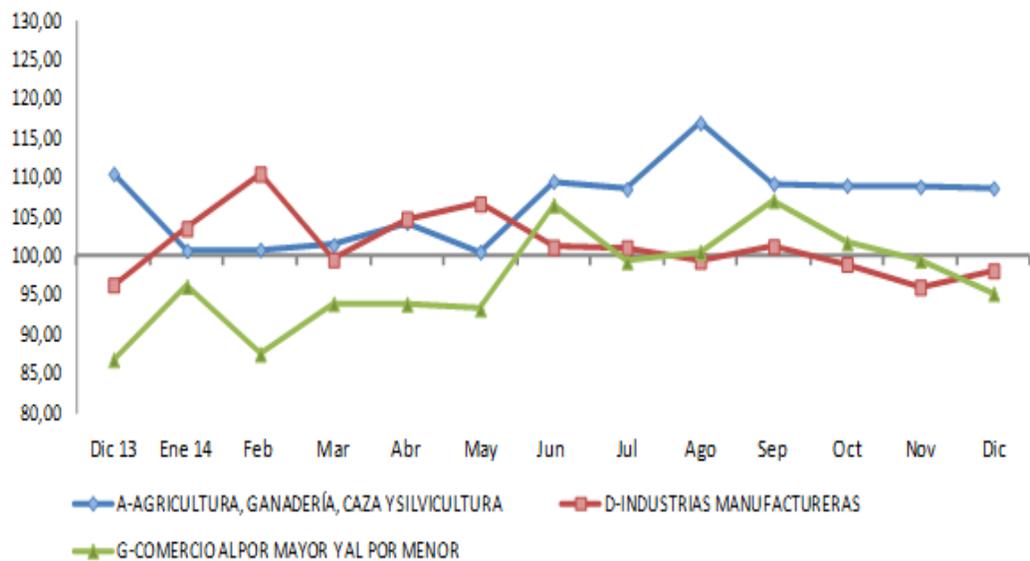
Finalmente la Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados nos dice en su reporte de Fraude ocupacional y Abuso 2014 que el fraude “es el uso de la ocupación de una persona para el enriquecimiento personal a través del mal uso o mala aplicación, deliberada de la organización empleadora de sus recursos o activos”. (ACFE, 2014)

En base a lo consultado en las diferentes fuentes de información, podemos concluir que el fraude es definido como el acto intencional, efectuado por una persona o un grupo de personas con la finalidad de obtener un beneficio o ventaja.

Podríamos encajar a los manuales de control como un instrumento antifraude en las compañías; ya que, en ellos se establecen los procedimientos a seguir para estar dentro de lineamientos exigidos por organismos de control y evitar actos de corrupción que afecten los intereses de la organización.

Ahora bien, nuestro proyecto de investigación tiene como finalidad diseñar un manual de control antifraude para una compañía agrícola de cacao. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC (2014), indica que las compañías que se dedican a la agricultura ocupan el primer lugar como actividad económica (tal como se observa en la ilustración N°3); de tal modo, que por su nivel de operatividad podrían tener un alto riesgo de fraude.

Ilustración 3: Principales sectores de la actividad económica registrada Dic. 2013 a Dic. 2014



Fuente: Ecuador en cifras

Autor: Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)

Al tratarse nuestro tema de investigación específicamente de fraudes en compañías agrícolas, podemos observar que este es un problema que no sólo se da en el Ecuador sino también en otras partes del mundo:

El 31 de octubre del 2014 el sindicato Comisiones Obreras denunció el fraude de los empresarios del sector agrícola en Almería (ciudad de España) indicando que se da casi un 55% de economía sumergida en la agricultura y graves irregularidades en la contratación de los trabajadores del campo. (Canal Sur Andalucía, 2014)

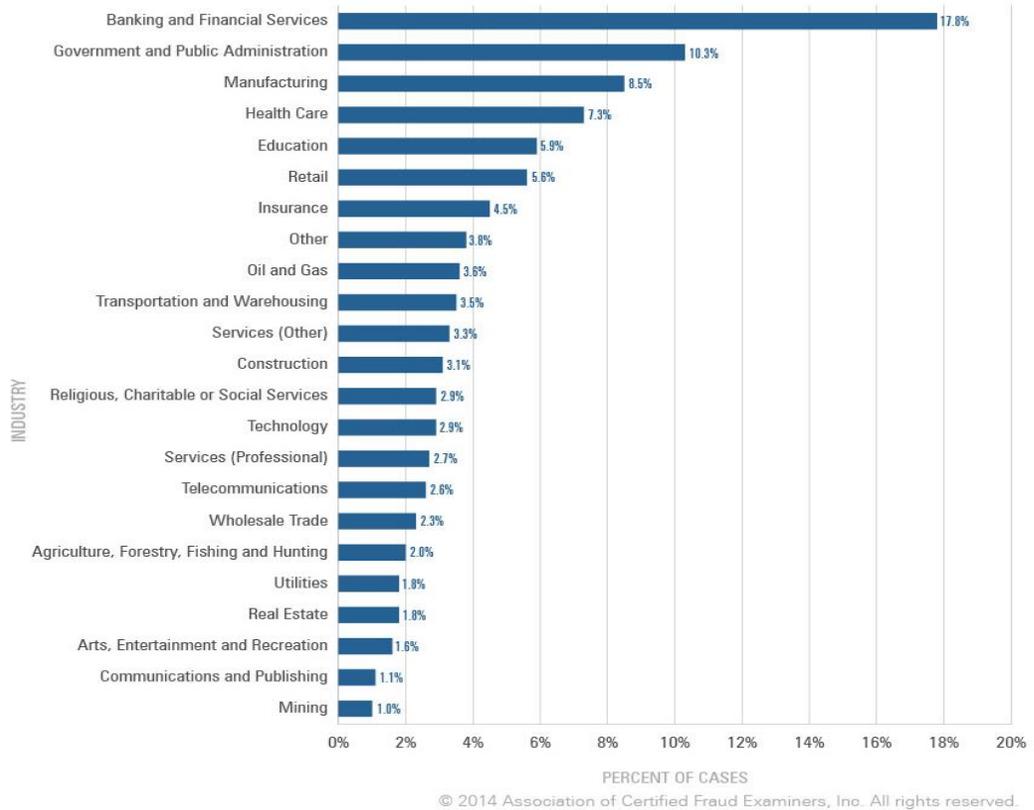
“Efectivos del Destacamento de la Guardia Civil de Tráfico de Toledo han descubierto un presunto fraude en la utilización de gasóleo agrícola por una empresa de Torrijos, que realizaba transportes de mercancías a precios muy inferiores a los de mercado. La cantidad defraudada entre los años 2011 y 2012 puede ascender a más de 67.000 euros y el gasóleo bonificado supera los 162.000 litros”. (ABC.es, 2013)

La Comisión Europea propuso reforzar las normas sobre agricultura ecológica con el objetivo de acabar con el fraude en el sector y facilitar el acceso al mercado de pequeños productores. (Faro de Vigo, 2014)

El reporte de la ACFE “Fraude Ocupacional 2014” clasifica los casos de fraudes, que a ellos les son reportados, de acuerdo a la industria de la organización víctima. Indican que la banca y los servicios financieros, el gobierno y la administración pública; y, la manufactura fueron los sectores más representativos de fraudes reportados. En la

ilustración N° 4 podemos observar que el sector agrícola no está exento de ser susceptible al fraude ocupando el dieciochoavo lugar.

Ilustración 4: Industrias víctimas de fraudes



Fuente: Reporte de la ACFE “Fraude Ocupacional 2014”

Elaborado: ACFE

El reporte de la ACFE, indica también que las pequeñas empresas son de manera desproporcionada víctimas de fraude sobre todo por los bajos controles antifraudes. Si bien los recursos disponibles para las medidas de prevención y detección de fraude son limitados en muchas pequeñas empresas, varios controles antifraude - como una política de lucha contra el fraude, los procedimientos de gestión formales y capacitación contra el fraude para el personal -

pueden ser promulgados con baja pero muy rentable inversión y proporcionar así la protección de las organizaciones.

2.1.3. CONTENIDO DE UN MANUAL DE CONTROL ANTIFRAUDES

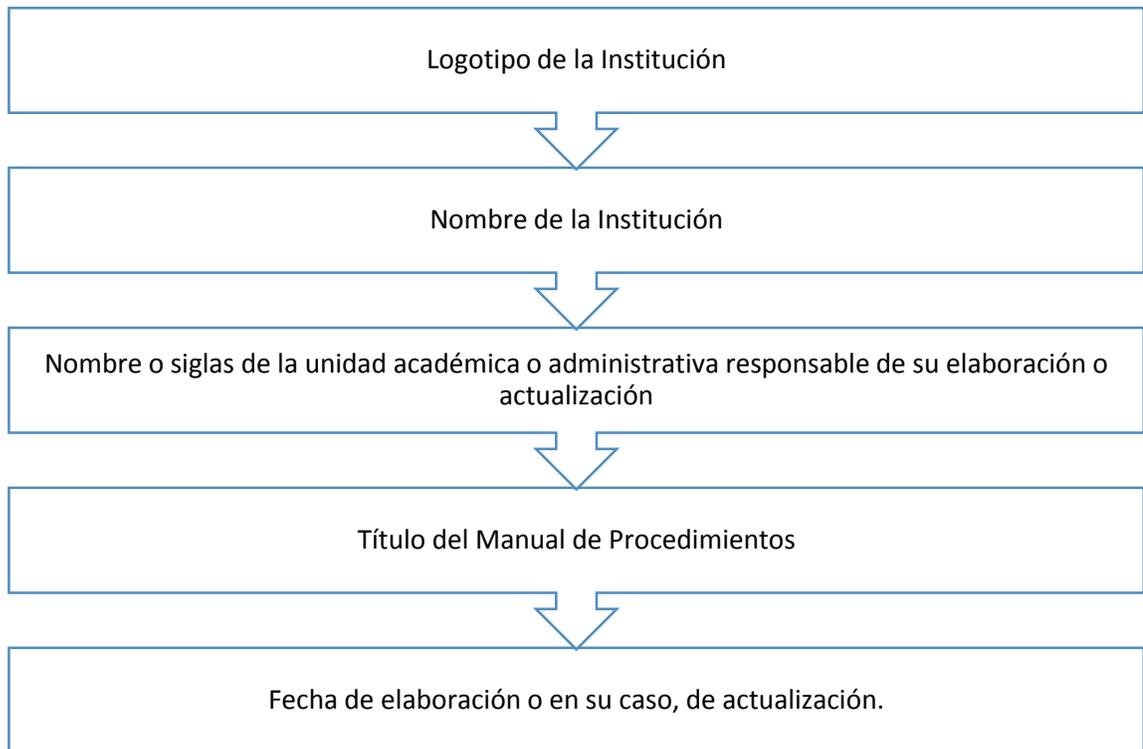
El siguiente contenido es solamente una referencia de lo que podría incluir un manual de controles. La información ha sido tomada de la Guía Técnica para la elaboración de Manuales de procedimientos de la Universidad de Panamá (Univesidad de Panamá, 2009):

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Objetivo(s) del Manual
- Desarrollo de los procedimientos

IDENTIFICACIÓN: Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los datos siguientes:

(Ver siguiente página)

Ilustración 5: Contenido de Identificación



Fuente: Guía Técnica para la elaboración de Manuales de procedimientos de la Universidad de Panamá

Elaborado: Autores

ÍNDICE: Es la presentación de manera sintética y ordenada, los apartados principales que constituyen el manual, a efecto de unificar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe a continuación: a) INTRODUCCIÓN b) OBJETIVO DEL MANUAL c) NOMBRE DE LOS PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS

a) INTRODUCCIÓN: Panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden

cumplir a través de él. Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones. Es recomendable que en la introducción se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su comprensión. En conclusión, en la introducción deberá: Señalarse el objetivo del documento. Incluir información acerca del ámbito de aplicación del documento. Ser breve y de fácil entendimiento.

b) OBJETIVO(S) DEL MANUAL: El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos; su elaboración se ajustará a los lineamientos que se describen a continuación: Especificar con claridad la finalidad que pretende el documento. La redacción será clara, concreta y directa. La descripción se iniciará con un verbo en infinitivo. Se describirá en una extensión máxima de doce renglones. Se evitará el uso de adjetivos calificativos. Ejemplo: bueno, excelente, etc. El objetivo deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y en párrafos breves; además, la primera parte de su contenido deberá expresar QUÉ SE HACE; y la segunda PARA QUÉ SE HACE.

Por ejemplo: “Contar con un Instrumento de apoyo administrativo que permita inducir al personal de nuevo ingreso en las actividades que se desarrollan en la Unidad Académica o Administrativa”.

C) DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS: Constituye la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos, se integra por los siguientes apartados:

- ✓ El nombre del procedimiento define su contenido.
- ✓ La descripción del procedimiento debe redactarse en forma clara y sencilla.
- ✓ No se deben mezclar dos procedimientos diferentes en uno.

Diagrama de Flujo: El diagrama de flujo es una herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento, ya que, a través de ellos podemos ver gráficamente y en forma consecutiva el desarrollo de una actividad determinada. También es una representación gráfica que muestra la secuencia en que se realiza la actividad necesaria para desarrollar un trabajo determinado, el cual deberá iniciar con un verbo en infinitivo, ejemplo: Recibir, enviar, turnar, procesar, etc.

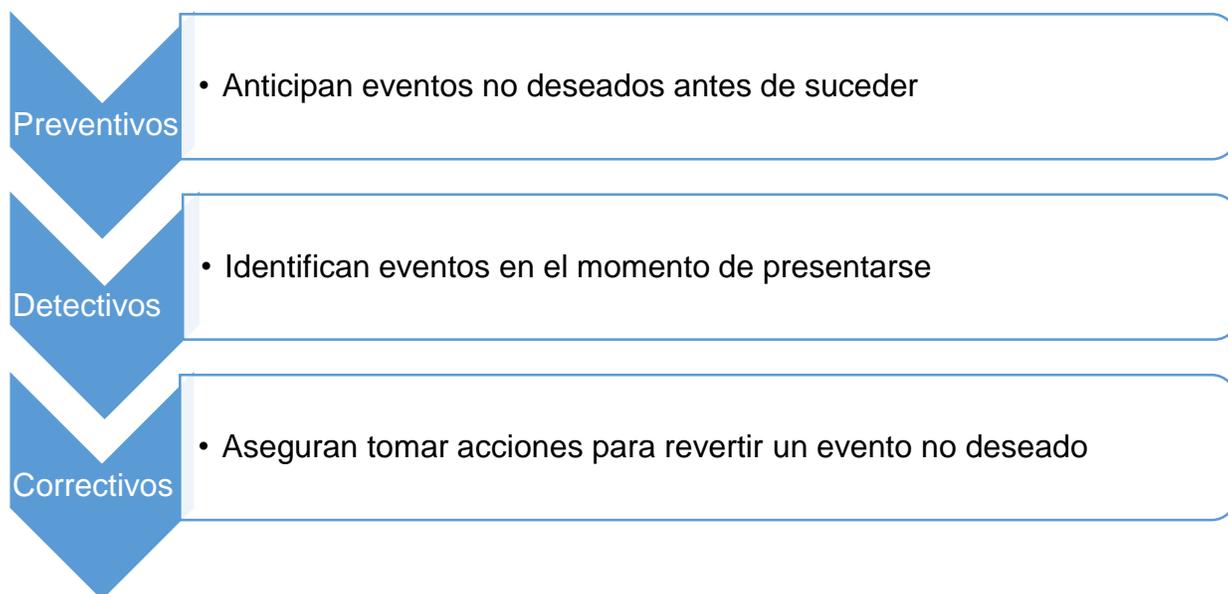
Un **Manual Antifraude** debería mostrar, adicional a los elementos mencionados anteriormente, los procedimientos preventivos, detectivos y correctivos de las áreas determinadas como las más críticas.

Controles preventivos: Los controles preventivos son puestos en marcha para evitar que se produzcan errores e irregularidades dentro de una organización.

Controles detectivos: Estos controles ayudan a encontrar errores después de ocurridos. Sirven para determinar qué tan eficientes son las políticas ya definidas en la compañía.

Controles Correctivos: Como su nombre lo indica, este tipo de controles se ponen en marcha para corregir los errores que se encontraron en los controles detectivos. (Furlong, Michelle - eHowenespanol, s.f.)

Ilustración 6: Tipos de controles



Fuente: Universidad Privada de Tacna – II Charla sobre control Interno 2009 (Mag. Manuel Espinoza Cruz)

Elaborado: Autores

Podemos tomar como modelo para elaboración de nuestro Manual Antifraude también, los diversos manuales para prevenir lavados de activos con los que cuentan las instituciones financieras en nuestro país.

Por ejemplo, el Manual Interno de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos de la Compañía de Seguros Ecuatoriano Suiza 2014, se estructura principalmente:

1. Introducción
2. Objetivos
3. Políticas
4. Procedimientos
5. Matriz de Riesgo
6. Estructura Organizacional y Funciones
7. Oficial de cumplimiento
8. Auditoría
9. Disposiciones Generales
10. Prohibiciones y Sanciones

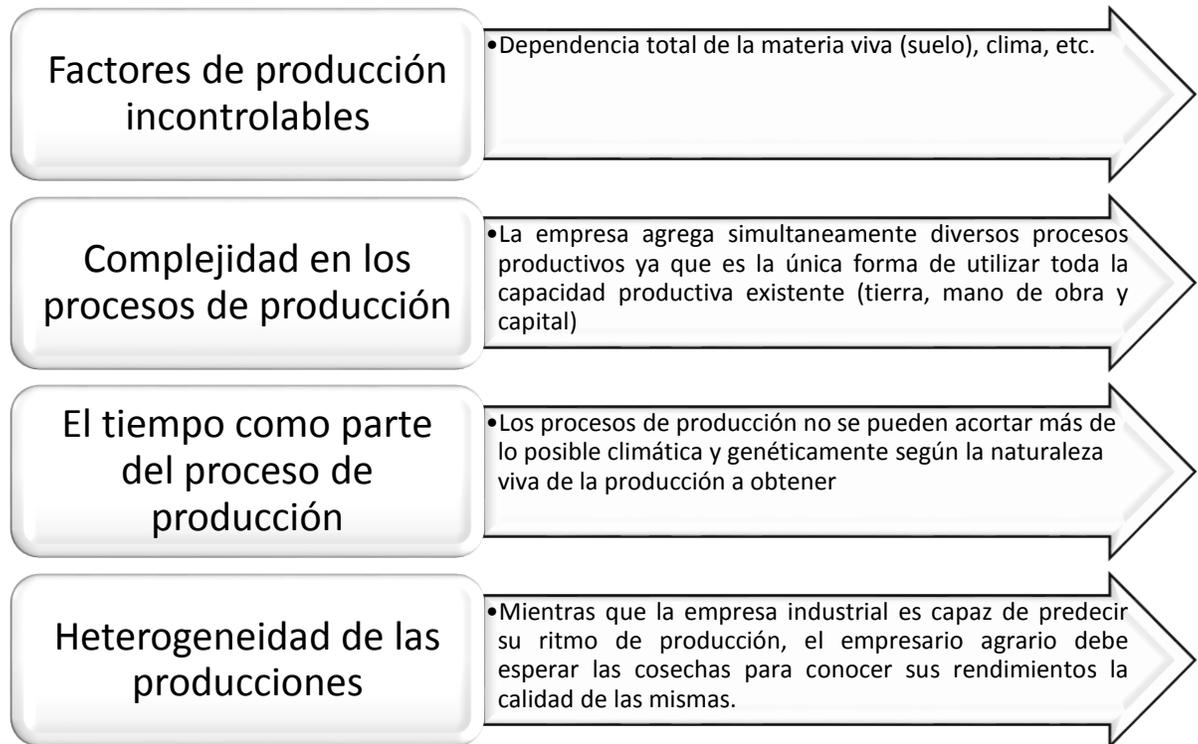
Basándonos en los dos modelos de manuales antes mencionados, estructuraremos nuestro Manual de Control Antifraude para la compañía Osella S.A.

2.2. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS EMPRESAS AGRICOLAS

De lo que no cabe duda es que la empresa agrícola reúne una serie de características, que en algunos casos se transforman en condicionantes, que la diferencian sensiblemente de los demás tipos de empresas. Tales características son trascendentales para comprender el propio funcionamiento de las empresas y por agregación, del propio sector agrario. (Infoagro, s.f.)

Destacamos las siguientes:

Ilustración 7: Características de las compañías agrícolas



Fuente: Infoagro

Elaborado: Autores

2.2.1. EMPRESAS AGRÍCOLAS DE CACAO

2.2.1.1. EL CULTIVO DEL CACAO

De acuerdo al Centro de Comercio Internacional:

El árbol del cacao se desarrolla mejor en las regiones tropicales, en la faja comprendida entre 20° al

norte y 20° al sur de la línea ecuatorial. La mayor parte de cacaotales se hallan a una altitud inferior a 400 metros sobre el nivel del mar. La temperatura ideal para su crecimiento está comprendido entre 18 °C y 32 °C. Las precipitaciones anuales no deben ser inferiores a 1.000 mm ni superiores a 3.000 mm. Para una producción óptima, el árbol debe estar protegido de la luz solar directa y de los vientos excesivos.

El árbol del cacao puede crecer hasta alcanzar 10 metros de altura cuando está a la sombra de altos árboles forestales. El fruto, o mazorca, mide de 15 cm a 25 cm de largo y contiene de 30 a 40 semillas que se convierten en el grano del cacao después de ser fermentadas y secadas. Las mazorcas brotan del tronco principal y de las ramas de la copa. El cacaotal comienza a producir al cabo de cuatro o cinco años de haber sido plantado y puede seguir produciendo durante varios decenios.

2.2.1.2. PRODUCCION DE CACAO EN EL ECUADOR

La producción de cacao se realiza principalmente en la costa y amazonia del Ecuador.

Las provincias de mayor producción son:

- ✓ Los Ríos
- ✓ Guayas
- ✓ Manabí
- ✓ Sucumbíos

En el Ecuador se desarrollan 2 tipos de cacao:

- “Cacao Fino de Aroma, conocido también como Criollo o Nacional cuyo color característico es el amarillo, posee un aroma y sabor único, siendo esencial para la producción del exquisito chocolate gourmet apetecido a nivel mundial.

- Cacao CCN-51, conocido también como Colección Castro Naranjal cuyo color característico es el rojo. Además es reconocido por sus características de alto rendimiento para la extracción de semielaborados, ingredientes esenciales para la producción a escala de chocolates y otros”. (PROEcuador)

(Ver siguiente página)

Ilustración 8: Exportaciones de cacao en Ecuador



Fuente: Certificados de calidad para la exportación de cacao

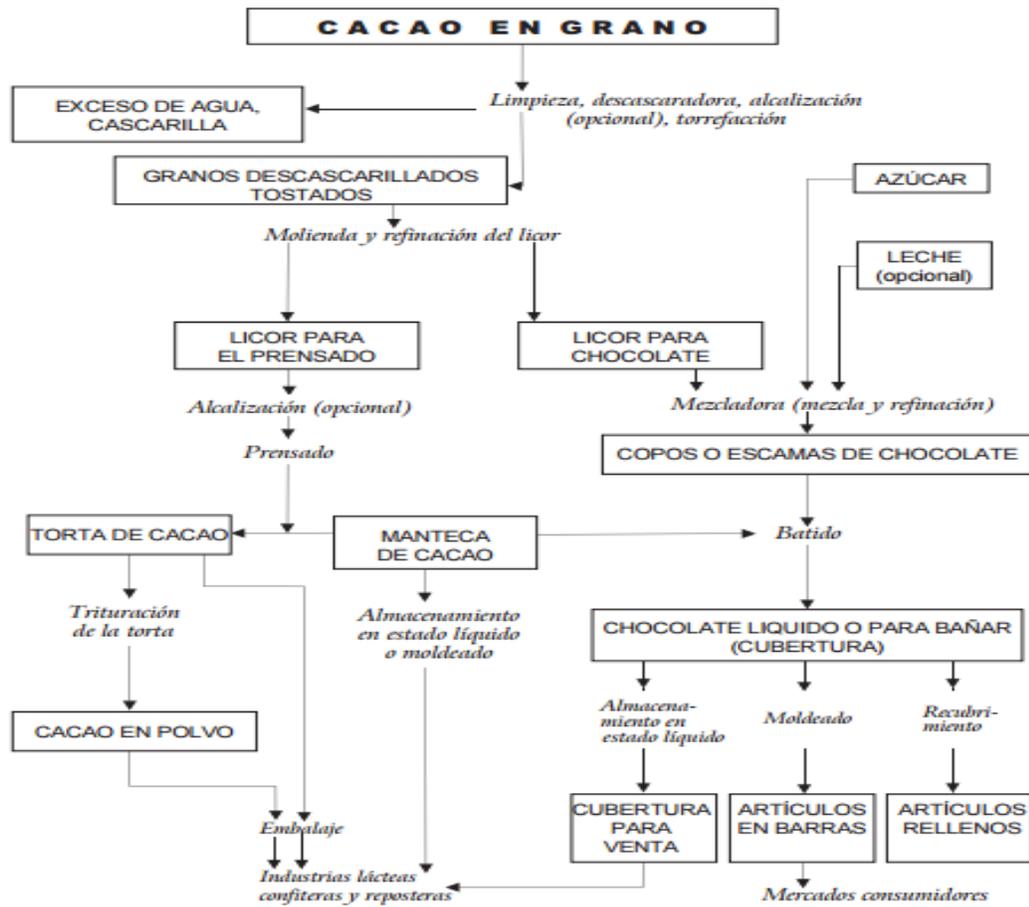
Elaborado: Anecacao

Como se puede observar en la ilustración N° 8, en el Ecuador las exportaciones de cacao han incrementado en un 110% en una década, lo que nos demuestra, que la participación en la economía del país de las compañías que se dedican tanto al cultivo como a la exportación de cacao es alta.

2.2.1.3. LA CADENA DE ELABORACIÓN DEL CACAO

A continuación presentamos mediante un esquema todo lo que involucra la elaboración del cacao.

Ilustración 9: Proceso de elaboración de cacao



Fuente: Centro de Comercio Internacional “Cacao – Guía de prácticas comerciales”

Elaborado: Centro de Comercio Internacional “Cacao – Guía de prácticas comerciales”

2.3. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO DE OSELLA S.A.

2.3.1. EMPRESA

Osella S.A se derivó de la antigua “Casa Comercial Andrade”, la cual ya contaba con más de 30 años de participación en la comercialización interna de cacao en grano, luego, incursiona en la exportación a través de la creación de Osella S.A., iniciando su actividad en el año 1995 y manteniendo su participación hasta la actualidad.

La fuerza laboral de Osella S.A. compromete de forma directa a más de 50 familias e indirectamente a más de 200 familias a través de su cadena de proveedores, como pequeños, medianos y grandes productores, y bodegas de intermediarios aplicados a su política comercial.

Brindan programas de facilitación de asistencia técnica, logística y secado, específicamente con los pequeños productores.

Cuentan con una producción de cacao propia dentro de su hacienda “La Roma”, ubicada en la provincia del Guayas, en el sector de Naranjal, donde se produce cacao “Nacional”, orgánico y otras variedades. Además, tienen convenios con otras haciendas. Esto les permite ser, además de exportadores, productores de cacao fino de aroma. (OsellaCocoa.Com)

2.3.2. CERTIFICACIONES

El cacao comercializado por Osella S.A. posee las siguientes certificaciones:

- Certificación Agrocalidad
- USDA Organic Certification
- UTZ Certified Certification

Ilustración 10: Certificaciones de Osella S.A.



Fuente: Página Corporativa de Osella S.A.

2.3.3. PRODUCTOS

Osella S.A. está en capacidad de exportar todas las calidades de cacao en grano normadas en la tabla INEN (NTE INEN 176). Adicionalmente, prepara pedidos especiales como lotes específicos según las características y necesidades del cliente, dándole mucha importancia al cuidado del grano y todo lo necesario para garantizar su calidad, tanto en lo físico como en lo organoléptico.

Tabla 1: Requisitos de calidades para el cacao en grano beneficiado (INEN 176)

REQUISITOS	UNIDAD	CACAO ARRIBA					CCN-51
		ASSPS	ASSS	ASS	ASN	ASE	
100 granos pesan	gr	135 - 140	130 - 135	120 - 125	110 - 115	105 - 110	135 - 140
Buena Fermentacion (Minimo)	%	75	65	60	44	26	65***
Ligera Fermentacion* (Minimo)	%	10	10	5	10	27	11
Total Fermentado (Minimo)	%	85	75	65	54	53	76
Violeta (Maximo)	%	10	15	21	25	25	18
Pizarroso/Pastoso (Maximo)	%	4	9	12	18	18	5
Moho (Maximo)	%	1	1	2	3	4	1
Totales (Análisis sobre 100 pepas)	%	100	100	100	100	100	100
Defectuoso (Maximo) (Análisis sobre 500 gr)	%	0	0	1	3	4**	1

ASSPS Arriba Superior Summer Plantacion Selecta
 ASSS Arriba Superior Summer Selecto
 ASS Arriba Superior Selecto
 ASN Arriba Superior Navidad
 ASE Arriba Superior Epoca

* Coloracion
 ** Se permite la presencia de granza solamente para el tipo ASE
 *** La coloracion varia de marron violeta

Fuente: Página Corporativa de Osella S.A.

Elaborado: Osella S.A.

2.4. TIPOS DE FRAUDES

El fraude, puede clasificarse en tres grupos tal como se indica en la ilustración No. 11, según el Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional (documento técnico, especializado,

traducido y editado bianualmente por la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados).

Ilustración 11: Clasificación del Fraude



Fuente: Asociación de Examinadores Fraudes Certificados en su Reporte a las Naciones, 2014

Elaborado: Autores

Según al Reporte a las Naciones sobre fraude ocupacional, la apropiación indebida de activos, encaja como uno de los tipos de fraude más usuales dentro de la ejecución de hechos fraudulentos en las organizaciones.

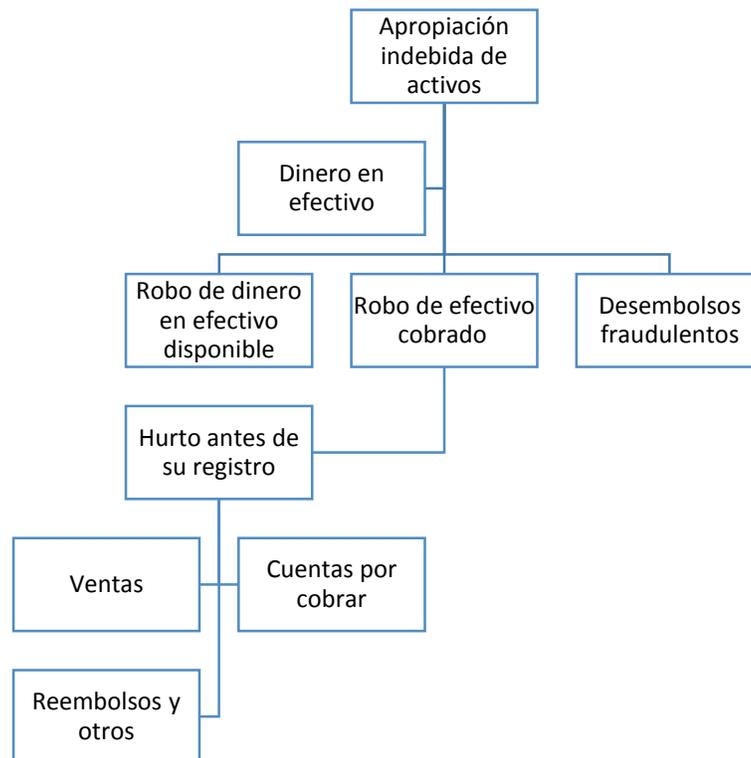
Las organizaciones pequeñas se encuentran más expuestas a sufrir fraudes que le generarían un impacto significativo y esto se debe principalmente a la falta de controles que existe en ellas. (ACFE, 2014)

Generalmente, en las pequeñas empresas agrícolas las medidas o políticas antifraudes no son las más eficientes o en algunos casos no tienen conocimiento de la existencia de ellas; es por esta razón, que son clasificadas como más sensibles debido a que los recursos para invertir en controles antifraudes suelen ser ínfimos.

Sin embargo, la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados en su Reporte Anual a las Naciones, recomienda para este tipo de organizaciones implementar controles con costos accesibles, convirtiéndose así en una inversión rentable para estas empresas.

De conformidad con el Reporte Anual a las Naciones realizado por la ACFE, los fraudes por apropiación indebida de activos, ocurren con frecuencia en la mayoría de las empresas, no estando exentas las empresas agrícolas, esta tipología se encuentra a su vez clasificada de la siguiente manera:

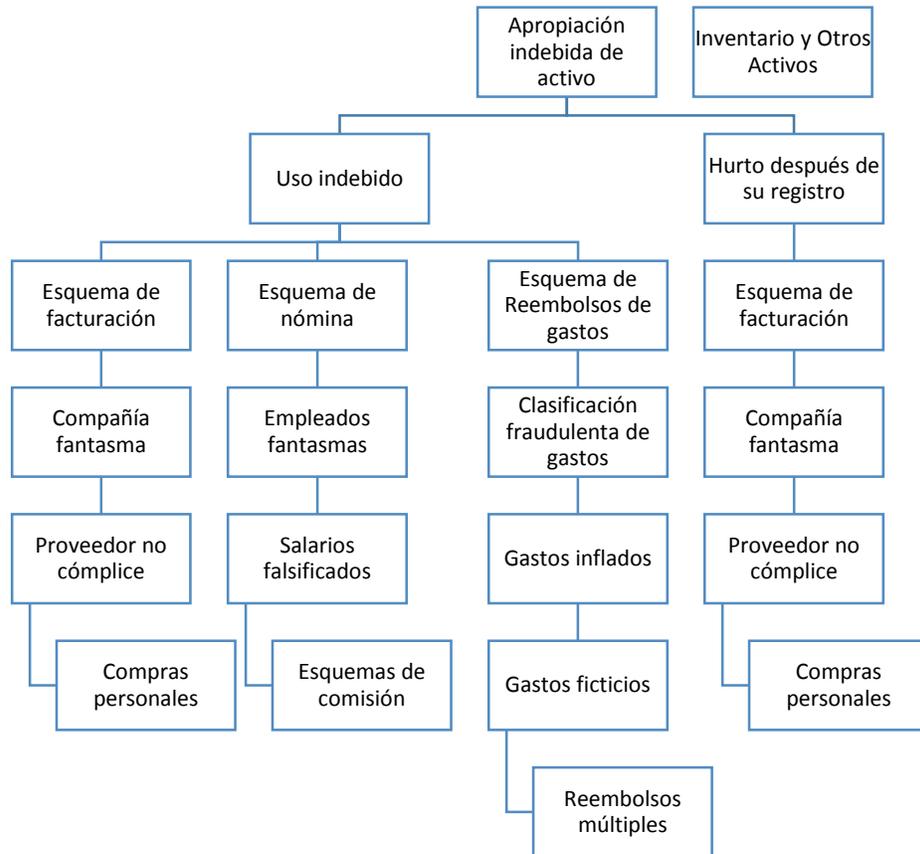
Ilustración 12: Fraude por apropiación indebido de activos # 1



Fuente: Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados (2014)

Elaborado: Autores

Ilustración 13: Fraude por apropiación indebida de activos # 2



Fuente: Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados (2014)

Elaborado: Autor

En la categoría de fraude “corrupción” encuadra todas aquellas actividades en donde los empleados de una empresa utilizan indebidamente sus influencias para obtener un beneficio personal.

El Fraude en Estados Financieros se refiere a aquellos eventos de fraude en donde se ejecutan maniobras con el propósito de generar estados financieros que no reflejan adecuadamente la realidad económica de la compañía.

2.5. COMPONENTES DEL TRIÁNGULO DEL FRAUDE

A través de la historia se han realizado ampliamente investigaciones sobre los principales elementos para el cometimiento de fraudes dentro de las organizaciones y entre una de las investigaciones más importantes es la que menciona Diego Cano en su libro “Contra El Fraude” quien cita el modelo denominado “Triángulo de Fraude” creado por el sociólogo y criminólogo estadounidense Donald Cressey para responder a las interrogantes presentadas sobre los condicionantes de las personas que cometen fraude. (Cano, 2011)

Los estudios mencionan que los individuos que inicialmente habían cometido alguna irregularidad no presentaban ningún tipo de antecedente delictivo; por lo cual, llegamos a la conclusión de que una de las condicionantes sin duda sería la oportunidad que las empresas presentan para el cometimiento de alguna irregularidad.

Otro de los condicionantes que se presenta podría ser la situación económica que pueden estar atravesando obreros de la compañía y que puedan ejercer una presión para que los mismos cometan irregularidades o fraudes. A esto se podría sumar la ausencia de valores, cultura y preocupación por llegar a tener una posición, que en su conjunto ponen a la empresa altamente vulnerable a sufrir de irregularidades y fraudes cometidos por personas internas o externas a la compañía.

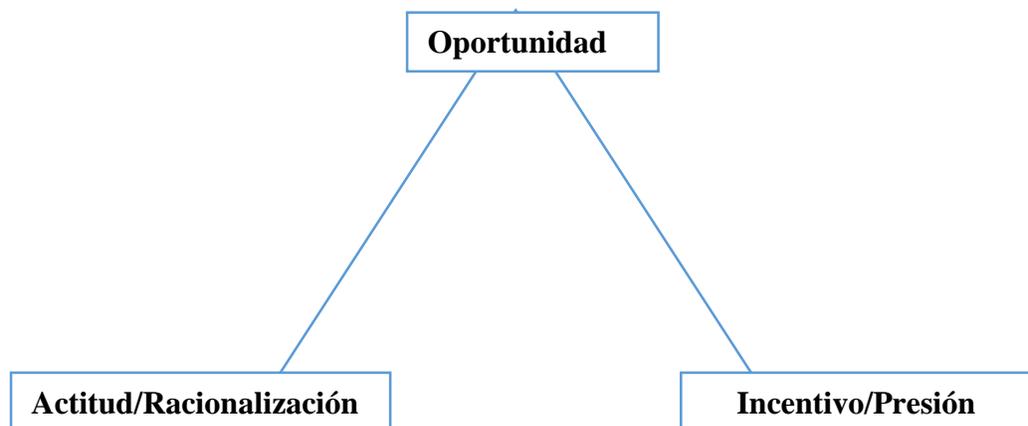
El modelo del triángulo del fraude creado por el doctor Donald Cressey fue diseñado con la intención de dar a conocer los principales

condicionantes que provocan el cambio de actitud y pensamiento de una persona para que cometan irregularidades.

El triángulo del fraude presenta tres componentes que necesariamente deben estar presentes para que las personas cometan un fraude en las empresas y que a la hora de la prevención si se puede evitar uno de estos factores existe la posibilidad de que el fraude no se cometa.

En la ilustración No. 14 se presentan los tres componentes que conforman el triángulo del fraude.

Ilustración 14: Triángulo del Fraude



Fuente: Diego Cano, Contra el fraude, Prevención e investigación en América Latina 2011 (P.32)

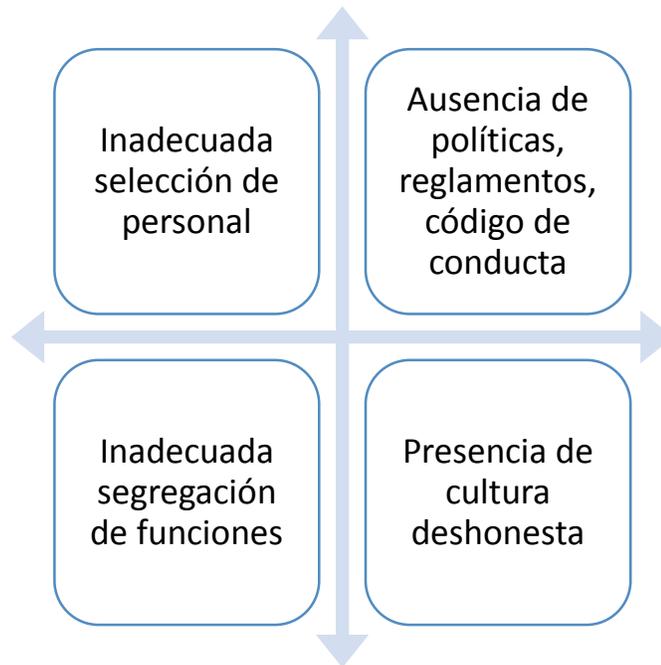
Elaborado: Autores

Basados en los antecedentes expuestos sobre los tres componentes del triángulo del fraude, podemos mencionar que se

encuentran directamente relacionados para que los obreros de las pequeñas empresas agrícolas puedan cometer fraudes por su nivel socioeconómico, educación y cultura.

Existen también, otros factores internos que motivan al cometimiento de fraudes en las organizaciones:

Ilustración 15: Factores internos de ocurrencias de Fraude



Fuente: Manual de la Pérdida Desconocida, Benjamín García (2005)

Elaborado: Autores

2.5.1. INADECUADA SELECCIÓN DEL PERSONAL

En las compañías agrícolas suele haber personal inadecuado debido a la poca experiencia en la selección ya que no se realizan pruebas psicológicas a su mano de obra denominada “obreros” quienes en algunos casos son incultos con nivel de educación baja y deficiencia en las capacidades para el desarrollo de las tareas funcionales de una compañía.

La ausencia de valores podría causar pérdidas significativas de toda índole para una pequeña empresa agrícola.

Según el autor Mauricio Lefcovich (2004) en su artículo “Las Pequeñas Empresas y las Causas de su Fracaso” las fallas en materia de selección, capacitación, planificación de necesidades, salarios, reconocimiento, sanciones, conllevan con el transcurso del tiempo a disminuir el desempeño y productividad del personal, así como también la lealtad de estos para con la empresa.

La mala selección del personal para que ejecute las tareas de la empresa, puede acarrear pérdidas por defraudaciones, pérdidas de clientes por mala atención e incremento en los costos de improductividad, así mismo podrían llegar a generar problemas internos con los demás miembros de la empresa por conducta inadecuada. (Lefcovich, 2004).

Dentro de una organización, sin importar su tamaño, debería existir entre sus miembros una cultura de honestidad, valores y moral la misma que se la genera a través de una adecuada política de

selección del personal; sin embargo las pequeñas empresas agrícola, debido a su estructura organizativa en mucho de los casos no cuentan con estos requisitos y por ese motivo las empresas se encuentran altamente expuestas a ocurrencias de fraudes por el personal inadecuado de la misma.

La pequeña empresa agrícola Osella S.A., debe poseer una adecuada política de selección del personal, particularmente con personal de bodega y calificación del fruto debido a que este rubro es uno de los más representativos de la empresa y cualquier robo podría significar con el tiempo pérdidas significativas.

La materia prima que maneja la pequeña empresa Osella S.A. es principalmente cacao en grano que puede ser de fácil alteración por parte del personal encargado de la calificación del cacao y que a medida de las probabilidades con las que pueda ocurrir este hecho, con el tiempo puede tener un impacto representativo para la empresa debido a su alto costo.

2.5.2. AUSENCIA DE POLÍTICAS, REGLAMENTOS, CÓDIGO DE CONDUCTA

Dentro de cualquier empresa, sin importar su tipo o tamaño, la presencia de políticas, reglamentos y código de conducta bien definidos suelen ser eficaces para la prevención de irregularidades o actos deshonestos por parte del personal de la compañía ya que se encuentran normados y genera un carácter de obligatoriedad en cumplirlos y respetarlos debido a que sus incumplimientos acarrearían sanciones.

No todo acto o acción se puede conceptualizar dentro de estas políticas, reglamentos y código de conducta; sin embargo se encuentran fuera de cualquier límite de moralidad y claramente serían indebidos o deshonestos.

Según Benjamín García, las consecuencias de la falta de normas claras y explícitas sobre la función del empleado u obrero y sobre la penalización del delito ayudan a que aparezca la racionalización lo cual provoca que la sanción pierda fuerza y aparezca la figura de las excusas de falta de desconocimiento por parte del personal de la empresa.

El autor Julio Fernández (2001), señala que al igual que muchos individuos se imponen reglas personales de actuación profesional, las empresas pueden establecer políticas, reglamentos y código de conducta a seguir por sus empleados con el comportamiento que se desea que cumplan. Fernández menciona además que la finalidad de estas políticas, reglamento y código de conducta, mientras más estén definidas las pautas de conducta empresarial, menor puede ser la probabilidad que directivos y empleados puedan realizar actos fraudulentos o indebidos. (Fernandez, 2001)

La conformación de políticas, reglamentos y código de conducta en una pequeña empresa agricultora establecerá los lineamientos y conducta profesional que los empleados estarán en la obligatoriedad de respetarlos y cumplirlos.

Son la base fundamental para guiar a cada empleado a seguir un comportamiento adecuado dentro de la organización y mantener las

buenas prácticas laborales con el objetivo primordial de contrarrestar posibles actos o irregularidades.

2.5.3. INADECUADA SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

El fraude se facilita mediante la acumulación de funciones sin dejar el más mínimo rastro; por lo tanto, si dentro de una empresa existe una adecuada segregación de funciones dará como resultado que se forme algo tan indispensable como el control eficiente y adecuado.

Una adecuada delegación de funciones y tareas, es importante por lo que un mismo empleado que realiza una actividad no debe controlar sus mismas operaciones; es decir, la persona que realiza la actividad no debe ser la persona que revisa o peor la que autoriza.

Los propietarios de los negocios deben ser más cautelosos en cuanto a la segregación de funciones en las pequeñas empresas, ya que debido a la propia estructura organizativa, suelen presentarse irregularidades. Dicho de esta manera las gestiones principales deben realizarse directamente por los altos mandos.

2.5.4. PRESENCIA DE UNA CULTURA DESHONESTA

Los actos deshonestos cometidos por el personal de una empresa son una consecuencia de la falta de ética, con independencia de posibles deficiencias en los controles internos según lo menciona el autor Julio Fernández en una publicación de “Ética y los controles en las empresas” en el año 2001. (Fernandez, 2001).

La ausencia de ética y valores en el personal se encuentran relacionadas directamente con el sentimiento de justificación que se genera al momento de cometer algún ilícito. Cuando un empleado se encuentra en un ambiente de desigualdad e insatisfacción por parte de la administración de la compañía, éste adquiere un sentimiento de revancha que provoca el cometimiento de una acción deshonestas.

Los empleados u obreros que se sienten insatisfechos dentro de la organización miran a ésta como un lugar donde pueden cometer actos deshonestos para tomar ventajas para satisfacer el sentimiento de revancha generado por las circunstancias.

En base a lo mencionado anteriormente la administración de las empresas debe fomentar una cultura de honestidad entre los integrantes de la compañía. El cumplimiento de las obligaciones por parte de los empleados debe ir de la mano con la forma en que los gerentes motiven a su personal.

2.6. METODOLOGÍA DE DETECCIÓN DE FRAUDES

2.6.1. MATRIZ PROBABILIDAD/IMPACTO DE FRAUDE

2.6.1.1. QUÉ ES UNA MATRIZ DE FRAUDE Y SU IMPORTANCIA

“La matriz de riesgos es una herramienta de control y gestión que permite visualizar los riesgos desde la etapa de planificación del proyecto, facilitando así su mitigación al maximizar

las oportunidades de que los riesgos se manejen a tiempo y minimizando el impacto negativo en el proyecto.

El objetivo de la matriz de riesgos es identificar y cuantificar los riesgos para lograr una gestión que permita disminuir la probabilidad y el impacto de que los eventos adversos afecten al proyecto de forma importante". (PM4R.org)

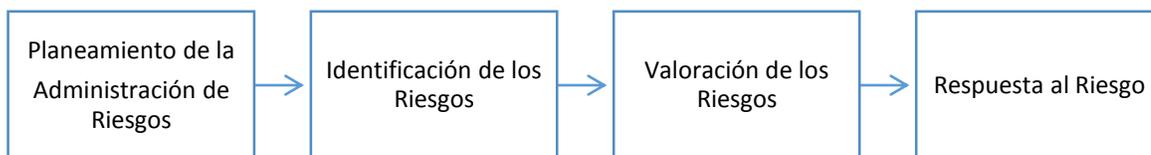
Una matriz de riesgo es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos que engendran estos riesgos (factores de riesgo). (Reyes Santamaria, Jonathan Geovanni, 2011)

2.6.1.2. EVALUAR LOS RIESGOS

Para proceder a elaborar una matriz de probabilidad/impacto de fraude, es importante que la administración de la compañía realice una adecuada evaluación de los riesgos que podrían presentarse.

(Ver siguiente página)

Ilustración 16: Evaluación de Riesgos



Fuente: Exposición Evaluación de Riesgos (Foncodes.gob)

Elaborado: Autores

2.6.1.3. MATRIZ PROBABILIDAD/IMPACTO Y SU DISEÑO

A continuación, se muestra la matriz a emplear en nuestro trabajo de investigación para evaluar los riesgos de la compañía Osella S.A.

Ilustración 17: Matriz Probabilidad/Impacto del fraude

Probabilidad				
Probable	3	3 Riesgo moderado	6 Riesgo importante	9 Riesgo inaceptable
Posible	2	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo moderado	6 Riesgo importante
Improbable	1	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo tolerable	3 Riesgo moderado
Impacto		1	2	3
		Leve	Moderado	Desastroso

Fuente: Exposición Evaluación de Riesgos (Foncodes.gob)

Elaborado: Foncodes.gob

Tabla 2: Respuestas al Riesgo

Nivel de Riesgo	Respuesta
Riesgo Inaceptable	Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir
Riesgo Importante	Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir
Riesgo Moderado	Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir
Riesgo Tolerable	Asumir el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir
Riesgo Aceptable	Asumir el riesgo

Fuente: Exposición Evaluación de Riesgos (Foncodes.gob)

Elaborado: Foncodes.gob

Las cuatro respuestas básicas de la gestión de riesgos son las siguientes:

- **Aceptar/Asumir:** Admitir si el impacto del riesgo es mínimo o el costo para mitigarlo es mayor al costo del impacto del riesgo.
- **Compartir/Transferir:** Trasladar todo el riesgo a terceros para disminuir el riesgo en el proyecto.
- **Reducir/Mitigar:** Disminuir la probabilidad de que se produzca el riesgo al establecer acciones anticipadas para evitar que suceda.
- **Evitar:** Contrarrestar los riesgos que van surgiendo mediante estrategias. Esto puede implicar cambios en el cronograma o el

alcance del proyecto para eliminar la amenaza del riesgo.
(PM4R.org)

2.6.1.4. PERFIL DEL DEFRAUDADOR

El análisis conducido por KPMG sobre 348 investigaciones de fraude en 69 países arrojó que el perfil común del perpetrador de fraudes corporativos es "hombre entre 36 y 45 años relacionado con el área financiera, con cargo gerencial o superior, con más de diez años en la compañía, y trabaja coludido con otro colega".

A pesar de este detallado perfil, detectar el delito dentro de una compañía es mucho más complejo. El fraude es de hecho la pesadilla más recurrente en la administración, gerencia, y directorio de las organizaciones". (KPMG Chile, 13)

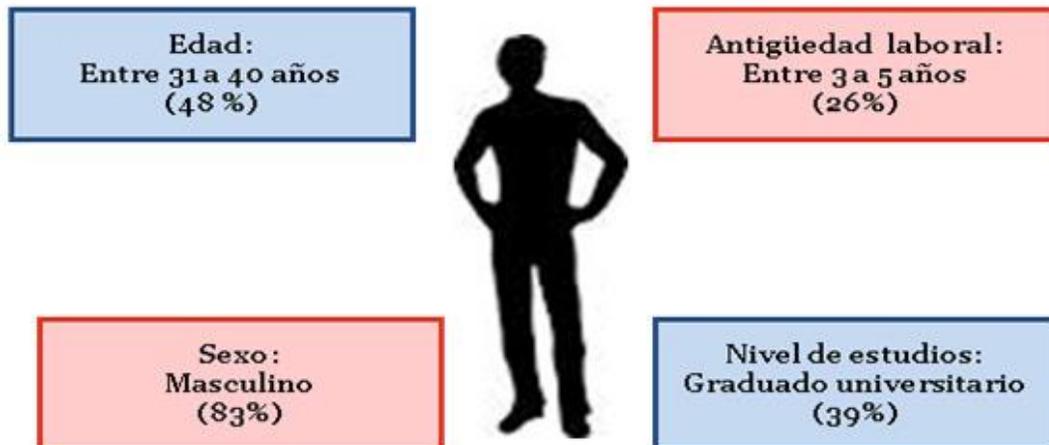
De acuerdo a la encuesta sobre fraude efectuada por la firma auditora PWC Argentina, se obtuvieron los siguientes datos:

"Los empleados que cometieron el 9% de los delitos económicos internos reportados, no fueron despedidos. En cuanto al fraude externo, el 61% de los encuestados manifestó que su organización continúa su relación comercial con el perpetrador del delito. Ninguna industria está exenta al fraude, aunque son más recurrentes en grandes organizaciones.

El 66% de los encuestados argentinos manifestó que el delito económico más serio del que ha sido víctima su organización fue interno, es decir, perpetrado por uno o más empleados de

su staff. Este dato y los que figuran a continuación, se desprenden de la “Encuesta Global sobre Delitos Económicos 2011”, elaborada por PWC, cuyo objetivo consistió en identificar cuáles fueron los delitos económicos más recurrentes, el perfil de sus perpetradores y víctimas, los métodos de detección que utilizaron las organizaciones para prevenirlos y combatirlos, y las consecuencias que conllevaron. En la sexta edición, desarrollada durante el año 2011, participaron representantes de 3.877 organizaciones de 78 países, entre ellos, 77 de Argentina.” (PWC Argentina, s.f.)

Ilustración 18: Perfil de defraudador



Elaborado: PWC Argentina

2.7. ESCENARIOS QUE FOMENTAN EL FRAUDE

Las pequeñas empresas agrícolas pueden ser altamente sensibles al no contar con herramientas necesarias para la prevención

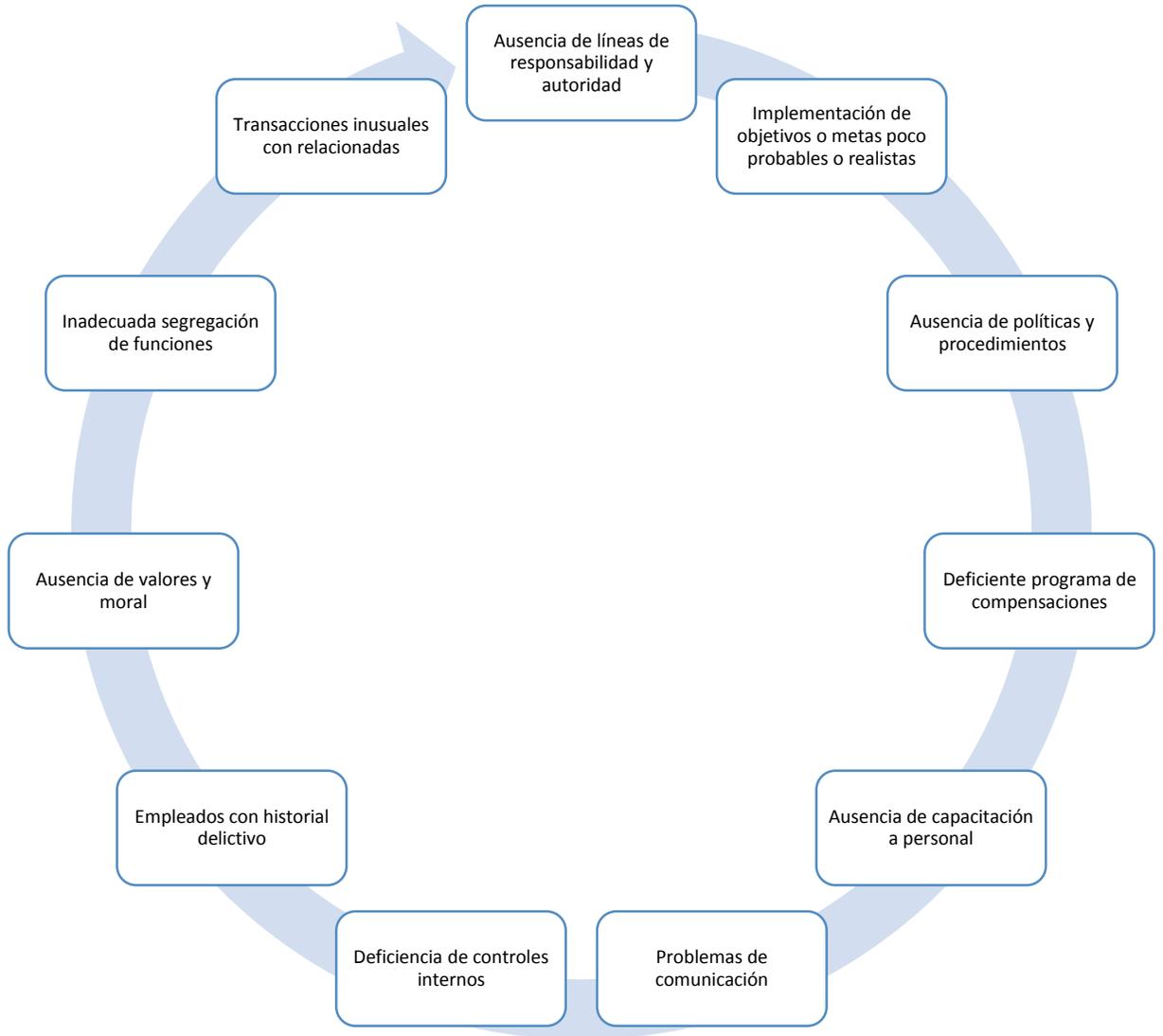
del riesgo y en muchas veces no existe alguna acción efectiva para evitar el fraude por completo.

Nahun Frett (2005) señala que pueden existir ciertos escenarios, alertas, condiciones y síntomas que fomentan el fraude en las organizaciones, los mismos que incrementan la posibilidad de la existencia de algún acto o irregularidad de prácticas deshonestas. (Frett, 2005).

En la ilustración No. 19 se mencionan los escenarios que fomentan el fraude.

(Ver siguiente página)

Ilustración 19: Escenarios que fomentan el fraude



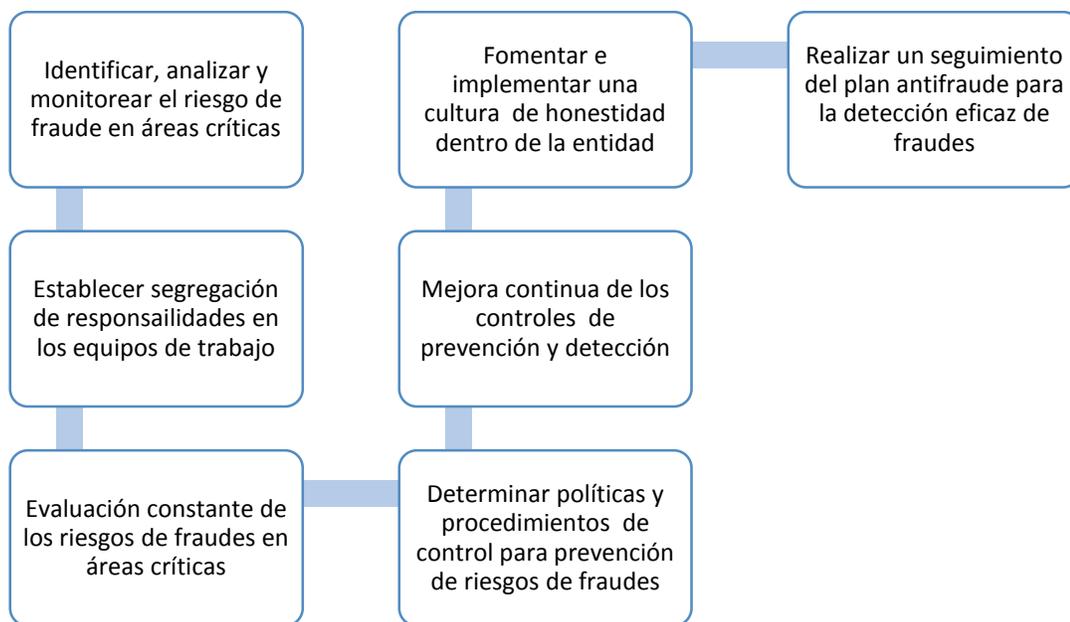
Fuente: Instituto de Auditores Internos del Ecuador, 2005.

Elaborado: Autores

2.8. COMPONENTES DE UN PLAN ANTIFRAUDE

Dentro de las pequeñas empresas agrícolas es muy habitual identificar más de uno de los escenarios y señales investigados, por tal motivo la administración de la compañía debe estar muy atenta a las prácticas deshonestas que se podrían ejecutar entre los integrantes de la organización, consecuentemente, se considera que la misma debe elaborar un plan de acción que contenga estrategias antifraudes definidas para prevenir riesgos y detectar posibles desatinos, en la ilustración No. 20 se detalla los elementos que debe tener un plan de estrategias antifraudes. (ACFE, 2014)

Ilustración 20: Componentes de un plan antifraude



Fuente: Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados. ACFE, 2014.

Elaborado: Autores

2.9. TÉCNICAS PARA LA PREVENCIÓN DEL RIESGO Y DETECCIÓN DE FRAUDES

Las técnicas para prevención y detección son una herramienta empleada con el objetivo de aclarar posibles preocupaciones que pueda tener el propietario de una organización. Su principal aportación reside en brindar un soporte a las organizaciones para detectar cuáles son las áreas vulnerables o críticas, con el fin de contrarrestar los riesgos de fraudes.

La Asociación de Examinadores de Fraude Certificados ACFE considera que los principales procedimientos para prevenir fraudes son los siguientes:

- Línea de denuncia anónima o confidencial
- Evaluación de comportamiento ético
- Capacitación
- Auditorias periódicas
- Revisión de control interno
- Código de ética

Estas medidas antifraudes sirven como instrumentos prácticos para la indagación de actos, hechos ilícitos o deshonestos dentro de la organización, que un investigador implementa para obtener la evidencia y certeza necesaria para su confirmación.

Considerando que en nuestro proyecto de investigación la organización sujeta a estudio es catalogada como una pequeña empresa, hemos tomado como referencia el hallazgo de la ACFE,

donde indica en el Reporte a las Naciones que en las pequeñas empresas la forma más habitual de detectar el fraude son las quejas o avisos que podrían ser por medio de líneas de denuncia anónima de informantes.

Otras técnicas para la prevención de fraudes que consideramos importante mencionar se detallan a continuación:

2.9.1. PRUEBAS PSICOLÓGICAS PREVIA CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS

Las pruebas psicológicas son “una herramienta psicométrica que supone poder provocar una situación experimental, en la que uno o más sujetos son estimulados a realizar cierto tipo de actividades (leer, relatar, repetir, dibujar, resolver, completar, comparar, escribir, armar, ordenar) siguiendo ciertas consignas pautadas y uniformes, que busca una comparación de los resultados con un grupo de muestra homogéneo (sexo, edad, condiciones socio culturales) en base a los cuales se han elaborado valores promedio y de dispersión”. (Solopsicologia.com, 2009)

Las pruebas psicológicas ayudan a “mejorar el clima organizacional y prevenir conflictos o actos dolosos”. (Psicología y Empresa, 2011)

Consideramos, que si bien es cierto, las pruebas psicológicas no nos dan una seguridad absoluta de que estamos contratando al personal idóneo y que este no cometerá actos ilícitos en la

organización, estas nos sirven para tener un conocimiento de ciertas deficiencias y patologías a nivel de personalidad que los candidatos a empleados podrían presentar y servirán de punto de partida para la toma de decisiones al momento de la contratación.

Ilustración 21: Clases de Pruebas psicológicas



Pruebas de papel y lápiz



Pruebas de ejecución



Pruebas individuales



Pruebas colectivas



Pruebas de inteligencia



Pruebas de personalidad

Fuente: Libro Diseño de un proceso de selección de personal para el MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería - El Salvador)

Elaborado: Autores

2.9.2. RELOJES BIOMÉTRICOS

“Con más de cien años los relojes de control de asistencia han venido en diferentes formas y han tenido diferentes nombres, pero su propósito siempre ha sido el mismo: tener un control sobre la asistencia de los trabajadores.

Los sistemas biométricos están creciendo en popularidad debido a su facilidad de uso y a las ventajas que posee como por ejemplo que las huellas son únicas e irrepetibles ya que no existen dos personas con el mismo patrón de huellas, ni siquiera en el caso de gemelos, cosa que no sucede con las tarjetas de identificación, otra de las ventajas es que una cualidad de tipo biométrico no puede ser olvidada mientras que las tarjetas de identificación pueden ser extraviadas y las claves olvidadas, en nuestro medio quizá la ventaja más importante es su precio y la facilidad de uso que se da a estos equipos”. (Universidad Central del Ecuador, 2012)

A continuación mencionaremos los diferentes tipos de identificación que puede emplear un reloj biométrico:

Reconocimiento de huella dactilar: El usuario sitúa la yema de un dedo (normalmente el índice) sobre un escáner de huella.

Reconocimiento facial: El sistema dispone de una cámara que graba al usuario, analizando el rostro del individuo.

Reconocimiento de voz: Se pronuncia un código de acceso prefijado (nombre y/o apellidos, DNI, número de teléfono, PIN, etc.), o una frase por invitación del sistema, que lo reconoce a partir de las características de la voz grabada previamente.

Reconocimiento de la forma de la mano: La persona sitúa su mano abierta sobre un escáner específico, siendo reconocido a partir de la forma y geometría de la misma.

Reconocimiento de iris: El sistema obtiene una imagen precisa del patrón de iris del individuo y lo compara con el patrón previamente guardado del usuario.

Reconocimiento de firma: El individuo firma sobre una superficie predeterminada y ésta misma es verificada frente a un patrón previamente obtenido de la misma persona. (Universidad Técnica de Cotopaxi, 2009)

Los sistemas biométricos se convierten hoy en día en un instrumento de gran utilidad para las compañías; ya que, les permiten tener un adecuado control del personal: saber quiénes van a laborar, quiénes se ausentan o se retrasan, quiénes gozan de sus vacaciones y quiénes no. Toda esta información nos sirve de apoyo en la realización de procedimientos antifraudes con respecto al personal como la existencia de empleados fantasmas, pagos de sobretiempos incorrectos, entre otros.

ILUSTRACIÓN 22: MODELOS DE RELOJ BIOMÉTRICO



Fuente: Universidad Técnica de Cotopaxi, 2009

Elaborado: Autores

2.9.3. PROVEEDORES MISTERIOSOS

Mucho se habla hoy en día sobre los “clientes misteriosos” o “Mystery Shopping” cuya “técnica consiste en ponerse al otro lado de la empresa y del servicio, es decir en el del cliente, para poder comprobar de primera mano el servicio ofrecido o todo aquello que se quiera valorar”. (Marficom.com, 2015)

Sin embargo, nosotros consideramos que esta técnica puede emplearse también desde el punto de vista de un proveedor; debido a

que, en las compañías de cacao una de las áreas más susceptibles al fraude es la calificación del cacao, precisamente porque muchos calificadores se dejan influenciar por proveedores que les ofrecen una comisión a cambio de que califique su producto con menos humedad de la real.

Un proveedor misterioso nos ayudaría a identificar el grado de honestidad con el que trabaja el calificador de una compañía agrícola de cacao y detectar de manera inmediata si está cometiendo fraude.

2.9.4. SISTEMA CERO TOLERANCIA

En este punto, empezaremos definiendo lo que es tolerancia: “se refiere a la acción y efecto de tolerar. Como tal, la tolerancia se basa en el respeto hacia lo otro o lo que es diferente de lo propio, y puede manifestarse como un acto de indulgencia ante algo que no se quiere o no se puede impedir, o como el hecho de soportar o aguantar a alguien o algo. La palabra proviene del latín *tolerantĭa*, que significa cualidad de quien puede aguantar, soportar o aceptar”. (Significados.com)

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, tolerar es “permitir algo que no se tiene por lícito, sin aprobarlo expresamente”. (Real Academia Española)

“La expresión **tolerancia cero** se utiliza para definir el grado de tolerancia a una determinada ley, procedimiento o regla, con el fin de evitar la aceptación de cualquier conducta que pudiera desviarse de lo establecido anteriormente”. (Significados.com)

Consideramos importante mencionar este punto, ya que en temas de fraude cometidos en las empresas, lo más recomendable es que las medidas sancionatorias que se tomen hacia los empleados infractores sea de cero tolerancia; ya que, si cometió un acto fraudulento una vez puede reincidir ocasionando a lo mejor pérdidas significativas para la compañía o incluso la pérdida de su reputación en el mercado o ante organismos de control.

(Ver siguiente página)

2.9.5. INFOGRAFÍA TÉCNICAS PARA LA PREVENCIÓN DEL RIESGO Y DETECCIÓN DE FRAUDES



2.10. PRINCIPALES FRAUDES QUE SE PUEDEN COMETER EN UNA COMPAÑÍA AGRÍCOLA (COMPAÑÍA OBJETO DE ESTUDIO OSELLA S.A.)

Todas las compañías, independientemente del sector al que pertenezcan, están sujetas a fraudes si no cuentan con controles internos eficientes que puedan detectar irregularidades a tiempo.

Arturo Castillo, gerente de la Práctica Forensic de KPMG México, detalló que los fraudes suceden a causa de: falta de control, ausencia de políticas claras y bien definidas; así como, debilidad en la cultura ética de la empresa.

Son innumerable los tipos de fraudes que se pueden cometer en las compañías; sin embargo, aterrizando esta realidad a nuestra compañía objeto de estudio OSELLA S.A., hemos decidido clasificarlos como sigue:

Tabla 3: Principales fraudes en compañías agrícolas

Robo de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> a) Robo de cheques recibidos b) Trasladar o jinetear cuentas c) Robo de efectivo en caja
Desembolsos fraudulentos	<ul style="list-style-type: none"> a) Anulaciones falsas b) Manipulación de cheques c) Manipulación facturas d) Compras personales con fondos de la compañía

	e) Devolución de mercancía recibida a cambio de efectivo
Fraude rol de pagos	a) Empleados fantasmas b) Horas y sueldos falsificados
Reembolso gastos	a) Reembolsos duplicados b) Gastos sobrevaluados c) Gastos ficticios
Inventarios	a) Mala utilización inventario b) Robo de inventario c) Falsificación en compra y recepción d) Embarques falsos e) Ocultamiento de merma en inventario
Recibo de sobornos, comisiones clandestinas y gratificaciones	a) Manipulación de ofertas b) Comisiones clandestinas

Fuente: Portafolio.Co “Buena prácticas de auditoría y control interno en la organizaciones”

Elaborado: Autores

Las organizaciones para evitar o reducir la probabilidad y el impacto de los fraudes deben empezar por adoptar medidas sencillas como mejorar el control administrativo, implementar prácticas y políticas de control, analizar los riesgos que motivan al fraude, contratar al mejor personal posible y mantenerle motivado.

Otros fraudes que pueden cometerse en las empresas agrícolas se detallan a continuación:

- “Ventas y Servicios no contabilizados depositándose a cuentas bancarias personales
 - Ventas y Servicios no declarados en impuestos
 - Créditos recuperados no contabilizados
 - Pagos autorizados a empresas y bienes no ingresados físicamente, estando únicamente registrados
 - Pago de sueldos a personal que no labora
 - Sueldos pagados a jubilados o personas inexistentes
 - Cuentas por Cobrar en cheques rechazados
 - Cuentas por cobrar no liquidadas oportunamente
 - Faltantes sin recuperación oportuna, haciendo caso omiso la administración
 - Ingresos no registrados y pago menor de impuestos
 - Alteración en facturas y registros contables
 - Anulación de facturas cobradas
 - Facturas no autorizadas por entes fiscalizadores
 - Una persona realiza varias funciones de control y registro cobrando cheques a su nombre
 - Pasivos registrados sin documentación soporte
 - Inventarios registrados sin documentación soporte
 - Transacciones inusuales a fin de año, ejecutando el gasto y no recibiendo el bien o servicio
 - Servicios recibidos en informes y que al ser evaluados no existe el servicio
 - Doble facturación
 - Bienes o servicios pagados, que usualmente no son recibidos”.
- (Gestiopolis - Víctor Juárez)

A continuación analizaremos los siete fraudes que consideramos son los más significativos y sujetos a ocurrir en la compañía agrícola Osella S.A. a través de la Matriz de Probabilidad/Impacto del fraude:

Ilustración 23: Matriz Probabilidad/Impacto del fraude

Probabilidad				
Probable	3	3 Riesgo moderado	6 Riesgo importante	9 Riesgo inaceptable
Posible	2	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo moderado	6 Riesgo importante
Improbable	1	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo tolerable	3 Riesgo moderado
Impacto		1	2	3
		Leve	Moderado	Desastroso

Fuente: Exposición Evaluación de Riesgos (Foncodes.gob)

Elaborado: Foncodes.gob

2.10.1. ROBO DE EFECTIVO

Tabla 4: Robo de efectivo

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Valor	Tipo de Riesgo	Respuesta al Riesgo
Robo de cheques recibidos	Improbable	Leve	1	Riesgo aceptable	Se asume el riesgo
Trasladar o jinetear cuentas	Improbable	Leve	1	Riesgo aceptable	Se asume el riesgo
Robo de efectivo en caja	Improbable	Leve	1	Riesgo aceptable	Se asume el riesgo

Elaborado: Autores

Robo de cheques recibidos: La probabilidad de ocurrencia de este riesgo es baja debido a que la compañía realiza sus cobros por vía transferencias bancarias. Son escasos los cobros recibidos con cheques por lo cual en caso de ocurrir robo de los mismos, el impacto sería leve. La compañía acepta el riesgo.

Trasladar o jinetear cuentas: La probabilidad de ocurrencia de este riesgo es baja por la misma razón expuesta en el punto anterior: se realizan transferencias bancarias para cobros/pagos; además, se requiere de firmas conjuntas y aprobaciones para disponer de dinero. En caso de ocurrir este riesgo de fraude, el impacto sería leve por lo que la empresa asume el riesgo.

Robo de efectivo en caja: La probabilidad de ocurrencia de este riesgo es baja por lo expuesto en puntos anteriores: no se manipula efectivo en grandes masas sino que se emplea el sistema financiero a través de transferencias bancarias. En caso de ocurrir este riesgo de fraude, el impacto sería leve por lo que la empresa asume el riesgo.

(Ver siguiente página)

2.10.2. FRAUDE ROL DE PAGOS

Tabla 5: Fraude Rol de Pagos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Valor	Tipo de Riesgo	Respuesta al Riesgo
Empleados fantasmas	Probable	Desastroso	9	Riesgo inaceptable	Evitar el riesgo
Horas y sueldos falsificados	Probable	Moderado	6	Riesgo importante	Reducir el riesgo

Elaborado: Autores

Empleados fantasmas: La probabilidad de ocurrencia de este riesgo es alta debido a la gran cantidad de jornaleros que trabajan en la compañía lo que puede dificultar un adecuado control. El impacto en caso de su ocurrencia sería alto ya que la mano de obra es un elemento fundamental en este tipo de compañías agrícolas.

La compañía debe implementar medidas para evitar que este riesgo ocurra ya que se considera un riesgo inaceptable.

Horas y sueldos falsificados: La probabilidad de ocurrencia de este riesgo es alta debido a la gran cantidad de jornaleros que trabajan en la compañía lo que puede dificultar un adecuado control; sin embargo, el impacto se considera moderado ya que para cancelar horas extras a los empleados estas deben ser aprobadas por el jefe inmediato.

La compañía podría implementar medidas para reducir este riesgo ya que se considera un riesgo importante.

2.10.3. INVENTARIOS

Tabla 6: Inventarios

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Valor	Tipo de Riesgo	Respuesta al Riesgo
Falsificación en compra y recepción	Probable	Desastroso	9	Riesgo inaceptable	Evitar el riesgo
Ocultamiento de merma en inventario	Probable	Desastroso	9	Riesgo inaceptable	Evitar el riesgo

Elaborado: Autores

Falsificación en compra y recepción: Debido a que el cacao es el producto principal de la compañía Osella S.A. su compra puede ver viciada sobretodo en la calificación del producto.

El calificador podría negociar con los proveedores e indicar que su producto (cacao) tiene un nivel de humedad menor cancelándole por una mayor cantidad de producto y recibiendo una comisión por parte del proveedor.

El riesgo de que esto ocurra es alto y su impacto también por lo que se considera un riesgo inaceptable. La compañía debe implementar medidas para evitar este riesgo.

Ocultamiento de merma en inventario: Debido a que el cacao está sujeto a pérdida física en el volumen, peso o unidad de las existencias, ocasionado por causas inherentes a su naturaleza o al proceso productivo, la probabilidad de ocurrencia de este riesgo es alta.

El grano de cacao que no puede ser exportado, no necesariamente es una pérdida para la compañía ya que este se emplea para ser vendido en forma de aceite o hay quienes compran estas mermas para centros de acopio.

El impacto de que este riesgo ocurra se considera alto; ya que, como lo mencionamos anteriormente, el cacao es el producto principal de la compañía.

El riesgo se considera inaceptable y la compañía debe establecer controles para evitarlo.

En el Manual desarrollado en el Capítulo IV, se propondrán controles y medidas para los riesgos críticos expuestos en esta sección.

2.10.4. INFOGRAFÍA ÁREAS DE FRAUDE EN COMPAÑÍAS AGRÍCOLAS

PRINCIPALES ÁREAS DE FRAUDE EN COMPAÑÍAS AGRÍCOLAS

Clasificación del fraude

- Apropiación indebida de activos.
- Corrupción.
- Fraude en estados financieros.



Producción de cacao en Ecuador



Los Ríos
Guayas
Manabí
Sucumbios

Áreas más susceptibles al fraude en compañías agrícolas de cacao

- Falsificación en compra y recepción: Calificador podría negociar con proveedores y calificar inadecuadamente el cacao.



- Ocultamiento de merma cacao: Esta sujeta a pérdida física en volumen. El cacao que no califica para ser exportado puede venderse como mermas.



Áreas más susceptibles al fraude en compañías agrícolas de cacao



- Empleados fantasmas: Gran cantidad de jornaleros que dificultan su control.
- Mano de obra es elemento fundamental. Impacto de este riesgo de fraude es alto.
- Horas y sueldos falsificados: Impacto de este riesgo de fraude es moderado ya que las horas extras deben ser aprobadas por jefes inmediatos.



Procedimiento ante el fraude

Preventivo



Detectivos



Correctivos



CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

El Capítulo III, tiene como propósito el estudio de la metodología de investigación seleccionada, en la cual se definirá el enfoque y diseño del método de investigación elegido, evaluando las características y ventajas que otorga a nuestro proyecto de estudio.

3.1. PRINCIPALES ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

“A lo largo de la Historia de la Ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento —como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo— y diversos marcos interpretativos, como la etnografía y el constructivismo, que han originado diferentes rutas del conocimiento.

Sin embargo, y debido a las diferentes premisas que la sustentan, desde el siglo pasado tales corrientes se han “polarizado” en dos aproximaciones principales para indagar: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación”. (Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar)

El enfoque cuantitativo, según los mismos autores, usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías; mientras que, el enfoque cualitativo

utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Tabla 7: Diferencias entre los enfoques cuantitativos y cualitativos

Cuantitativo	Cualitativo
Método tradicional	Método no tradicional
Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales	Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes
Tiende a generalizar y normalizar resultados	Profundiza casos específicos y no generaliza
Parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica	Busca conceptualizar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o de las personas estudiadas.

Fuente: Metodología de la investigación (Bernal Torres César Augusto, 2006)

Elaborado: Autores

Por lo expuesto anteriormente, consideramos que el enfoque más adecuado para nuestro proyecto es **el cualitativo**; puesto que, nuestro objetivo no es medir el fenómeno del fraude sino más bien describirlo y profundizar en este tema a partir de la realidad de la compañía Osella S.A. con base a la información que obtendremos de la misma.

3.2. MÉTODOS EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

De acuerdo al autor del libro Metodología de la Investigación (Segunda Edición, 2006) César Bernal Torres, nos presenta como los métodos más empleados en la investigación cualitativa, a: Investigación Acción Participativa (IAP) e Investigación Etnográfica.

El propósito fundamental de la Investigación Acción, “se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales”. (Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar); mientras que, el propósito fundamental de la Investigación Etnográfica es “conocer el significado de los hechos de grupos de personas, dentro del contexto de la vida cotidiana”. (Bernal Torres César Augusto, 2006)

Dado que nuestro trabajo tiene como finalidad proveer el diseño de un manual que ayude a prevenir el fraude en la compañía Osella S.A. consideramos que el método que nos ayudará a llevar a cabo esto es el de Investigación Acción; puesto que, nos centraremos en aportar información que guíe la toma de decisiones en los procesos críticos de la compañía.

3.2.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA (IAP)

El término "investigación acción" proviene del autor Kurt Lewis y fue utilizado por primera vez en 1944. Describía una forma de investigación que podía ligar el enfoque experimental de la ciencia

social con programas de acción social que respondiera a los problemas sociales principales de entonces.

“Es un enfoque diferente del método tradicional de hacer investigación científica, ya que conceptúa a las personas, tradicionalmente consideradas como meros objetos de investigación, como sujetos partícipes, en interacción con los expertos investigadores en los proyectos de investigación. (Bernal Torres César Augusto, 2006)

“El diseño de investigación-acción participativo debe involucrar a los miembros del grupo o comunidad en todo el proceso del estudio (desde el planteamiento del problema hasta la elaboración del reporte) y la implementación de acciones, producto de la indagación. Este tipo de investigación conjunta la *expertise* del investigador o investigadora con los conocimientos prácticos, vivencias y habilidades de los participantes”. (Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar)

En la IAP, los individuos sobre quiénes recae el estudio tienen una participación directa en el proceso de definición del proyecto de investigación y en los conocimientos que resultan de su realidad. (Cano Flores Milagros, s.f.)

3.2.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO IAP

Tabla 8: Características de la IAP

Democrática	Habilita a todos los miembros de un grupo o comunidad para participar
Equitativa	Las contribuciones de cualquier persona son valoradas y las soluciones incluyen a todo el grupo o comunidad
Liberadora	Una de sus finalidades reside en combatir la opresión e injusticia social
De mejora	Mejora las condiciones de vida de los participantes, al habilitar el potencial de desarrollo humano

Fuente: Metodología de la Investigación (Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar)

Elaborado: Autores

Las características del método IAP, se hacen presentes al momento de poner en marcha las fases de las que consta el mismo (Ver sección Diseño Metodológico de la IAP).

Por ejemplo; al entrar en contacto con los miembros de la compañía objeto de la investigación, el proceso es democrático; puesto que, cualquier miembro de la organización puede participar siempre que obtenga previo conocimiento del tema que se va a tratar.

Así mismo, el proceso es equitativo; ya que, todas las opiniones que se obtengan son consideradas sin distinción alguna.

El proceso es liberador; puesto que, las opiniones obtenidas de los miembros de la compañía no deben estar sesgadas por ningún tipo de opresión por parte de algún otro miembro de rango superior.

Por último, el proceso es de mejora ya que lo que busca es proporcionar una solución a un determinado problema por el que se encuentre atravesando el objeto de estudio. De esta manera, mejora la calidad de vida de todos los involucrados.

3.2.1.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MÉTODO IAP

La principal ventaja del método IAP es que rompe con la dicotomía sujeto-objeto de investigación, generando un equipo de investigación integrado: expertos investigadores, quienes cumplen el rol de facilitadores y agentes del cambio; y, comunidad o grupo donde se realiza la investigación, quienes serán los propios gestores del proyecto y protagonistas del cambio.

Otra ventaja del método IAP, es que “logra que el sujeto de investigación sea autogestor del proceso de autoconocimiento y transformación de sí mismo, así como de la realidad estudiada, teniendo un control operativo, lógico y crítico”. (Bernal Torres César Augusto, 2006)

El método IAP es cada vez más utilizado en diferentes materias como psicología, sociología, educación, medicina y recientemente está siendo muy empleado en economía.

El método IAP no busca sólo conocer la realidad, sino transformarla. He aquí su principal meta y una ventaja de su utilización.

Una de las desventajas de querer aplicar el método IAP, es que muchas veces no se cuenta con la total predisposición del grupo objeto de estudio, lo cual dificulta la obtención de la información requerida.

Así mismo, la aplicación de este método, demanda mucho tiempo por parte de los investigadores, quienes deben reunirse con el grupo objeto de estudio para hacerlos partícipes del trabajo.

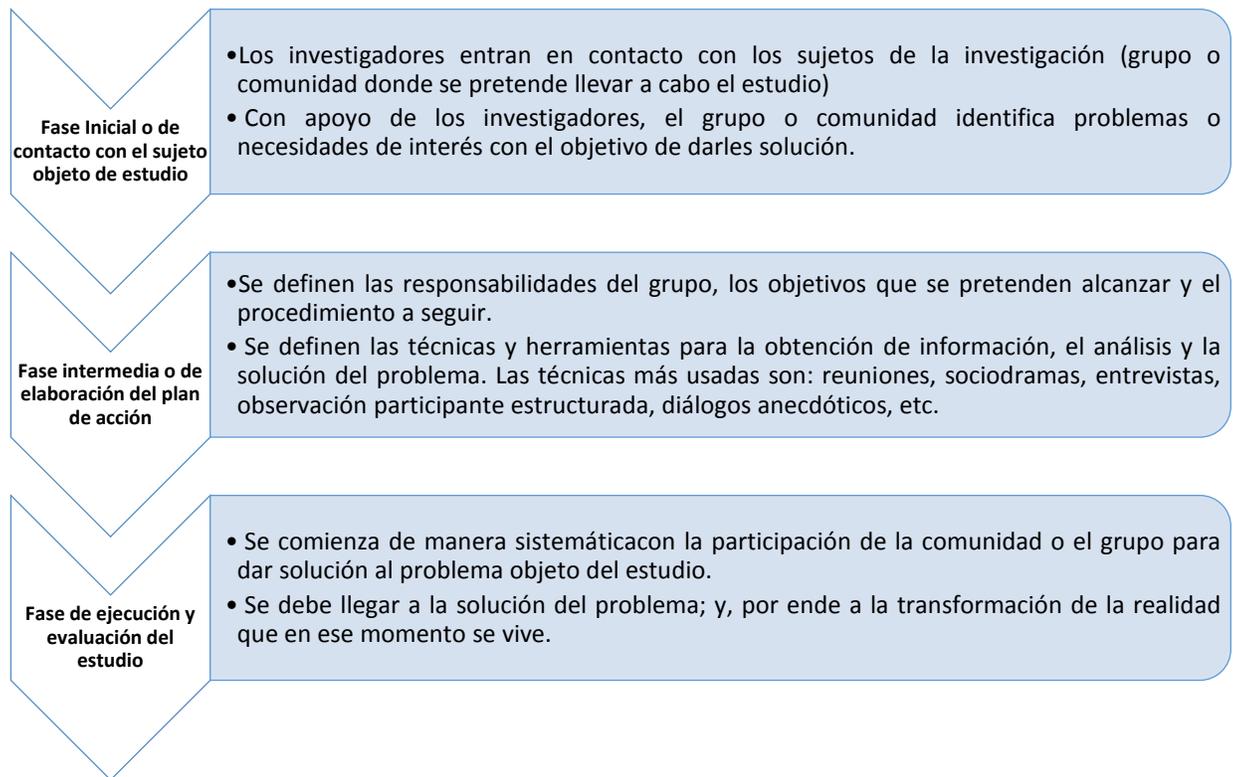
3.2.1.3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA IAP

Es un proceso complejo por su especificidad para cada estudio, lo cual hace imposible e inconveniente un modelo o esquema metodológico rígido, único y estandarizado.

A continuación se presenta un esquema general de un proceso metodológico de investigación acción participativa, con tres grandes fases sobre las cuales coinciden muchos de los expertos en IAP.

(Ver siguiente página)

Ilustración 24: Fases del método IAP



Fuente: Metodología de la investigación (Bernal Torres César Augusto, 2006)

Elaborado: Autores

En la fase intermedia del método IAP, nos indica que se debe seleccionar la técnica que el investigador considere más apropiada para la recolección de datos. Para el efecto, hay dos tipos de fuentes de recolección de datos:

Fuentes primarias: Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa; es decir, en donde se origina la información.

Se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos o cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto del estudio.

Fuentes secundarias: Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema a investigar, pero no son de la fuente original sino que sólo los referencian. Entre estas fuentes tenemos: libros, revistas, documentos escritos, documentales, noticieros y otros medios de información.

En este caso, hemos decidido emplear la entrevista la misma que será efectuada a la Gerente de Recursos Humanos de la compañía objeto de estudio Osella S.A. y para obtener un conocimiento más amplio acerca del fraude en las compañías agrícolas y exportadoras de cacao, se entrevistará también a la Contadora General de Anecacao (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao – Ecuador)

Se obtendrá también información secundaria, buscando información sobre fraude en diversos libros, páginas web, noticias, entre otros.

Al final de nuestro proyecto, se mantendrá también una reunión con personal designado por la compañía para conocer sus comentarios con respecto al manual de control antifraude que propondremos.

3.2.1.4. ENTREVISTA CUALITATIVA

La entrevista cualitativa es utilizada para realizar la recopilación de información por medio de una comunicación directa, íntima y abierta que mantiene el investigador con el entrevistado.

De acuerdo al profesor Francisco Leiva Zea, autor del libro “Nociones de Metodología de Investigación Científica”, la entrevista “es una técnica para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos personas: el entrevistador (investigador) y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de éste, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación”. (Leiva Zea, Francisco, 2001)

La entrevista “es una conversación que tiene como propósito extraer información sobre un tema determinado. Tres son sus elementos: entrevistador, entrevistado y la relación”. (Oswaldo Pacheco Gil, 2003)

El profesor Francisco Leiva Zea, indica que debe emplearse la técnica de la entrevista para la recolección de información “cuando se considera necesario que exista interacción y diálogo, entre el investigador y la persona que es fuente de información, especialmente cuando se trata de personas cuyas opiniones o criterios interesan para la investigación”. (Leiva Zea, Francisco, 2001)

Existen varias modalidades de entrevistas, las mismas que presentamos a continuación:

Ilustración 25: Modalidades de entrevistas

Estructuración	Directividad	Finalidad	Según número de participantes
<ul style="list-style-type: none">• Estructurada• No Estructurada	<ul style="list-style-type: none">• Dirigida• No Dirigida	<ul style="list-style-type: none">• Clínica• De Orientación• De selección• De investigación	<ul style="list-style-type: none">• Individual• Un grupo• Varios grupos

Fuente: Modalidades de entrevista según distintos criterios de clasificación (Del Rincón, 1995)

Elaborado: Autores

De acuerdo a la Dra. F. Ruíz Garzón en su guía sobre Cómo elaborar una entrevista describe a las cuatro principales modalidades de entrevistas como sigue:

Estructurada: En este tipo de entrevistas, las preguntas suelen ser cerradas, proporcionando al sujeto las alternativas de respuesta que debe seleccionar, ordenar o expresar sobre el grado de acuerdo o desacuerdo sobre el tema tratado.

No Estructurada: En esta modalidad de entrevistas, las preguntas suelen ser de carácter abierto y el entrevistado tiene que construir la respuesta. Son entrevistas flexibles.

Dirigida: Esta modalidad consta de una lista de cuestiones o aspectos que han de ser explorados durante la entrevista. El entrevistador queda libre para adaptar la forma y el orden de las preguntas. El estilo suele ser coloquial, espontáneo e informal.

No Dirigida: La función del entrevistador es exhortar al entrevistado a hablar sobre un tema propuesto con un mínimo de guía o preguntas. Es una entrevista abierta, flexible y dinámica que requiere de confianza y motivación a los entrevistados.

La entrevista que emplearemos en nuestro proyecto, será **no estructurada** ya que todas las preguntas serán de carácter abierto; así mismo, será **no dirigida** ya que contaremos con una guía de preguntas que como mencionados serán abiertas y muy flexibles.

La finalidad de la entrevista será **de investigación** para obtener información que nos ayude a identificar qué conocen los sujetos objeto de estudio sobre el tema a tratar “fraude” y será de carácter **individual**.

(Ver ANEXO 1)

De acuerdo al autor del libro Investigación III, Oswaldo Pacheco Gil, existen reglas básicas para realizar una adecuada entrevista:

- Ubicarse en una situación cómoda desde el punto de vista físico y psicológico con el entrevistado
- Evitar interferencias en la entrevista
- Las preguntas deben hacerse tal cual están en el formato
- Las preguntas deben hacerse con la mayor neutralidad posible sin sugerir ningún tipo de respuesta ni hacer acotaciones al respecto
- De ninguna manera se debe entablar una discusión con el entrevistado

CAPÍTULO IV

4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. FASES DE LA METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA

4.1.1. FASE INICIAL O DE CONTACTO CON EL SUJETO OBJETO DE ESTUDIO (COMPAÑÍA OSELLA S.A.)

- Se solicitó permiso por medio del contralor general de la compañía Osella S.A. el Ing. Freddy Zambrano Fienco, para poder llevar a cabo el proyecto de investigación. De esta manera, se mantuvo el primer contacto con miembros de la compañía, quienes aceptaron ser partícipes del desarrollo de este estudio.
- Nos indicaron que la persona que podría ayudarnos con información, era la Gerente de Recursos Humanos, Carla Andrade, a quién se le comunicó que posteriormente se la entrevistaría sobre el tema de fraude en la compañía; para que de esta manera, ella pudiera obtener los conocimientos necesarios y reunir la información que considerara pertinente para identificar si existen problemas que deban solucionarse.
- Cabe recalcar que para darle un Plus a nuestro trabajo, decidimos contactar también a la contadora general de Anecacao para que nos proporcione mayor información sobre los fraudes que suelen cometerse en las compañías agrícolas y exportadoras de cacao.

4.1.2. FASE INTERMEDIA O DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

- Posterior a mantener el primer contacto con la compañía objeto de estudio, se procedió a definir las responsabilidades de quiénes formamos parte de esta investigación, los objetivos a alcanzar y los procedimientos a seguir.
- Así mismo, como se indicó en el capítulo anterior, se definió como técnica para la recolección de datos a la entrevista.

4.1.2.1. RESPONSABILIDADES

1. Responsable de la elaboración de las preguntas de la entrevista a efectuar: Shirley Rodríguez y Freddy Zambrano Mendoza
2. Responsable de efectuar las entrevistas a personal designado: Freddy Zambrano Mendoza
3. Responsable de análisis de los datos obtenidos en la entrevista: Shirley Rodríguez y Freddy Zambrano Mendoza
4. Reunión final con personal de la compañía: Freddy Zambrano Mendoza

4.1.2.2. OBJETIVOS A ALCANZAR

En esta fase, se establecieron como objetivos a alcanzar los siguientes:

- Analizar cuáles serían las áreas más susceptibles al fraude de la compañía Osella S.A.
- Determinar qué medidas se pueden recomendar a la empresa para mitigar, detectar y corregir el riesgo de fraude
- Armar una serie de recomendaciones en un manual de tal manera que la empresa pueda aplicarlas para prevenir, detectar y corregir los riesgos de fraude

4.1.2.3. PROCEDIMIENTOS A SEGUIR

Los procedimientos a seguir se mencionan a continuación:

- Tener el cuestionario de preguntas para la entrevista listo y aprobado por el tutor del presente proyecto (FASE 2)
- Acordar con las personas a entrevistar el día y hora en que podrían atendernos (FASE 2)
- Llevar a cabo las entrevistas (FASE 3)
- Analizar la información obtenida en las entrevistas y determinar si cumplen con los objetivos propuestos en esta fase de la investigación. De cumplir con los objetivos, el siguiente procedimiento sería; (FASE 3)
- Desarrollar un manual de control antifraude que mitigue el riesgo en las áreas más críticas de la compañía Osella S.A. (FASE 3)
- Mantener una reunión final con personal de la compañía para obtener sus comentarios con

respecto al manual de control antifraude que propondremos (FASE 3)

4.1.3. FASE DE EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL ESTUDIO

- En esta fase se llevan a cabo las entrevistas ya elaboradas y coordinadas en la fase anterior y luego de analizar los resultados;
- Se propone un Manual de Control Antifraude para las áreas más críticas de la compañía Osella S.A.
- Posteriormente, se mantiene una reunión con personal de la compañía para obtener sus comentarios, opiniones y criterios sobre nuestra propuesta de manual antifraude.

4.1.3.1. ENTREVISTAS EFECTUADAS

4.1.3.1.1. PREGUNTAS GENERALES APLICADAS EN LA ENTREVISTA PARTICIPATIVA A OSELLA S.A.

Nombre: Carla Andrade Pineda

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

1.- ¿Qué conocen sobre el fenómeno del fraude en el sector agrícola?

Conozco poco porque aquí sucede un fraude cuando no se conoce bien los antecedentes laborales del calificador. Tiene que ser una persona bien calificada dentro del ámbito laboral especialmente en calificación del cacao, porque puede

que el proveedor lo tente con darle dinero para que un cacao de más grados de humedad le ponga bien baja la calificación y por allí entran los fraude. Por lo general esto ocasiona la quiebra del negocio.

2.- ¿Usted considera que la compañía de la que forma parte está expuesta al riesgo de fraude? ¿Por qué?

Sí, porque hay que siempre estar haciendo análisis de humedad e impureza del cacao para ver si el calificador está calificando idóneamente.

3.- ¿Cuáles son las personas en una empresa agrícola cacaotera que más fácilmente podrían cometer fraude?

Casi todos pueden cometer un fraude si al momento de ser contratados no se los remunera bien. Ya se tiene el conocimiento de que los calificadores de cacao tienen que ser bien remunerados para que no acepten soborno de los proveedores del producto.

4.- ¿Qué área de una empresa agrícola cacaotera considera usted es la más susceptible de fraude?

El área de compra de productos porque siempre están en contacto con diferentes proveedores de casi todas las provincias del Ecuador; tales como: Los Ríos, El Oro, Esmeralda, Manabí, Milagro y los recintos.

5.- ¿Cuenta con una política de selección de personal?

Sí y es muy estricta sobre todo si se trata del calificador de cacao porque de esta persona depende el éxito del negocio o la quiebra. Debe tener un perfil y un grado de honradez y responsabilidad intachable para ser contratado y referencia de compañías donde ha trabajado. Será supervisado por recursos humanos siempre.

6.- ¿La compañía brinda bonos a sus empleados, utilizando la evaluación a sus empleados o de acuerdo a su desempeño?

Más que nada en el departamento de compra o comercialización se evalúa al personal de patio y los que manejan las clasificadoras y las secadoras de productos.

7.- ¿Cuentan con procedimientos establecidos para cada tipo de operación de la compañía?

Sí, nosotros contamos con procedimientos de compra de productos y control de calidad porque se clasifican los granos de las siguientes calidades ase, ass, asss. Este último es una calidad exigida por lo americanos. Los otros tipos de calidad van a los europeos.

8.- ¿En qué tipo de operación no cuenta con procedimientos?

Los procedimientos son aplicados en todas sus forma y tipo de cacao en calificación.

9.- ¿Cuentan con departamento de auditoría interna?

No, pero si hay un departamentos de revisión y análisis de impureza y humedad del producto y grado que posee cada grano de cacao.

10.- ¿Estarían dispuestos a tener un manual de control antifraude?

Sí, en este tipo de negocio es necesario este manual.

11.- ¿Cuenta con alguna revisión o control para la calificación del producto en las compras de cacao?

Sí, el departamento de análisis y gramajes de cada grano de las diferentes provincias de donde viene el producto.

12.- ¿Cómo es el proceso de calificación del cacao en sus compras?

Se baja de cada mula o camión unos 10 sacos y se lo vacía en el área de calificación. Se escoge varias partes de 10 sacos para ir al departamento de análisis de grados de humedad y se hace un promedio en calificación. Posterior, se pelea el porcentaje con el proveedor.

13.- ¿Las horas extras son revisadas y aprobadas por alguna persona?

Sí, contamos con reloj biométrico para ver las entradas y las salidas del personal de producción y de administración.

14.- ¿Se ha hecho la confirmación de que los proveedores que tiene la compañía realmente existen?

Sí, se solicita la copia de RUC y nombramiento. La revisión en la página del SRI.

15.- ¿Cuál es el tratamiento que le dan a las merma de cacao?

Debido al movimiento de paleada y secada del producto y entrada y salida de bodega al patio se acordó dentro la políticas contables de la compañía la merma del 2%.

(Ver ANEXO 2)

4.1.3.1.2. PREGUNTAS GENERALES APLICADAS EN LA ENTREVISTA PARTICIPATIVA A ANECACAO

Nombre: Kathiuska Cirino Muñoz

Cargo: Contador General

1.- ¿Qué conocen sobre el fenómeno del fraude en el sector agrícola?

Tenemos el conocimiento de que puede existir en todas las compañías porque muchas veces contratan sin haber hecho un análisis de responsabilidad de la persona que califica el producto y que es fácilmente convencida por el proveedor para que le bajen la calificación. Incluso, hay corrupción de los departamentos de análisis con el de compras.

2.- ¿Usted considera que las compañías cacaoteras están expuestas al riesgo de fraude? ¿Por qué?

Sí, porque el negocio de este producto es muy delicado; es decir, tiene que ser manejado por familiares de los dueños para que no ocurra este fenómeno del fraude.

En Ecuador la gente se presta para la corrupción debido al problema económico que siempre ha vivido el país.

3.- ¿Cuáles son las personas en una empresa agrícola cacaotera que más fácilmente podrían cometer un fraude?

Generalmente cae siempre la persona del departamento de compras y comercialización, y que nada tiene que ver con el grupo familiar.

4.- ¿Qué área de una empresa agrícola cacaotera considera usted es la más susceptible de fraude?

El área de análisis y compra. También puede ser el área de fumigación.

5.- ¿Usted piensa que las empresas agrícolas cacaoteras cuentan con una política de selección de personal?

Generalmente estos grupos empresariales son manejados solo por familiares porque en el negocio se invierte mucho dinero, y estas personas cuidan sus fondos para que nadie se los hurte.

6.- ¿Las compañías agrícolas cacaoteras brindan bonos a sus empleados, utilizando la evaluación a sus empleados de acuerdo a su desempeño?

Sí, pero no todas porque hay algunas empresas que no evalúan a los que trabajan de planta. A veces a fin de año le dan un bono si en el inventario salió un excedente a favor de la empresa.

7.- ¿Según su conocimiento las compañías agrícolas cacaoteras compañías cuentan con procedimientos establecidos para cada tipo de operación de la compañía?

No, porque la mayoría de empresarios que fueron persona naturales en su época todavía piensan que están igual y es difícil que cambien la administración de sus negocios. Ya cuando le dan el mando a unos de sus hijos tal vez harán cambio, ellos solo aplican sus experiencia en el sector agrícola pero si trabajan con la bolsa de mercado de Londres y New York.

8.- ¿Según su conocimiento las compañías agrícolas cacaoteras en qué tipo de operación no cuentan con procedimientos?

Ellos aplican su experiencia de años en el mercado agrícola porque la mayor parte de los empresarios han sido hijos de agricultores de diferentes zonas y de allí que han formado su grupo empresarial.

9.- ¿Conoce si estas compañías agrícolas cacaoteras cuentan con departamento de auditoría interna?

Hay varios tipos de organización empresarial; unas si tienen departamento de auditoría interna, otras no. Esto es de acuerdo a su capital de trabajo.

10.- ¿Estarían dispuestos a proponer un manual de control antifraude a estas compañías? Y ¿Por qué?

Sí sería interesante recomendar este procedimiento pero es difícil dar esta clase de recomendaciones. Algunos lo acogerán y otros no porque ellos creen que siempre han manejado su negocio a su manera y con su experiencia en el mercado agrícola a veces ellos mismos califican al mismo presidente de la compañía y esto ocurre en general en todas la organizaciones empresariales.

(Ver ANEXO 3)

4.1.3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS EFECTUADAS

De acuerdo a las entrevistas efectuadas tanto a la Gerente de Recursos Humanos de Osella S.A. como a la contadora general de Anecacao, pudimos obtener los siguientes resultados:

- ✓ Las compañías agrícolas cacaoteras sí están sujetas al riesgo de fraude; más que nada, cuando no se realiza una adecuada selección del personal.
- ✓ El área más susceptible a fraude en una empresa agrícola cacaotera es el departamento de compras; debido a que, el calificador puede verse tentado a caer en sobornos de algunos proveedores.
- ✓ No todas las compañías agrícolas de cacao cuentan con un departamento de auditoría interna. Esto depende del capital de trabajo con el que cuenten para su estructura organizacional.
- ✓ La Gerente de Recursos Humanos de Osella S.A. nos respondió que cuentan con procedimientos de compra de productos y control de calidad; sin embargo, existen áreas no cubiertas por un manual de procedimientos.
- ✓ Ambas entrevistadas, nos respondieron que sí consideran importante y necesario que las compañías agrícolas cacaoteras cuenten con un Manual Antifraude.

4.1.3.3. DISEÑO DEL MANUAL DE CONTROL ANTIFRAUDE PARA LA COMPAÑÍA OSELLA S.A.

A continuación, se presenta el Manual de Control Antifraude propuesto a la compañía Osella S.A.

Posterior a este, se presentan los comentarios obtenidos por parte de los miembros de la compañía con respecto al manual.

(Ver siguiente página)



**OSELLA S.A.
PRODUCTORES Y EXPORTADORES DE CACAO**

**PERSONAL
INDEPENDIENTE**

MANUAL DE CONTROL ANTIFRAUDE

SEPTIEMBRE 2015



INDICE

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. OBJETIVO DEL MANUAL**
- 3. PROCEDIMIENTOS**
 - 3.1. EMPLEADOS FANTASMAS**
 - 3.1.1. PROPÓSITO**
 - 3.1.2. PROCEDIMIENTOS PREVENTIVOS**
 - 3.1.3. PROCEDIMIENTOS DETECTIVOS**
 - 3.1.4. PROCEDIMIENTOS CORRECTIVOS**
 - 3.2. HORAS Y SUELDOS FALSIFICADOS**
 - 3.2.1. PROPÓSITO**
 - 3.2.2. PROCEDIMIENTOS PREVENTIVOS**
 - 3.2.3. PROCEDIMIENTOS DETECTIVOS**
 - 3.2.4. PROCEDIMIENTOS CORRECTIVOS**
 - 3.3. FALSIFICACIÓN EN COMPRA Y RECEPCIÓN DE CACAO**
 - 3.3.1. PROPÓSITO**



1. INTRODUCCIÓN

En vista de los grandes fraudes cometidos a través de los años en compañías y de que el sector agrícola es uno de los más representativos en nuestro país y por lo tanto uno de los más susceptibles al cometimiento de fraudes, se elabora el presente manual con el fin de proporcionar y mantener un registro de los procedimientos de control antifraude que permita alcanzar los objetivos encomendados en las áreas a tratar y disminuir el riesgo de que los fraudes ocurran ocasionando posibles pérdidas en Osella S.A.

2. OBJETIVO DEL MANUAL

Proporcionar un Instrumento de apoyo administrativo que se convierta en una guía de los procedimientos a seguir con el fin de prevenir, detectar y corregir fraudes en la compañía.

3. PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos que se presentan en esta sección, tienen como objetivo prevenir, detectar y corregir situaciones que consideramos críticas y que pueden presentarse en el desarrollo normal de las operaciones de la compañía Osella S.A.

3.1. EMPLEADOS FANTASMAS

3.1.1. PROPÓSITO

Esta sección tiene como propósito otorgar un adecuado conocimiento del perfil de riesgo de todos los empleados y personal temporal, para cuyo efecto se requerirán, revisarán y validarán procedimientos, en forma previa al inicio de la relación de dependencia y cuando existan variaciones que ameriten su actualización.

3.1.2. PROCEDIMIENTOS PREVENTIVOS

Tabla 9: Procedimientos Preventivos Empleados Fantasmas

Procedimiento	Responsable
Durante el proceso de selección del personal, se deberá obtener la siguiente información: ✓ Nombres, apellidos completos y estado civil;	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección domiciliaria, número telefónico y dirección de correo electrónico; ✓ Copia del documento de identidad: cédula de ciudadanía, cédula de identidad y documento de identificación de refugiado (visa 12 IV) o pasaporte vigente para el caso de los extranjeros; ✓ Hoja de vida; ✓ Referencias personales y laborales, de ser el caso; ✓ Referencias bancarias y de tarjetas de crédito, de ser aplicable; ✓ Prueba psicológica (actitudes, personalidad, valores) ✓ Copia de un recibo de cualquiera de los servicios básicos; ✓ Declaración anual de la situación financiera: total y detalle de activos y pasivos; <p>Fecha de ingreso a la entidad</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos</p>
<p>El Departamento de Recursos Humanos obtendrá el Certificado de Antecedentes Penales a través del portal web</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos</p>

<p>www.ministeriodelinterior.gob.ec (de acuerdo a lo indicado en el decreto 1166 del 17 de mayo del 2012) y lo archivaré en el expediente de cada empleado junto con la información antes solicitada.</p>	
<p>El Departamento de Recursos Humanos, será responsable de mantener identificados los perfiles del cargo y habilidades requeridas para cada uno.</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos</p>
<p>Se entregará al nuevo colaborador personalmente, el Código de Ética, el cual deberá firmar una bitácora para dejar constancia de la recepción, posteriormente se tomaran pruebas a los colaboradores con respecto al mismo.</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos</p>

Elaborado: Autores

3.1.3. PROCEDIMIENTOS DETECTIVOS

Tabla 10: Procedimientos Detectivos Empleados Fantasmas

Procedimiento	Responsable
Inversión en reloj biométrico para control de ingreso y salida de personal; sobretodo, jornaleros ya que es la mayor fuerza de trabajo.	Departamento Financiero
Verificar si los empleados mantienen un nivel de vida compatible con sus ingresos.	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Auditoría Interna
<p>Evaluar si los empleados demuestran conductas inusuales o fuera de lo normal como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Resistencia a salir de vacaciones ✓ Renuencia a ejercer otras funciones o a ser promovidos ✓ Colaboración inusual y no autorizada ✓ Encontrarse habitualmente fuera del lugar de trabajo 	<p>Departamento de Recursos Humanos Departamento de Auditoría Interna</p>

Elaborado: Autores

3.1.4. PROCEDIMIENTOS CORRECTIVOS

Tabla 11: Procedimientos Correctivos Empleados Fantasmas

Procedimiento	Responsable
Posterior a identificar la existencia de empleados fantasmas, estos deben ser excluidos de la nómina de la compañía y del IESS.	Departamento de Recursos Humanos Departamento Contable Departamento de Auditoría Interna
Determinar el monto de los emolumentos remunerativos cancelados a los empleados fantasmas de la compañía.	Departamento de Recursos Humanos Departamento Contable Departamento de Auditoría Interna
Realizar el seguimiento al departamento de recursos humanos para identificar a los responsables del fraude y tomar medidas con cero tolerancia (acciones legales).	Departamento Contable Departamento de Auditoría Interna

Elaborado: Autores

3.2. HORAS Y SUELDOS FALSIFICADOS

3.2.1. PROPÓSITO

Esta sección tiene como propósito otorgar medidas para prevenir pagos de horas extras no justificadas en el sueldo; así como, para detectar si estos eventos ya se están cometiendo y proponer medidas correctivas de ser el caso.

3.2.2. PROCEDIMIENTOS PREVENTIVOS

Tabla 12: Procedimientos Preventivos Horas y Sueldos Falsificados

Procedimiento	Responsable
Todo pago de horas extras se hará mediante transferencia a las cuentas bancarias que para el efecto tendrán todos los empleados de la compañía.	Departamento de Recursos Humanos
Política de pago de horas extras: Para poder efectivizar el cobro de las horas extras, los empleados deben llenar un formulario simple (Ver ANEXO 4) de aprobación de horas extras, el mismo que debe poseer las firmas del jefe inmediato y del empleado.	Departamento de Recursos Humanos Jefes departamentales que aprueben horas extras Departamento Contable

Elaborado: Autores

3.2.3. PROCEDIMIENTOS DETECTIVOS

Tabla 13: Procedimientos Detectivos Horas y Sueldos Falsificados

Procedimiento	Responsable
Un delegado del departamento de recursos humanos deberá realizar visitas sorpresivas a los trabajadores que laboran horas extras.	Departamento de Recursos Humanos
Al final de cada mes, el jefe de recursos humanos enviará un reporte del sistema biométrico sobre las horas extras marcadas en el mes y estas serán cruzadas con los formularios y aprobadas por el jefe inmediato.	Departamento de Recursos Humanos Jefes departamentales que aprueben horas extras Departamento de Auditoría Interna
El departamento contable deberá revisar todas las aprobaciones de horas extras efectuadas por los jefes inmediatos previo al pago de recursos humanos vía rol.	Departamento Contable Departamento de Auditoría Interna

Elaborado: Autores

3.2.4. PROCEDIMIENTOS CORRECTIVOS

Tabla 14: Procedimientos Correctivos Horas y Sueldos Falsificados

Procedimiento	Responsable
De existir horas extras cargadas en rol sin contar con el respectivo formulario de aprobación se realizarán las indagaciones respectivas y se aplicarán sanciones y multas a los responsables; esto la primera vez. Si existe reiteración de esta irregularidad se tomarán medidas sancionatorias cero tolerancia con los responsables.	Departamento Contable Departamento de Auditoría Interna

Elaborado: Autores

3.3. FALSIFICACIÓN EN COMPRA Y RECEPCIÓN DE CACAO

3.3.1. PROPÓSITO

Esta sección tiene como propósito otorgar procedimientos a seguir para verificar una adecuada calificación del cacao que se compra; así como, para detectar si existe colusión entre calificador y proveedores y corregir errores existentes.

3.3.2. PROCEDIMIENTOS PREVENTIVOS

Tabla 15: Procedimientos Preventivos Falsificación en Compra y Recepción de cacao

Procedimiento	Responsable
<p>Obtener un adecuado conocimiento de los proveedores de cacao (formales como informales). Se deberá obtener como mínimo la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Copia del RUC (proveedores formales) ✓ Copia de cédula (proveedores tanto formales como informales) ✓ Dirección domiciliaria y tributaria ✓ Teléfono ✓ Proporcionar el nombre de al menos dos contactos con quienes mantenga relaciones comerciales 	<p>Departamento de Compras Departamento Contable</p>
<p>Política de pago a proveedores: Todos los pagos a proveedores se efectuará mediante cheque cruzado de la compañía y serán autorizados por el gerente financiero.</p>	<p>Departamento Contable</p>

<p>El grado de humedad dado por el experto calificador, deberá ser de conocimiento del proveedor quien deberá firmar un formato (Ver ANEXO 5) en donde se indica los quintales de cacao que serán pagados y la humedad. Este formato debe ser entregado personalmente por el proveedor al departamento contable quien gestionará el respectivo pago ya acordado.</p>	<p>Departamento Contable</p>
--	------------------------------

Elaborado: Autores

3.3.3. PROCEDIMIENTOS DETECTIVOS

Tabla 16: Procedimientos Detectivos Falsificación en Compra y Recepción de cacao

Procedimiento	Responsable
<p>El departamento contable designará un delegado para que realice sorpresivamente cada semana una inspección de la compra de cacao, determinando que se registre en el formato de compras los quintales realmente comprados y que deberán</p>	<p>Departamento Contable Departamento de Auditoría Interna</p>

pagarse así como los grado de humedad.	
Semestralmente se contratarán proveedores misteriosos que intenten negociar con el calificador para que aparezca un grado de humedad menor al real y ofrecerle una comisión. Se tomarán medidas drásticas en caso de detectar que el calificador esté de acuerdo con tal acto fraudulento	Departamento Contable Departamento de Auditoría Interna

Elaborado: Autores

3.3.4. PROCEDIMIENTOS CORRECTIVOS

Tabla 17: Procedimientos Correctivos Falsificación en Compra y Recepción de cacao

Procedimiento	Responsable
En caso de detectar actos de corrupción por parte del calificador de cacao, se aplicarán sanciones cero tolerancia.	Departamento de Auditoría Interna

Elaborado: Autores

3.4. OCULTAMIENTO DE MERMA EN INVENTARIO

3.4.1. PROPÓSITO

Esta sección tiene como propósito proporcionar lineamientos y controles a seguir para evitar que existan malversaciones de las mermas del cacao (grano picado); así como, para detectar si ya existen irregularidades al respectivo y corregirlas.

3.4.2. PROCEDIMIENTOS PREVENTIVOS

Tabla 18: Procedimientos Preventivos Ocultamiento de merma en inventario

Procedimiento	Responsable
Se mantendrá un registro histórico de las mermas totales por mes para analizar su variación.	Departamento Contable
Determinar de cada lote comprado cuántos quintales corresponden a merma para esto se deberá invertir en un sistema que permita llevar un registro no manipulable desde la compra hasta la venta del producto.	Departamento Financiero
Las ventas de las mermas deben ser verificadas por personal contable quienes deberán validar que lo facturado sea igual a lo despachado y	Departamento Contable

decidir el destino del producto defectuoso que no logre venderse para realizar los respectivos registros contables.	
---	--

Elaborado: Autores

3.4.3. PROCEDIMIENTOS DETECTIVOS

Tabla 19: Procedimientos Detectivos Ocultamiento de merma en inventario

Procedimiento	Responsable
Contabilidad verificará de manera sorpresiva mensualmente las mermas resultantes y su contabilización.	Departamento Contable Departamento de Auditoría Interna
Se realizarán mensualmente pruebas del sistema para validar su adecuado funcionamiento.	Departamento de Auditoría Interna Departamento de Sistemas

Elaborado: Autores

3.4.4. PROCEDIMIENTOS CORRECTIVOS

Tabla 20: Procedimientos Correctivos Ocultamiento de merma en inventario

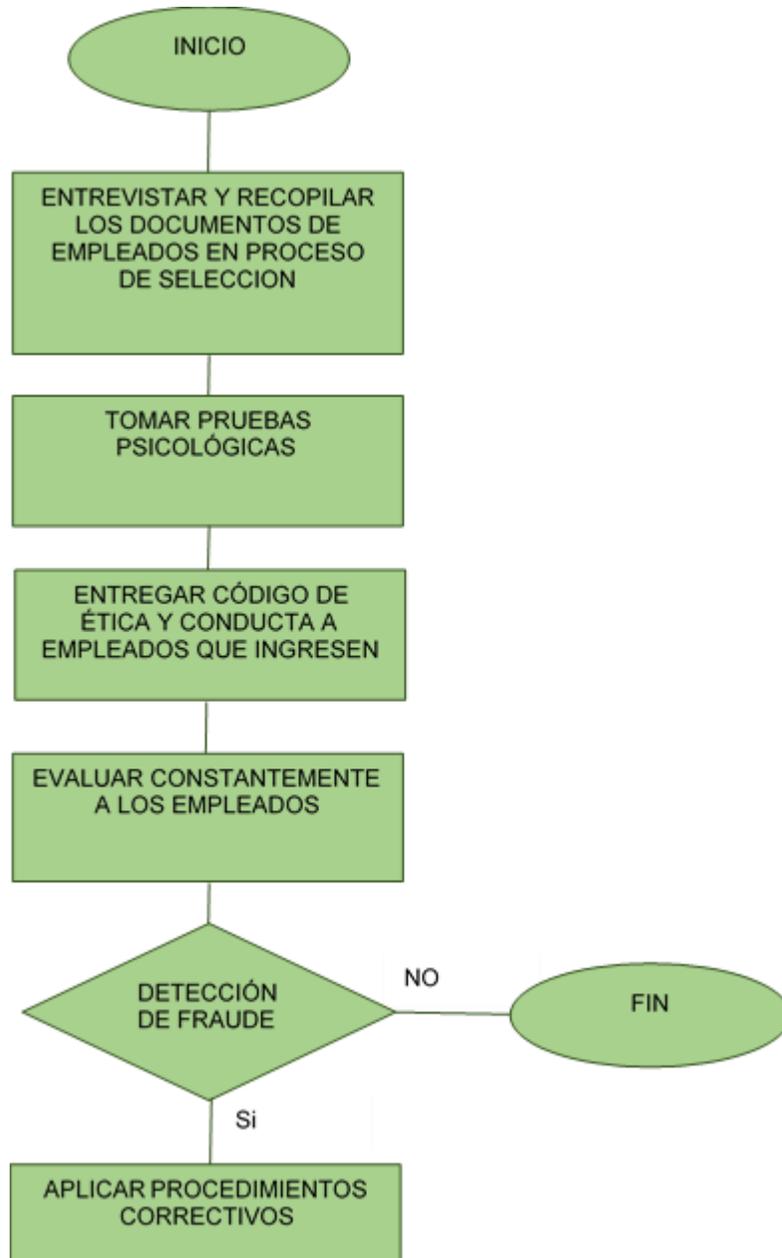
Procedimiento	Responsable
En caso de detectar actos de corrupción, se aplicarán sanciones cero tolerancia.	Departamento de Auditoría Interna

Elaborado: Autores

4. DIAGRAMA DE FLUJOS

4.1. EMPLEADOS FANTASMAS

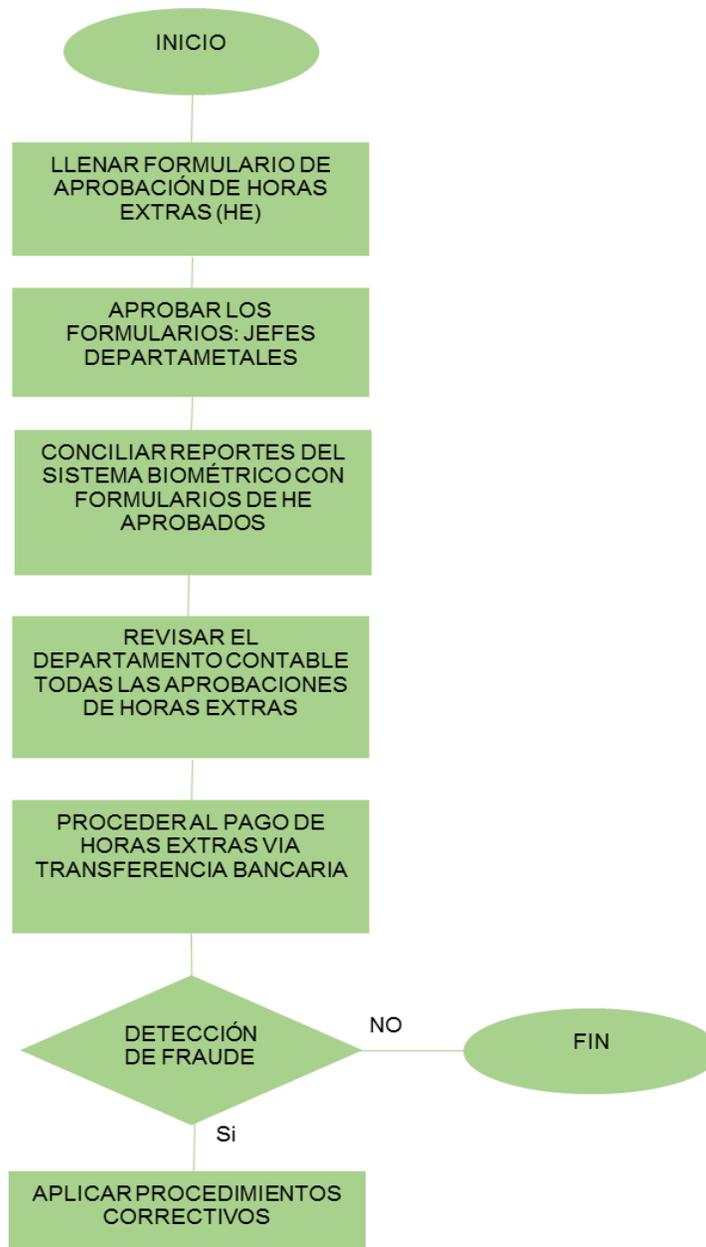
Ilustración 26: Flujograma empleados fantasmas



Elaborado: Autores

4.2. HORAS Y SUELDOS FALSIFICADOS

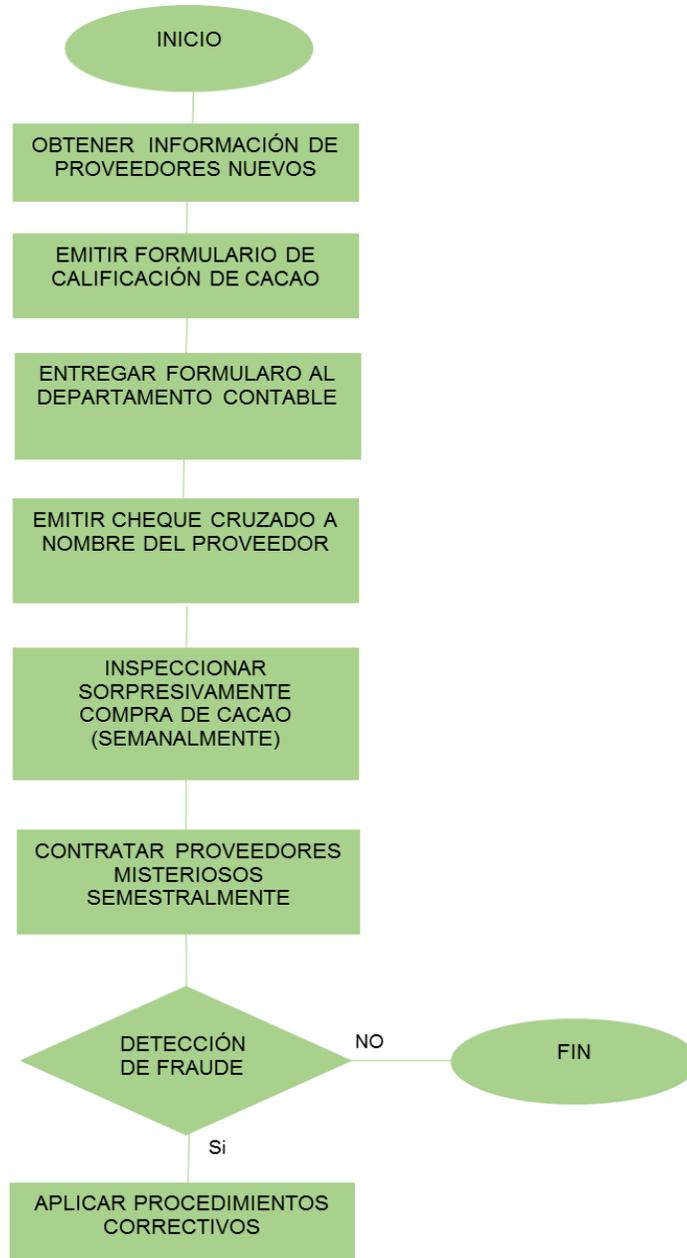
Ilustración27: Flujograma Horas y Sueldos Falsificados



Elaborado: Autores

4.3. FALSIFICACIÓN EN COMPRA Y RECEPCIÓN DE CACAO

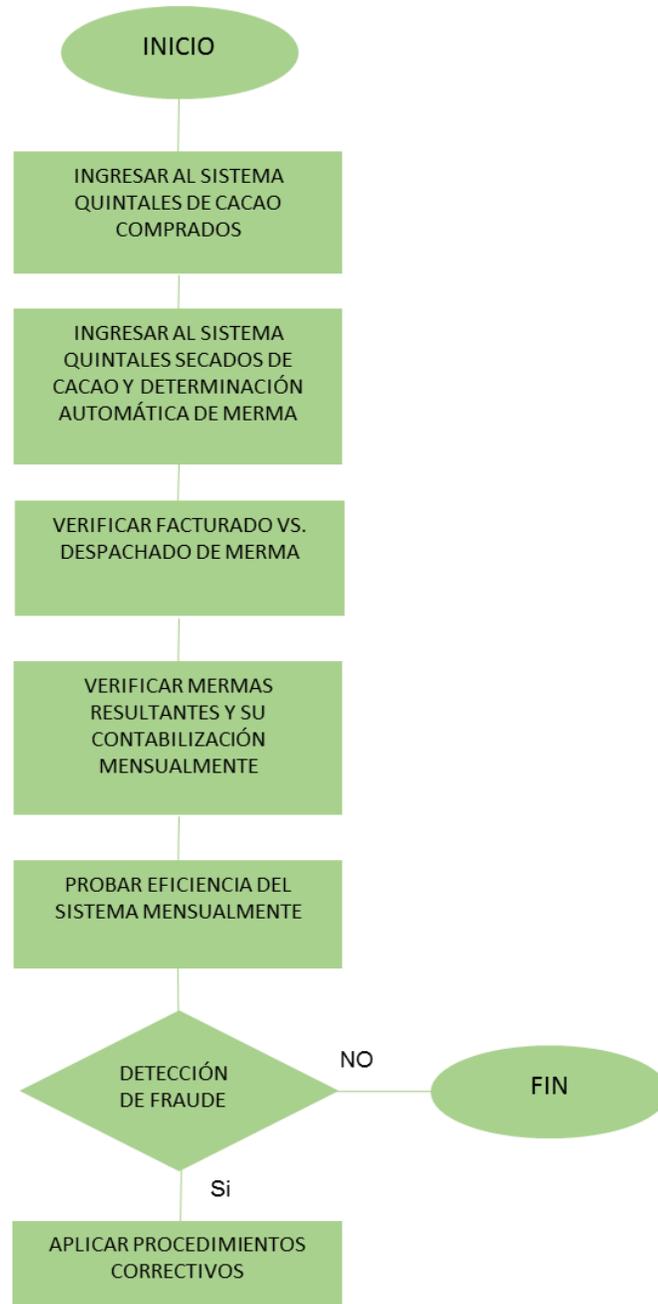
Ilustración 28: Flujograma Compra y Recepción de cacao



Elaborado: Autores

4.4. OCULTAMIENTO DE MERMA EN INVENTARIO

Ilustración 29: Flujograma Ocultamiento de merma



Elaborado: Autores

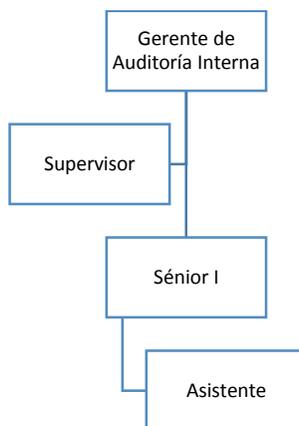
5. COMENTARIOS ADICIONALES A OSELLA S.A.

- Poseemos conocimiento previo obtenido de la entrevista efectuada a la Jefa de RRHH de Osella S.A. de que la compañía no cuenta con un departamento de auditoría interna; sin embargo, consideramos es de vital importancia para prevenir el cometimiento de actos ilícitos de que la compañía cuente con este departamento.

El departamento de auditoría interna tendría un papel fundamental sobretodo en el desarrollo de los procedimientos detectivos propuestos en el presente manual; ya que, se encargarían de llevar a cabo las pruebas necesarias para controlar y detectar que no se comentan fraudes.

A continuación proponemos un esquema simple de un organigrama del departamento de auditoría interna con el que podría contar la compañía:

Ilustración 30: Organigrama Departamento de Auditoría Interna



Elaborado: Autores

- Recomendamos a la compañía, contar con un canal de comunicación para recibir denuncias, directas o anónimas, sobre infracciones a las normas internas, faltas a la ética, incumplimiento a los procedimientos propuestos en el manual antifraude y sobre cualquier otra clase de delitos, cometidos por empleados o altos funcionarios de la empresa y por sus proveedores.

El canal a través del cual pueden enviar sus denuncias puede ser una plataforma web donde con comodidad y confianza, puedan realizar la denuncia respectiva.

4.1.3.4. COMENTARIOS DE LA COMPAÑÍA OSELLA S.A. CON RESPECTO AL MANUAL DE CONTROL ANTIFRAUDE PROPUESTO

Con el propósito de obtener comentarios de personal de la compañía con respecto a la aceptabilidad del modelo de manual de control antifraude propuesto para las que determinamos son sus áreas más críticas, se mantuvo una reunión con:

Sra. Kathiusca Icaza - Gerente de exportaciones
Ing. Freddy Zambrano – Contralor General
Ana Tutillo Sornoza – Asistente de Exportación y Estadística

Las preguntas que se efectuaron fueron las siguientes:

- ✓ ¿Qué opina sobre el manual antifraude propuesto a su compañía?
- ✓ ¿Considera usted que el manual propuesto abarca las áreas de mayor susceptibilidad al fraude en la compañía?
- ✓ ¿Estaría dispuesto a implementar el manual propuesto en la compañía?
- ✓ ¿Cuál es su percepción sobre el efecto que la implementación del manual tendrá en la compañía?

De manera general, las tres personas entrevistadas, indicaron que el manual propuesto es una buena herramienta para la compañía sobretodo para mejorar el proceso de compra y calificación de cacao.

Así mismo, los entrevistados indicaron que consideran que el manual propuesto sí abarca las áreas más susceptibles al fraude en la compañía.

Con respecto a si estarían dispuestos a implementar el manual en la compañía, los entrevistados indicaron que sí. El manual sería manejado por el presidente de la compañía.

Las tres personas entrevistadas concordaron, en que con la implementación del manual se mejoraría el proceso del departamento de compras. Habría un mejor manejo de bodegaje y control de inventario.

Por lo expuesto, podemos concluir, que el manual propuesto sí cumplió con nuestras expectativas, ofreciendo lineamientos para el desarrollo de los procesos en las áreas más críticas de la compañía Osella S.A.

(Ver ANEXO 6)

CAPITULO VI

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

En base al trabajo efectuado mediante la revisión de las fuentes bibliográficas, virtuales; a la puesta en acción del método seleccionado de Investigación-Acción Participativa, y respondiendo a los objetivos y la hipótesis planteada, se concluye en lo siguiente:

- La Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE) clasifica los casos de fraudes, que a ellos les son reportados, de acuerdo a la industria de la organización víctima. Indican que la banca y los servicios financieros, el gobierno y la administración pública; y, la manufactura fueron los sectores más representativos de fraudes reportados. El sector agrícola no está exento de ser susceptible al fraude ocupando el dieciochoavo lugar lo cual representa el 2% del total de casos de fraude reportados a la ACFE de acuerdo al estudio efectuado en el 2014.
- La Asociación de Examinadores de Fraude Certificados resalta que las pequeñas organizaciones son más susceptibles a sufrir fraudes lo que provocaría un impacto significativo, y esto se debe principalmente a la falta de controles que en ellas existe. Generalmente, en las pequeñas empresas agrícolas las medidas o políticas antifraudes no son las más eficientes o en algunos casos no tienen conocimiento de la existencia

de ellas; es por esta razón, que son clasificadas como más sensibles debido a que los recursos para invertir en controles antifraudes suelen ser ínfimos. Sin embargo, la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados en su Reporte Anual a las Naciones, recomienda para este tipo de organizaciones implementar controles con costos accesibles, convirtiéndose así en una inversión rentable para estas empresas.

- El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC (2014), señala que las empresas que se dedican a la agricultura ocupan el primer lugar como actividad económica; de tal modo, que por su nivel de operatividad podrían tener un alto riesgo de fraude.
- De acuerdo a información relevada mediante la entrevista mantenida con personal de Anecacao y de Osella S.A. el área más susceptible a fraude en una empresa agrícola cacaotera es el departamento de compras; debido a que, el calificador puede verse tentado a caer en sobornos de algunos proveedores.
- Mediante la aplicación de la matriz de probabilidad/impacto de fraude, se pudo determinar también que otra área muy susceptible al fraude en las compañías agrícolas es la de Recursos Humanos por la posible existencia de empleados fantasmas debido al gran número de obreros que en ellas trabajan; o también, por un pago inadecuado de sobretiempos.
- La Asociación de Examinadores de Fraude Certificados considera que los principales procedimientos para la prevención del fraude son los siguientes:
 - Línea de denuncia anónima o confidencial
 - Evaluación de comportamiento ético

- Capacitación
 - Auditorias periódicas
 - Revisión de control interno
 - Código de ética
- Otras medidas adicionales a las indicadas por la ACFE que consideramos ayudarían a prevenir el fraude en compañías agrícolas son:
- Tomar pruebas psicológicas previa contratación de los empleados
 - Invertir en relojes biométricos para control de horas del personal
 - Contratación de proveedores misteriosos para verificar que no existan irregularidades al momento de la calificación del cacao
 - Tomar medidas cero tolerancia en caso de descubrir que existen irregularidades
- Al desarrollar nuestro proyecto, tuvimos ciertas limitaciones con respecto al personal de Osella que participó permanente durante todo el proceso; sin embargo, pudimos obtener la información que requeríamos para llevarlo a cabo.
- Se desarrolló el Manual de Control Antifraude dirigido específicamente a las áreas que nos indicaron mediante las entrevistas que son más susceptibles al riesgo de fraude. El personal entrevistado estuvo de acuerdo con el manual y analizarán su implementación.

5.2. RECOMENDACIONES

Producto de nuestro trabajo investigativo, procedemos a presentar las siguientes recomendaciones:

- Las compañías, indiferente al sector económico al que pertenezcan, deben contar con un sistema sólido de control interno con el fin de que les permita detectar a tiempo situaciones de fraude que puedan afectar su actividad económica; así como, prevenir que estas situaciones ocurran y corregirlas de ser el caso.
- Un manual de prevención antifraude es de mucha utilidad; ya que, proporciona los lineamientos a seguir en los procedimientos de la compañía, haciendo de esta manera más sencilla la detección de situaciones irregulares que pueden desencadenar un fraude significativo.
- Para evitar los fraudes es importante instaurar un sistema de ética dentro de la empresa, difundir los valores y capacitar a los empleados acerca de su importancia.
- Es importante realizar un diagnóstico inicial: observar con detenimiento cada área de la empresa para determinar sus principales fortalezas y puntos más débiles, es justo ahí donde habrá más propensión a un fraude.
- Se recomienda también, contar con un canal de denuncia, explicar cómo se utiliza y por qué es crucial alertar ante cualquier anomalía.

- Se debe dar un trato correcto a las denuncias que efectúa personal de la compañía: una vez que se recibe una alerta es necesario investigarla a fondo para evitar hacer demasiado caso a quejas que pudieran ser sólo chismes. Por otro lado, aquellas denuncias que sean una alerta de un fraude deben tratarse discretamente para analizar la sanción o las medidas legales que se tomarán contra el defraudador y cómo se comunicará al resto del equipo.
- Otros medios que pueden emplearse para evitar fraudes en las compañías son: la aplicación de una auditoría interna, realización de una administración de riesgos, incorporación de sistemas electrónicos automatizados de reporte de transacciones sospechosas y la introducción de seguridad corporativa.

6. BIBLIOGRAFIA

- ABC.es. (18 de 01 de 2013). *Una empresa de transporte utilizaba gasóleo agrícola a precio más bajo*. Obtenido de <http://www.abc.es/local-toledo/20130118/abci-gasoil-robo-201301181717.html>
- ACFE, A. d. (2014). <http://www.acfe.com/>. Obtenido de <http://www.acfe.com/>
- Bernal Torres César Augusto. (2006). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición.
- Canal Sur Andalucía. (31 de 10 de 2014). *CCOO cifra en 5 millones el fraude de cada campaña agrícola en Almería*. Obtenido de <http://www.canalsur.es/ccoo-cifra-en-5-millones-el-fraude-de-cada-campana-agricola-en-almeria/469192.html>
- Cano Flores Milagros. (s.f.). *Investigación Participativa: Inicios y Desarrollo*. Obtenido de <http://padron.entretemas.com/cursos/Antologia/EpistemologiaGeneral/EnfoqueExperiencialFenomenologico/MetodosDeInvestigacionCualitativa/InvestigacionParticipativa.htm>
- Cano, D. (2011). *Contra el Fraude*.
- Centro de Comercio Internacional. (s.f.). *Cacao - Guia de practicas comerciales*. Obtenido de <http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Cocoa%20-%20A%20Guide%20to%20Trade%20Practices%20Spanish.pdf>
- Definición.org. (s.f.). *Definición.org*. Obtenido de [Definición.org:](http://www.definicion.org/)
- Del Rincón. (1995). *Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Obtenido de file:///C:/Users/Xavier%20Enrique/Downloads/como_elaborar_entrevistas.pdf
- Dr. Ferrero Wenger Damián. (s.f.). *Gestión Antifraude*. Obtenido de [Manual Antifraude.org:](http://www.manualantifraude.org/#!/-gestin-antifraude)
- Faro de Vigo. (25 de 03 de 2014). *¿Fraude en los productos de la agricultura ecológica?* Obtenido de <http://www.farodevigo.es/economia/2014/03/25/fraude-productos-agricultura-ecologica/992895.html>
- Fernandez, J. (2001). *Ética y los controles en las empresas*.
- Frett. (2005). *Visión estratégica de la Auditoría Interna*.
- Furlong, Michelle - eHowenespanol. (s.f.). *Cuáles son los tipos de controles internos*.
- Gestiopolis - Victor Juárez . (s.f.). *Listado con 37 tipos y ejemplos de fraude*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/37-tipos-ejemplos-fraudes/>
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. (s.f.). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición.
- IAASB, T. I. (2010). NIA 240. En T. I. Standards.

- Ibanez, L. O. (2010). Manual de Procesos y Procedimientos, Bases Estrategicas y Organizacionales. En L. O. Ibanez, *Manual de Procesos y Procedimientos, Bases Estrategicas y Organizacionales*.
- Infoagro. (s.f.). http://www.infoagro.com/hortalizas/aspectos_empresa_agraria.htm.
Obtenido de http://www.infoagro.com/hortalizas/aspectos_empresa_agraria.htm
- KPMG Chile. (27 de 02 de 13). *Perfil del fraude corporativo* . Obtenido de <http://www.kpmg.com/cl/es/issuesandinsights/press/paginas/20130227-fraudalert.aspx>
- Lefcovich, M. (2004). *Las pequeñas empresas y las causas de su Fracaso*.
- Leiva Zea, Francisco. (2001). Técnicas utilizadas en la investigación. En P. F. Zea, *Nociones de Metodología de Investigación Científica*.
- Marficom.com. (22 de 07 de 2015). *La técnica del cliente misterioso*. Obtenido de <http://www.marficom.com/la-tecnica-del-cliente-misterioso/>
- Mexicano, G. (s.f.).
http://www.edomexico.gob.mx/newweb/pdf/guia_procedimientos_2014.pdf.
Obtenido de http://www.edomexico.gob.mx/newweb/pdf/guia_procedimientos_2014.pdf
- OsellaCocoa.Com. (s.f.). Obtenido de http://www.osellacocoa.com/index.php?option=com_content&view=article&id=109&Itemid=307
- Oswaldo Pacheco Gil. (2003). *Investigación III*. Guayaquil.
- PM4R.org. (s.f.). *Guia para la creación de matriz de riesgos*. Obtenido de http://www.pm4r.org/esp/centro-de-capacitacion/biblioteca-virtual/doc_download/22-guia-para-la-creacion-de-matriz-de-riesgos
- PROECUADOR. (s.f.). *Cacao y elaborados*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/cacao-y-elaborados/>
- Psicología y Empresa. (21 de 03 de 2011). *Importancia de las pruebas psicologicas para la organizacion*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/importancia-de-las-pruebas-psicologicas-para-la-organizacion.html>
- PWC Argentina. (s.f.). *ncuesta Global sobre Delitos Económicos 20111, de PwC - Capítulo Argentina*. Obtenido de <http://www.pwc.com.ar/es/prensa/en-argentina-el-66-porciento-de-los-fraudes-mas-relevantes-reportados-fue-interno.jhtml>
- Real Academia Española . (s.f.). *Diccionario de la lengua española* . Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=tolerar>
- Reyes Santamaria, Jonathan Geovanni. (07 de 09 de 2011). *Que es una Matriz de Riesgos*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/85363774/Que-es-una-Matriz-de-Riesgo#scribd>
- SAS, S. o. (2002). SAS 99. En S. o. Standards.
- Significados.com. (s.f.). *Significado de tolerancia*. Obtenido de <http://www.significados.com/tolerancia/>
- Solopsicologia.com. (14 de 03 de 2009). *Test Psicológicos*. Obtenido de <http://www.solopsicologia.com/test-psicologicos/>

- Torres, M. G. (1996). Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. En M. G. Torres, *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. Universidad Central del Ecuador. (05 de 2012). *Auditoría de Gestión aplicada a la empresa DAC TRADING S.A. dedicada a la venta de equipos biométricos para la asistencia y control de personal*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/640/1/T-UCE-0003-29.pdf>
- Universidad Politécnica Salesiana. (11 de Septiembre de 2012). *Repositorio*. Obtenido de Propuesta de elaboración de un manual de control interno basado en el modelo COSO, aplicado a la gasolinera MILCHICHIG MARÍA ÁNGELA FLORES E HIJOS CÍA. LTDA. del cantón Cuenca": <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2829/1/UPS-CT002466.pdf>
- Universidad Técnica de Cotopaxi. (2009). *Importancia de Sistemas Biométricos*. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/458/1/T-UTC-1027.pdf>
- Univesidad de Panamá. (2009). *Guía Técnica para la elaboración de Manuales de procedimientos*. Obtenido de http://www.up.ac.pa/ftp/2010/d_planificacion/documentos/guia_tecnica_para_al_elaboracion%20de%20manuales%20de%20procedimientos.pdf
- Venezuela, N. 2. (29 de agosto de 2012). <http://www.noticias24.com/venezuela/noticia/123420/empresas-petroleras-mineras-y-agricolas-de-america-latina-son-las-mas-expuestas-a-fraudes/>.

7. ANEXOS

7.1. ANEXO 1: ESTRUCTURA DE LAS ENTREVISTAS A EFECTUAR

7.1.1.PREGUNTAS GENERALES APLICADAS EN LA ENTREVISTA PARTICIPATIVA A OSELLA S.A.

Nombre:

Cargo:

- 1.- ¿Qué conocen sobre el fenómeno del fraude en el sector agrícola?**

- 2.- ¿Usted considera que la compañía de la que forma parte está expuesta al riesgo de fraude? ¿Por qué?**

- 3.- ¿Cuáles son las personas en una empresa agrícola cacaoñera que más fácilmente podrían cometer fraude?**

- 4.- ¿Qué área de una empresa agrícola cacaoñera considera usted es la más susceptible de fraude?**

- 5.- ¿Cuenta con una política de selección de personal?**

- 6.- ¿La compañía brinda bonos a sus empleados, utilizando la evaluación a sus empleados o de acuerdo a su desempeño?**

7.- ¿Cuentan con procedimientos establecidos para cada tipo de operación de la compañía?

8.- ¿En qué tipo de operación no cuenta con procedimientos?

9.- ¿Cuentan con departamento de auditoría interna?

10.- ¿Estarían dispuestos a tener un manual de control antifraude?

11.- ¿Cuenta con alguna revisión o control para la calificación del producto en las compras de cacao?

12.- ¿Cómo es el proceso de calificación del cacao en sus compras?

13.- ¿Las horas extras son revisadas y aprobadas por alguna persona?

14.- ¿Se ha hecho la confirmación de que los proveedores que tiene la compañía realmente existen?

15.- ¿Cuál es el tratamiento que le dan a las merma de cacao?

7.1.2.PREGUNTAS GENERALES APLICADAS EN LA ENTREVISTA PARTICIPATIVA A ANECACAO

Nombre:

Cargo:

- 1.- ¿Qué conocen sobre el fenómeno del fraude en el sector agrícola?**

- 2.- ¿Usted considera que las compañías cacaoteras están expuesta al riesgo de fraude? ¿Por qué?**

- 3.- ¿Cuáles son las personas en una empresa agrícola cacaotera que más fácilmente podrían cometer un fraude?**

- 4.- ¿Qué área de una empresa agrícola cacaotera considera usted es la más susceptible de fraude?**

- 5.- ¿Usted piensa que las empresas agrícolas cacaoteras cuentan con una política de selección de personal?**

- 6.- ¿Las compañías agrícolas cacaoteras brindan bonos a sus empleados, utilizando la evaluación a sus empleados de acuerdo a su desempeño?**

- 7.- ¿Según su conocimiento las compañías agrícolas cacaoteras compañías cuentan con procedimientos establecidos para cada tipo de operación de la compañía?**

8.- ¿Según su conocimiento las compañías agrícolas cacaoteras en qué tipo de operación no cuentan con procedimientos?

9.- ¿Conoce si estas compañías agrícolas cacaoteras cuentan con departamento de auditoría interna?

10.- ¿Estarían dispuestos a proponer un manual de control antifraude a estas compañías? Y ¿Por qué?

7.2. ANEXO 2 – ENTREVISTA OSELLA S.A.

PREGUNTAS GENERALES APLICADAS EN LA ENTREVISTA PARTICIPATIVA A OSELLA S.A.

Nombre: Carla Andrade Pineda
Cargo: Gerente de Recursos Humanos

1.- ¿Qué conocen sobre el fenómeno del fraude en el sector agrícola?

Conozco poco porque aquí sucede un fraude cuando no se conoce bien los antecedentes laborales del calificador. Tiene que ser una persona bien calificada dentro del ámbito laboral especialmente en calificación del cacao, porque puede que el proveedor lo tente con darle dinero para que un cacao de más grados de humedad le ponga bien baja la calificación y por allí entran los fraude. Por lo general esto ocasiona la quiebra del negocio.

2.- ¿Usted considera que la compañía de la que forma parte está expuesta al riesgo de fraude? ¿Por qué?

Sí, porque hay que siempre estar haciendo análisis de humedad e impureza del cacao para ver si el calificador está calificando idóneamente.

3.- ¿Cuáles son las personas en una empresa agrícola cacaotera que más fácilmente podrían cometer fraude?

Casi todos pueden cometer un fraude si al momento de ser contratados no se los remunera bien. Ya se tiene el conocimiento de que los calificadores de cacao tienen que ser bien remunerados para que no acepten soborno de los proveedores del producto.

4.- ¿Qué área de una empresa agrícola cacaotera considera usted es la más susceptible de fraude?

El área de compra de productos porque siempre están en contacto con diferentes proveedores de casi todas las provincias del Ecuador; tales como: Los Ríos, El Oro, Esmeralda, Manabí, Milagro y los recintos.

5.- ¿Cuenta con una política de selección de personal?

Sí y es muy estricta sobre todo si se trata del calificador de cacao porque de esta persona depende el éxito del negocio o la quiebra. Debe tener un perfil y un grado de honradez y responsabilidad intachable para ser contratado y referencia de compañías donde ha trabajado. Será supervisado por recursos humanos siempre.

6.- ¿La compañía brinda bonos a sus empleados, utilizando la evaluación a sus empleados o de acuerdo a su desempeño?

Más que nada en el departamento de compra o comercialización se evalúa al personal de patio y los que manejan las clasificadoras y las secadoras de productos.

7.- ¿Cuentan con procedimientos establecidos para cada tipo de operación de la compañía?

Sí, nosotros contamos con procedimientos de compra de productos y control de calidad porque se clasifican los granos de las siguientes calidades: ase, ass, asss. Este último es una calidad exigida por los americanos. Los otros tipos de calidad van a los europeos.

8.- ¿En qué tipo de operación no cuenta con procedimientos?

Los procedimientos son aplicados en todas sus formas y tipos de cacao en calificación.

9.- ¿Cuentan con departamento de auditoría interna?

No, pero sí hay un departamento de revisión y análisis de impureza y humedad del producto y grado que posee cada grano de cacao.

10.- ¿Estarían dispuestos a tener un manual de control antifraude?

Sí, en este tipo de negocio es necesario este manual.

11.- ¿Cuenta con alguna revisión o control para la calificación del producto en las compras de cacao?

Sí, el departamento de análisis y gramajes de cada grano de las diferentes provincias de donde viene el producto.

12.- ¿Cómo es el proceso de calificación del cacao en sus compras?

Se baja de cada mula o camión unos 10 sacos y se lo vacía en el área de calificación. Se escoge varias partes de 10 sacos para ir al departamento de análisis de grados de humedad y se hace un promedio en calificación. Posterior, se pelea el porcentaje con el proveedor.

13.- ¿Las horas extras son revisadas y aprobadas por alguna persona?

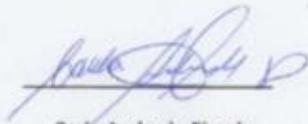
Sí, contamos con reloj biométrico para ver las entradas y las salidas del personal de producción y de administración.

14.- ¿Se ha hecho la confirmación de que los proveedores que tiene la compañía realmente existen?

Sí, se solicita la copia de RUC y nombramiento. La revisión en la página del SRI.

15.- ¿Cuál es el tratamiento que le dan a las merma de cacao?

Debido al movimiento de paleada y secada del producto y entrada y salida de bodega al patio se acordó dentro la políticas contables de la compañía la merma del 2%.



Carla Andrade Pineda
Gerente Recurso Humanos
OSELLA S.A.

7.3. ANEXO 3 – ENTREVISTA ANECACAO

|

PREGUNTAS GENERALES APLICADAS EN LA ENTREVISTA PARTICIPATIVA A ANECACAO

Nombre: Kathiuska Cirino Muñoz
Cargo: Contador General

1.- ¿Qué conocen sobre el fenómeno del fraude en el sector agrícola?

Tenemos el conocimiento de que puede existir en todas las compañías porque muchas veces contratan sin haber hecho una análisis de responsabilidad de la persona que califica el producto y que es fácilmente convencida por el proveedor para que le bajen la calificación. Incluso, hay corrupción de los departamentos de análisis con el de compras.

2.- ¿Usted considera que las compañías cacaoteras están expuesta al riesgo de fraude? ¿Por qué?

Sí, porque el negocio de este producto es muy delicado; es decir, tiene que ser manejado por familiares de los dueños para que no ocurra este fenómeno del fraude.

En Ecuador la gente se presta para la corrupción debido al problema económico que siempre ha vivido el país.

3.- ¿Cuáles son las personas en una empresa agrícola cacaotera que más fácilmente podrían cometer un fraude?

Generalmente cae siempre la persona del departamento de compras y comercialización y que nada tiene que ver con el grupo familiar.

4.- ¿Qué área de una empresa agrícola cacaotera considera usted es la más susceptible de fraude?

El área de análisis y compra. También puede ser el área de fumigación.

5.- ¿Usted piensa que las empresas agrícolas cacaoteras cuentan con una política de selección de personal?

Generalmente estos grupos empresariales son manejados solo por familiares porque en el negocio se invierte mucho dinero, y estas personas cuidan sus fondos para que nadie se los hurte.

6.- ¿Las compañías agrícolas cacaoteras brindan bonos a sus empleados, utilizando la evaluación a sus empleados de acuerdo a su desempeño?

Sí, pero no todas porque hay algunas empresas que no evalúan a los que trabajan de planta. A veces a fin de año le dan un bono si en el inventario salió un excedente a favor de la empresa.

7.- ¿Según su conocimiento las compañías agrícolas cacaoteras cuentan con procedimientos establecidos para cada tipo de operación de la compañía?

No, porque la mayoría de empresarios que fueron persona naturales en su época todavía piensan que están igual y es difícil que cambien la administración de sus negocios. Ya cuando le dan el mando a unos de sus hijos tal vez harán cambio, ellos solo aplican sus experiencia en el sector agrícola pero si trabajarán con la bolsa de mercado de Londres y New York.

8.- ¿Según su conocimiento las compañías agrícolas cacaoteras en qué tipo de operación no cuentan con procedimientos?

Ellos aplican su experiencia de años en el mercado agrícola porque la mayor parte de los empresarios han sido hijos de agricultores de diferentes zonas y de allí que han formado su grupo empresarial.

9.- ¿Conoce si estas compañías agrícolas cacaoteras cuentan con departamento de auditoría interna?

Hay varios tipos de organización empresarial; unas si tienen departamento de auditoría interna, otras no. Esto es de acuerdo a su capital de trabajo.

10.- ¿Estarían dispuestos a proponer un manual de control antifraude a estas compañías? Y ¿Por qué?

Si sería interesante recomendar este procedimiento pero es difícil dar esta clase de recomendaciones. Algunos lo acogerán y otros no porque ellos creen que siempre han manejado su negocio a su manera y con su experiencia en el mercado agrícola a veces ellos mismos califican al mismo presidente de la compañía y esto ocurre en general en todas la organizaciones empresariales.



Kathiuska Cirino M.
Contador General

7.4. ANEXO 4 – FORMULARIO PARA EL PAGO DE HORAS EXTRAS PROPUESTO A OSELLA S.A.

	FORMULARIO PARA PAGO DE HORAS EXTRAS OSELLA S.A.
Departamento al que pertenece	_____
Nombre completo	_____
Día en que se laboró horas extras (día/mes/año)	_____
Sobretiempo laborado (número de horas)	_____
Indique a partir de qué hora y hasta qué hora incurrió en sobretiempo	_____
Razón por la que se dio el sobretiempo	_____
_____	_____
Firma del jefe de área	Firma del empleado

7.5. ANEXO 5 – FORMULARIO PARA LA CALIFICACION DE CACAO PROPUESTO A OSELLA S.A.

	COMPRAS DE CACAO - CALIFICACIÓN OSELLA S.A.
RUC del proveedor	_____
Razón Social	_____
Grados de humedad	_____
Quintales netos a cancelar	_____
Fecha de la compra	_____
_____	_____
Firma del calificador	Firma del proveedor
Recibido por el área contable (fecha)	_____

7.6. ANEXO 6 – INFORMACIÓN OBTENIDA EN REUNIÓN FINAL CON PERSONAL DE OSELLA S.A.



ENTREVISTA A PERSONAL DE OSELLA S.A.

Nombre: Sra. Kathiuska Icaza Ruiz
Cargo: Gerente de exportaciones

¿Qué opina sobre el manual antifraude propuesto a su compañía?

Sí, es una buena sugerencia y necesaria en la empresa porque con un manual mejora el proceso de compra y calificación del cacao.

¿Considera usted que el manual propuesto abarca las áreas de mayor susceptibilidad al fraude en la compañía?

Sí, porque en el negocio de este producto es bastante difícil la compra por la calificación y ya con un manual mejoran los procedimientos de compra también mejoraría la calidad del producto que es exportado a Estados Unidos y Europa.

¿Estaría dispuesto a implementar el manual propuesto en la compañía?

Sí. Este manual sería manejado por el mismo dueño de la empresa. Así, habría un mejor control de la entrada y salida del producto.

¿Cuál es su percepción sobre el efecto que la implementación del manual tendrá en la compañía?

El departamento de compras tendría un mejor control y mejoramiento en su análisis del producto, y también en la preparación de su grano.

Kathiuska Icaza Ruiz

Km. 1.5 Vía Durán Tambo
Telf. (593)042808928 – 042807642



ENTREVISTA A PERSONAL DE OSELLA S.A.

Nombre: Ing. Freddy Zambrano Fienco
Cargo: Contralor General

¿Qué opina sobre el manual antifraude propuesto a su compañía?

Considero que es una herramienta necesaria para la organización porque con un manual se ejecutaría mejor el proceso de calificación y grado de humedad del cacao.

¿Considera usted que el manual propuesto abarca las áreas de mayor susceptibilidad al fraude en la compañía?

Sí porque en este mercado cacaoero es bastante variable la calificación y ya con un manual donde se especifican los procedimientos de compra bajarían las mermas.

¿Estaría dispuesto a implementar el manual propuesto en la compañía?

Por supuesto porque sería un manual manejado por el mismo presidente de la organización empresarial y se delegaría a otra persona para que realice el proceso de compra y calificación del cacao.

¿Cuál es su percepción sobre el efecto que la implementación del manual tendrá en la compañía?

Mejoraría el departamento de comercialización porque los inventarios estarían más controlados por el departamento de contabilidad. Contando con un manual esta área siempre estaría haciendo inventario físico y haciendo flujos de entrada y salida del producto para ir monitoreando la merma.

Ing. Freddy Zambrano Fienco

Km. 1.5 Vía Duran Tambo
Telf. (593)042808328 - 042807642