

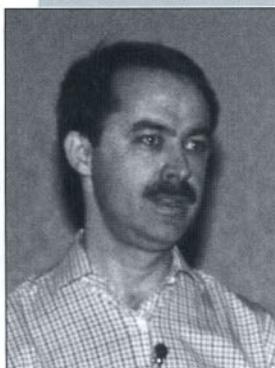
## EL FRAUDE EN LA ACTIVIDAD BANCARIA

El tema del fraude fue tratado, por primera vez, en forma sistemática durante la VI Convención Nacional, Seguros '96. En esa ocasión se advirtió que dicho flagelo le estaba causando costos muy altos, a veces inadvertidos, a la industria aseguradora colombiana. Por ello, el gremio ha buscado profundizar sobre el asunto del fraude, con personas que han tenido experiencias en su detección, control y prevención.

A continuación se presenta una versión condensada de las ideas expuestas en el seno de la VII Convención Nacional, Seguros '97, por el conferencista Gonzalo María Sánchez, alto ejecutivo de Citibank en Brasil, quien actualmente se desempeña como Vicepresidente para América Latina en la parte de investigación y prevención del fraude.

Quiero compartir con ustedes las experiencias que Citibank ha tenido en el tema del fraude.

Como bien lo saben, el fraude ha venido creciendo de una manera fenomenal durante los últimos años, especialmente en lo que se refiere a fraudes internos y al crimen organizado. Y aunque nunca vamos a lograr un universo perfecto en donde no exista el fraude, lo que sí es claro es que cada vez que somos víctimas de este crimen, no es porque los «malos de la pelícu-



Gonzalo María Sánchez

la» son muy inteligentes, sino porque les hemos dado unas oportunidades fantásticas para lograr su cometido.

De ahí la importancia de que la detección del fraude deje de ser una actividad reactiva y pase a ser un elemento más dentro de la gestión, planeación y estrategia gerencial del empresario moderno.

### ¿QUIEN PAGA LAS CONSECUENCIAS DE UN FRAUDE?

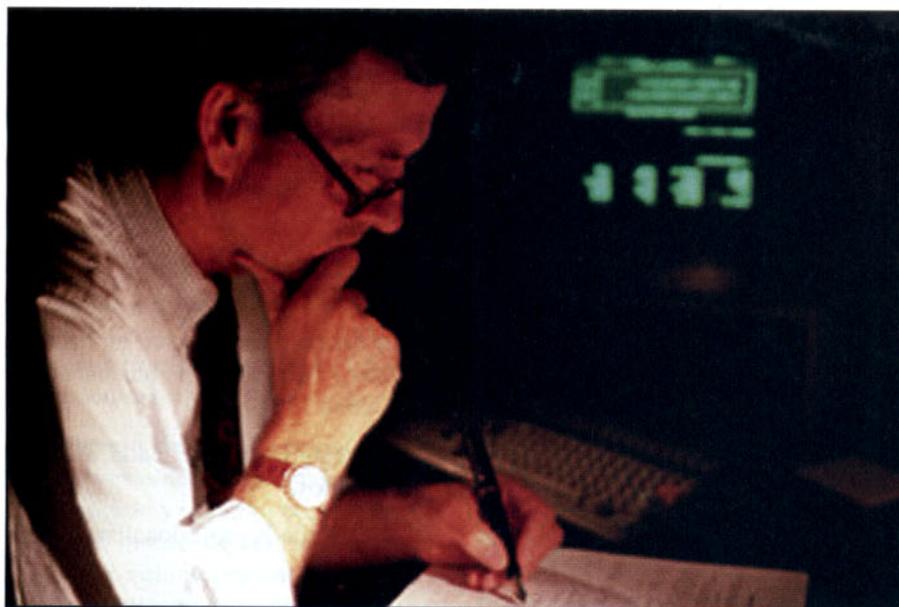
Cuando un fraude o una serie de fraudes suceden en un sector, todos perdemos.

- ❑ Los directivos en muchas formas, empezando por su reputación y por la pérdida de confianza por parte de los accionistas y de sus mismos colegas.
- ❑ Los empleados, quienes se ven afectados por la desmoralización que un fraude genera en un grupo de trabajo.
- ❑ Los accionistas, por el efecto de un fraude en los resultados financieros, en el valor de la empresa y en la imagen de la misma en el mercado.

### EVOLUCION DEL FRAUDE 1960 - Fecha

% de los casos más importantes	Hace 10 años	Hace 5 años	Hoy
Fraudes externos	20	20	22
Fraudes internos	5	15	28
Errores operativos	75	65	50
Crimen organizado envuelto en casos	0	5	22

(\*) Se han incluido errores operativos simplemente como un término comparativo de lo que supone un impacto contra la cuenta de resultados por errores.



- ❑ Los auditores, quienes muchas veces no han podido o no han sabido reconocer los indicios de fraude.
- ❑ Las compañías aseguradoras, cosa que ustedes saben mejor que yo.
- ❑ Por último, todos nosotros como miembros de la sociedad.

## EVOLUCION DEL FRAUDE

Uno de los aspectos más preocupantes sobre el tema del fraude es que las estadísticas que tenemos en la actualidad son muy limitadas o poco fiables.

Por ello, solo se puede hacer una estimación del impacto del fraude. Según un estudio realizado en los EE.UU., aproximadamente el 27% de los fraudes se cometen hoy en día contra Bancos, el 29% contra individuos y el resto contra empresas (21%), Gobiernos (19%) y otros.

De otra parte, sólo un 10% de todos los casos son reportados a las autoridades, ya sea porque la empresa no sabe cómo reaccionar ante el fraude, o bien porque quiere evitar exponer un fraude erróneamente ante la opinión pública.

## TENDENCIAS ACTUALES

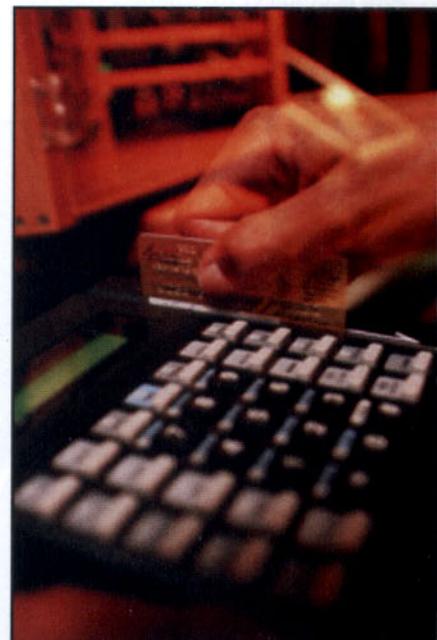
Pasemos a analizar las tendencias que han favorecido el desarrollo del fraude.

- ⊗ **Mayor presencia del crimen organizado** - Se trata de pequeñas mafias, dos o tres individuos, cuya actividad empresarial es dedicarse a encontrar objetivos fáciles. En efecto, el crimen organizado podría ser responsable de la gran mayoría de los fraudes externos, recordando siempre que éstos sólo pueden ser exitosos con la participación interna de un empleado corrupto.
- ⊗ **Mayor corrupción de empleados** - Se refiere al empleado que, por una serie de razones éticas y morales, decide que es más fácil ganar dinero de otra forma, ya sea en colaboración con el crimen organizado o por su propia iniciativa.
- ⊗ **La aparición del «tecnofraucrata»** - Este término define a aquella gente bien preparada, muy conocedora de los negocios y de los mercados, que considera que lo importante es ganar dinero a costa de lo que sea.
- ⊗ **Desarrollo de técnicas más asequibles de falsificación** - La tecnología ha permitido lograr verdaderas ma-

ravillas que no tienen aquel aspecto artesanal de antaño: acciones, bonos, formularios y billetes falsificados perfectamente.

- ⊗ **Más oportunidades de fraude por errores operativos** - La necesidad de crecer y de ganar nuevos mercados ha llevado a algunas empresas a reducir erróneamente los gastos. Lanzan nuevos productos sin realmente tener buenos procedimientos operativos, ni contar con una buena formación para los empleados que van a vender, administrar y procesar esos productos.
- ⊗ **Fraudes multi - jurisdiccionales** - Esa tendencia se viene observando sobre todo en los grandes fraudes en los que aparecen las susodichas mafias.

Esto ocurre cuando un fraude se realiza en un país «A» y los fondos son transferidos a un país «B». Frente a esta situación, se deben emprender y coordinar acciones legales en los dos países, lo que es difícil debido a que a veces hay diferencias en el tratamiento y en la penalización de actividades ilícitas.



El desarrollo tecnológico ha llevado a unas reducciones increíbles en el fraude de tarjetas de crédito.



Los fraudes internos perpetrados por empleados han venido creciendo de una manera fenomenal durante los últimos años.

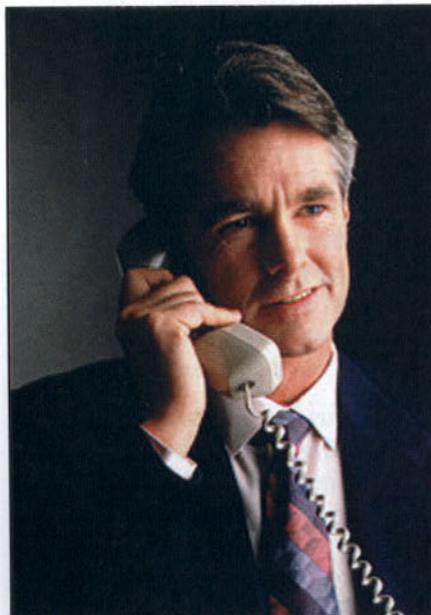
- ⊗ **Defraudadores dispuestos a presentar batalla legal** - La ineffectividad en la acción legal por parte nuestra hace que el defraudador se salga con la suya. Incluso, a veces el defraudador se va contra la empresa, alegando daños y perjuicios.
- ⊗ **Mayor velocidad en el movimiento de fondos** - Hoy en día un empleado sólo necesita cinco minutos para cometer un fraude.

Resumiendo, las buenas noticias en la lucha contra el fraude son:

- ☞ **El gran éxito en la lucha contra el fraude de tarjetas de crédito** - El desarrollo tecnológico ha llevado a unas reducciones increíbles en el fraude de tarjetas. No obstante lo anterior, hay una gran organización en el crimen organizado en tarjetas, manejada por gente de una capacidad y agresividad notables.
- ☞ **Nuevas leyes y nueva legislación anti fraude** - Esto incluye todo lo que tiene que ver con lavado de activos, tema de gran interés para la Superintendencia Bancaria en Colombia.
- ☞ **Mayor determinación de lucha** - He querido incluir aquí a Fasecolda como

un ejemplo del compromiso de la gerencia de un sector tan importante como es el sector asegurador.

- ☞ **Mayor cooperación entre instituciones** - Muchas organizaciones utilizan *networking*, es decir, crean bases de datos comunes y equipos de trabajo, sacan estadísticas y realizan estudios pormenorizados de mercado, para poder analizar y entender



La prevención del fraude debe ser un elemento más dentro de la estrategia gerencial del empresario moderno.

mejor las tendencias y detectar aquellos sectores y ramos en donde prevalece más el fraude.

Miremos ahora las malas noticias, que realmente no necesitan mayor explicación:

- ☞ Los defraudadores se han sofisticado más.
- ☞ El fraude aparece como un negocio fácil y barato y como una buena inversión.
- ☞ Los empleados son cada día más corruptos.
- ☞ Se ha dado la profesionalización del fraude.

## SITUACION ACTUAL

Para analizar cuál es la situación actual del fraude tenemos que hablar, necesariamente, sobre una serie de factores que lo facilitan:

- ☐ **Debilitamiento de valores éticos tradicionales** - El fin justifica los medios.
- ☐ **Una legislación desfasada** - A veces nos encontramos con autoridades judiciales que desconocen el ambiente financiero y bancario.
- ☐ **Falta de cultura de prevención** - Otros aspectos de la situación actual son: empresas desprotegidas contra el fraude y una cultura de prevención inexistente.
- ☐ **Productos y procesos más complejos** - Estos vienen acompañados por una falta de formación y de conocimiento de la dinámica de ese producto y del proceso.
- ☐ **Desarrollo del Ciber espacio** - Se trata de negocios fabulosos e interesantes que aparecen en Internet. Esto se ha constituido en una fuente tremenda de fraude, por las dificultad de dar con los responsables.

## TIPOS DE FRAUDE BANCARIO

Más que tipos de fraude, les voy a dar una lista de cómo podríamos defraudar

un banco si mañana nos pusiéramos en ese empeño.

- Robando o sustrayendo valores** - Este tipo de fraude suele ser demasiado complicado por la serie de controles físicos que se deben pasar. Sin embargo, aún existe.
- Falsificando cheques** - Esta sigue siendo la principal fuente de fraude en el sector bancario, en gran parte por la excelente calidad de las falsificaciones.
- Manejo de transferencias** - Las empresas demandan un movimiento rápido y efectivo de sus fondos, cuyo monto de transacciones alcanza volúmenes enormes. Como banco tenemos que responder a ese reto prestando el servicio más rápido y ágil posible. Para evitar fraudes, establecimos una serie de controles bastante efectivos. Por ejemplo, cada vez que un cliente nos pide una transferencia por teléfono, por fax o por carta, siempre hay una persona independiente dentro del banco que llama al origen y pide que certifique los datos de esa operación.
- Falsificando facturas de proveedores** - Esta modalidad se da en coalición con otro empleado. Tenemos un dicho que reza: «En cuanto dos empleados se pongan de acuerdo, se pueden robar el banco». Por ello, siempre debe haber un tercero verificando independientemente todas aquellas actividades o transacciones que pudieran resultar en un fraude.
- Interceptando o modificando instrucciones electrónicas de pago** - Hace unos años tuvimos un caso en el que unas personas muy preparadas del Instituto Técnico de Leningrado interceptaron una serie de transferencias de varias de nuestras compañías, resultando en una pérdida bastante importante.
- Recibir depósitos de clientes y no contabilizarlos** - Cuando un empleado desarrolla una relación muy

estrecha y directa con sus clientes, a veces se genera una confianza corroída que lleva a que el cliente, por mala cultura financiera, entregue fondos sin pedir a cambio recibos ni se preocupe por recibir el extracto con la frecuencia y la forma debida.

- Negar la validez de instrucciones originales** - Ocurre cuando no conocemos bien a nuestros clientes.
  - Conseguir que un Banco emita una carta de garantía (Prime Bank Instrument)** - Este negocio tuvo un auge fantástico a principios de los 90, cuando muchos empleados e instituciones, por falta de conocimiento, llegaron a emitir este tipo de instrumentos. Afortunadamente hoy en día se sabe cómo funcionan y qué tipo de instrumentos existen, pero aún así se siguen emitiendo y continúan en circulación.
- Hay otras modalidades que también son importantes fuentes de fraude:
- Concediendo préstamos a clientes inexistentes**
  - Manipulando la contabilidad**
  - Ofreciendo garantías**
  - Corrompiendo a un empleado del banco.**

## ¿QUE CONTROLES EXISTEN?

Al definir una estrategia para prevenir el fraude, es útil pensar como un defraudador. He aquí algunas de las preguntas que debemos hacernos:

- ¿Cuáles son los puntos débiles del proceso del que yo soy responsable?**
- ¿Cuánto tiempo tardaría mi organización en descubrir un fraude?**
- ¿Cómo puedo destruir las pruebas?**
- ¿Cómo puedo engañar a los auditores?**

Hay otros elementos que se deben evaluar y tener en cuenta para cualquier programa de prevención de fraude:

- ¿En mi negocio, cómo se aprueban y controlan las excepciones?** - Vale recordar que una excepción es una transacción inusual que no cumple con los requisitos ni con los procedimientos establecidos y, por ende, puede ser indicativo del origen o de la intención de un fraude
- ¿Cómo se controlan las cuentas con correo retenido y extractos devueltos?** En casi todos los fraudes que investigamos, este elemento aparece siempre como una falla dentro de todo el proceso.





Darle vacaciones a los empleados es un medio efectivo para combatir el fraude.

- ☑ **¿Qué controles físicos existen sobre efectivo, valores y garantías?**
- ☑ **¿Qué controles hay sobre cuentas inactivas?** - La cuenta inactiva es el refugio y la forma más eficaz para ocultar una salida de fondos o para encubrir una actividad cuestionable.
- ☑ **¿Qué procedimientos existen para abrir nuevas cuentas y documentar transacciones?** El concepto «Know Your Customer», (conozca a su cliente), se utiliza no solamente para combatir el fraude sino para asegurarnos de que estamos cumpliendo con las regulaciones locales y de que no estamos favoreciendo actividades ilícitas, como el lavado de dinero.
- ☑ **¿Qué controles físicos hay sobre formularios numerados?** - ¿Controlamos bien todos esos papeles que, una vez que llevan un encabezamiento de la empresa y una firma, pueden convertirse en algo de mucho valor y representar una responsabilidad financiera para la empresa?

## COMO IDENTIFICAR LAS SEÑALES DE ALERTA

Estas son señales de alerta que debemos buscar en cualquier organización o negocio.

“Si un negocio parece demasiado bueno para ser verdad, probablemente lo es”

- **No existe una separación de funciones en los procesos** - Esto se aplica tanto para los procesos como para la toma de decisiones y el control de operaciones.
- **Un sólo individuo en una transacción** - En ningún caso una transacción puede nacer y morir con la intervención de un sólo individuo.
- **«Tenemos que ser más productivos, eliminemos los controles innecesarios»** - Esto no siempre es aplicado

en una forma inteligente y productiva. En efecto, podemos estar eliminando controles que pueden resultar en una pérdida financiera y en una oportunidad para que alguien cometa un fraude.

- **Liderazgo por miedo** - Aquí me refiero al jefe al que nunca se le puede decir «no estoy de acuerdo» aun cuando puede estar cometiendo un error.
- **Empleados sin vacaciones** - En todos los casos en los que hay un fraude interno cometido por un empleado, él nunca tomó vacaciones. Las empresas tienen que establecer una política inflexible de que cada trabajador tiene que tomar, como mínimo, 15 ó 20 días de vacaciones al año, un período razonable ininterrumpido, con el objetivo de que si esa persona tiene montado un mecanismo fraudulento, éste necesariamente se vendrá abajo o tendrá que buscar la participación de otro empleado.
- **Conflictos de interés** - Hay conflictos de interés a todo nivel: a la hora de contratar proveedores; a la hora de contratar o emplear familiares; de concederse préstamos a uno mismo; de aceptar regalos de otras personas; de invertir en el mercado utilizando información privilegiada. Debe existir una política férrea y claramente establecida para definirlos.
- **Compartir passwords** - Esto a veces se hace con la intención errada de procesar las transacciones en menos tiempo y de ser más efectivos. En este caso las empresas deben ser radicales e inflexibles: un empleado que es descubierto compartiendo el password de otro empleado tiene que salir de la institución.

Estas son sólo algunas de las muchas bombas de tiempo que van a llevar a que ocurra un fraude y a que tengamos problemas. Todos estos elementos deberían ser la base para establecer un plan estratégico de prevención de fraudes.

También vale la pena recordar la siguiente frase:

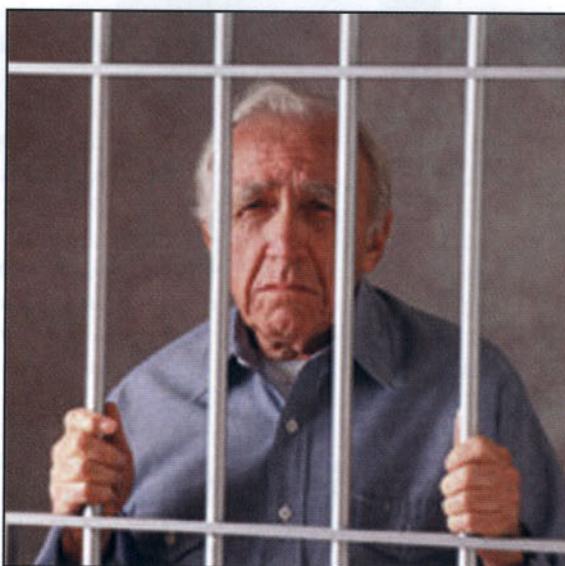
«Si un negocio parece demasiado bueno para ser verdad, probablemente lo es.»

El ilusionismo sólo debe formar parte de los espectáculos de magia. Nunca puede ser la base para hacer negocios en una actividad.

## EL PLAN DE PREVENCIÓN DEL FRAUDE

Para concluir, quisiera hacer un breve repaso de las medidas que una empresa debe establecer dentro de un plan de prevención del fraude:

1. **Establecer códigos de conducta y estándares éticos muy claros para toda la empresa** - Esto debe ser hecho a todo nivel, desde la alta gerencia hasta el nivel operativo.
2. **Establecer un canal confidencial de denuncias** - Un comité de personas independientes, a nivel gerencial, recibe cualquier denuncia o sospecha de que existe un fraude y recompensa a aquellos empleados que ayudan a detectar problemas en una forma rápida. Este es un instrumento muy rápido y eficaz en la detección del fraude.
3. **Establecer controles anti fraude en todos los niveles y verificar periódicamente su funcionamiento** - Para lograrlo, se deben identificar los procesos, canales de venta y productos expuestos al fraude y establecer, a nivel de unidad o de departamento, una evaluación periódica.
4. **Compartir experiencias con otras instituciones y aprender de las experiencias negativas** - No debemos actuar como elementos aislados y ocultar los problemas, ya que el intercambio de información es fundamental para la prevención y la lucha contra el fraude.
5. **Enfrentar a los defraudadores** - Esta es una medida difícil de adoptar y de poner en práctica, ya que entablar acciones legales siempre es muy penoso y costoso. El mundo criminal dedicado al fraude sabe qué instituciones puede atacar y cuáles no, bien porque le va a costar tiempo y dinero generar un fraude o bien porque esa institución tiene el conocimiento y las armas legales para irse contra ellos.
6. **Fomentar el escepticismo como actitud dentro de nuestros empleados** - Los empleados deben estar alertas. Cada



Una compañía debe estar dispuesta a entablar acciones legales contra los defraudadores, aun si se trata de una medida penosa y costosa.

vez que encuentren una propuesta de un negocio o una transacción que no entiendan, no la deben aceptar ni procesar. De esta forma, no entran en relaciones peligrosas con terceros, incluso con sus propios compañeros.

## Una regla fundamental

Se trata de algo que he mencionado una y otra vez:

«Conozca a sus empleados»

Esto significa conocer a sus empleados desde el punto de vista de todo el proceso, a saber:

- ¿A quién contratamos?
- Pueden ser técnicamente muy buenos, pero ¿conocemos realmente cuál es su catadura moral?
- ¿Qué hábitos de vida tienen?
- ¿Cómo se van a relacionar con los compañeros del trabajo?

## Perfil de un defraudador

Un empleado que está metido en un fraude, en la gran mayoría de los casos, siempre incurre en este tipo de actitudes:

- ⊗ Concentración de funciones
- ⊗ Imprescindibilidad
- ⊗ Disponibilidad en la resolución de problemas
- ⊗ Nunca toma vacaciones
- ⊗ Inestabilidad financiera
- ⊗ Cambios en los hábitos de consumo y nivel de vida

## ACTITUD ANTE EL FRAUDE

Desde mi punto de vista, ésta debe ser la actitud ante el fraude:

1. Recuperar el dinero
2. Entablar acciones legales
3. Reforzar procesos.

Si cada vez que tenemos un fraude cumplimos con sólo una de ellas y dejamos cualquiera de las otras dos abiertas, realmente no estamos combatiendo efectivamente el fraude. Debemos enfrentar a los defraudadores.

Por último, cada vez que seamos víctimas de un fraude tenemos que pasar por el ejercicio duro de volver a revisar dónde hemos fallado y qué podemos hacer para evitar que esto vuelva a ocurrir en el futuro. ☞