



An insurance analyst and graduate of Cambridge University. Previously resident underwriter and manager for a leading firm of London insurance brokers in the Middle East, specialising in major risks and insurance requirements of financial institutions. A fluent French speaker, with wide experience of working in France, Belgium and Switzerland.

Christopher D. Barrett

Director.
WBK International Limited.

Professional Qualifications
BA (Cantab)

Pre-WBK Work Experience
Insurance analyst. Previously resident underwriter and manager for a leading firm of London insurance brokers in the Middle East, specialising in major risks and insurance requirements of financial institutions.

WBK Experience
Director of WBK International Ltd
Risk identification in banking and other financial institutions worldwide with particular experience in France, Belgium and Switzerland.
Special interest in professional indemnity exposures, adjusting of financial institutions' and other fidelity losses.



WBK International Ltd

15BA
01) 488 0986

COLOQUIO AGERS / RMS (E)

PRESENTACION ANTE LA CONFERENCIA DE RMS/EUROPE AGERS

HOTEL EUROBUILD, MADRID

23 de ABRIL 1991

El Fraude en Organizaciones Financieras y Comerciales

Introducción

Originalmente estaba previsto de que hablase sobre el tema del " fraude en las instituciones financieras ". Sin embargo, en vista de que hay más participantes de organizaciones comerciales que de financieras, propongo ampliar el tema y considerar en términos generales el problema del fraude: cómo afecta no sólo a instituciones financieras pero también a la industria en el sentido más amplio de la palabra y a departamentos y organismos gubernamentales. Es mi opinión que el fraude representa una amenaza tan grave, que no hay organización dentro de estos sectores que pueda arriesgarse a ignorar el problema.

También quisiera recalcar que mis observaciones se basan sobre los 12 años de experiencia práctica de nuestra compañía, en cuyo tiempo hemos llevado a cabo una amplia serie de estudios de probabilidad de riesgo para un gran número de diferentes organizaciones en todo el mundo y durante el cual también muchas compañías de seguro nos han llamado con frecuencia para que realizemos tasaciones de pérdidas luego que se hubiera cometido fraude. Esta experiencia ya incluye cierta cantidad de trabajos (tanto estudios como evaluaciones de solicitudes de compensación) llevados a cabo aquí en España.

El Problema

Desafortunadamente hay pocas dudas que el problema del fraude por todas parte del mundo sigue aumentando, tanto en la frecuencia que han sido cometidos e intentados como en la cantidad de fraudes individuales. En efecto grandes expertos en criminología han sugerido que el fraude será el crimen de los años 90.

Otra tendencia alarmante es el aumento en la internacionalización del fraude, en el cual los que cometen fraude pueden operar con éxito a través de una serie de países, teniendo la capacidad de trasladar el producto de sus actividades fraudulentas casi instantáneamente de un centro financiero a otro.

COLOQUIO AGERS / RMS (E)

La experiencia del fraude también aparece ser más o menos constante en los países desarrollados y en desarrollo y en diferentes culturas. Por ejemplo, hace un tiempo se decía que había poco riesgo de fraude dentro de las compañías japonesas a causa del paternalismo y de la confianza otorgada a los directivos de la empresa, basándose en razones culturales. Sin embargo, acontecimientos recientes demuestran que esta confianza no siempre se justifica. Asimismo, se solía decir que los castigos sufridos en caso de robo y fraude en los países musulmanes del Medio Oriente eran tal, que actuaban como un freno efectivo contra esos crímenes. No obstante, nuevamente se ha comprobado que en este caso el optimismo carece de fundamento.

Para nuestros propios fines tendemos a categorizar el fraude dentro de dos grupos:

Casos de fraude bien organizados en los cuales a menudo conspiran varias personas que trabajan dentro de la organización o en otros casos intervienen también personas ajenas a la misma.

Casos de fraude oportunista llevado a cabo por un individuo que trabaja dentro de la organización en cuestión.

En ambos casos el impacto financiero puede ser dramático.

La prensa y los medios de comunicación tienden a enfocarse a los casos de fraude "fuera de serie", que a menudo suponen el traspaso internacional de fondos. Un ejemplo típico sería el fraude intentado en Britoil, una de las compañías petroleras más importantes del Reino Unido. En éste, un pago de más de 20 millones de libras, siendo ésta la cuota anual de arriendo de una plataforma petrolera en el Mar del Norte, fue desviado a una cuenta de banco abierta específicamente para este fin. No obstante, maniobras contables menos obvias también pueden resultar en pérdidas importantes, si continúan sin detección durante un período de tiempo suficientemente largo. Por ejemplo, vimos un caso en Bélgica hace unos años, donde el director de finanzas de una compañía internacional pudo desviar una proporción significativa de los derechos y de los impuestos que se debían al gobierno. De esta forma robó millones de dólares.

Lo que nos preocupa cada vez más son las actividades fraudulentas de grupos organizados de criminales. Este tipo de grupo ha demostrado que es capaz de hacer inversiones considerables, tanto en tiempo como en dinero, en los preparativos de un fraude, si las ganancias esperadas son suficientemente grandes. Por ejemplo, hace poco empezaron a salir detalles de un caso importante de fraude internacional en el cual piezas de recambio para aviones fueron fabricadas, falsificadas y luego vendidas a compañías aéreas por medio de una red internacional de contactos criminales.

Con respecto al fraude individual, es importante tomar nota de que hay indicios que demuestran claramente que el fraude puede ser y es cometido hasta por los empleados de mayor jerarquía dentro de una empresa. En efecto, cuando se hicieron investigaciones acerca de este tema en E.E.U.U. hace unos años, los resultados demostraron una correlación clara entre la categoría de los que cometen fraude, el monto del capital y el tiempo necesario para descubrirlo. Esto no es tan sorprendente cuando uno toma en cuenta que los empleados de más categoría arriesgan

COLOQUIO AGERS / RMS (E)

pérdidas más altas (hablando en términos de lo que pueden llegar a ganar legítimamente) y que también están mejor colocados para influenciar a sus colegas y ocultar sus acciones.

Una consecuencia desafortunada del fraude en actividades comerciales es que se debe aprender a mantener un tipo de relaciones diferentes al normalmente establecido entre colegas, en efecto, no se debe otorgar entera confianza en ningún individuo dentro de la esfera laboral. Muy a menudo, en el curso de una tasación de pérdidas, encontramos que la persona que cometió el fraude pudo crear una situación en la cual sus colegas y sus jefes dependían en mayor o menor grado de la pericia que percibían en él, en respecto de ciertas actividades y que por lo tanto sus acciones, en general, nunca fueron puestas en duda.

Hace poco, en Australia, vimos un ejemplo particularmente dramático de esta clase de fraude, donde un ex cura - responsable por la gestión de fondos de beneficencia de un importante grupo bancario - había retirado de forma fraudulenta varios millones de dolares durante un período de cuatro o cinco años para uso propio.

Los casos de fraude oportunista cometidos por un empleado, en forma individual, a menudo tienen sus raíces en problemas personales. Puede que éstos sean una adicción: drogas, alcohol o el juego. Puede que sea el resultado de los costos de mantener una aventura amorosa ilícita o la consecuencia de otro tipo de presión económica.

Este tipo de fraude, anteriormente mencionado, también puede ser provocado por resentimiento hacia la organización que lo emplea; por ejemplo donde el empleado siente que ha recibido un aumento de sueldo insuficiente o que en los ascensos volvieron a postergarle.

Es importante que como directivos se den cuenta de que hay ciertos momentos de cambio en la vida de una organización que tienden a provocar estos problemas. Esto incluye la compra de una compañía por otra y la fusión de dos empresas, donde inevitablemente algunos puestos desaparecen y expectativas profesionales cambian dentro de la nueva empresa. Las mudanzas a nuevas oficinas o la instalación de un sistema de computación nuevo e importante también puede resultar en un aumento considerable de presión, que recae sobre ciertos individuos.

El Impacto del Fraude

El impacto del fraude en una compañía puede exceder las pérdidas económicas directas; empezando por el tiempo y el dinero que la gerencia podría tener que invertir en investigar las irregularidades, más los gastos posteriores cuando se intenta recuperar las pérdidas.

También existe un costo psicológico inevitable. La gerencia se siente, en la gran mayoría de los casos, personalmente responsable por haber dado lugar a que ocurriese un fraude y por lo tanto puede sufrir una crisis de confianza en su propia capacidad y en los objetivos colectivos que anteriormente compartía. Hemos visto casos, por ejemplo, en los cuales proyectos de expansión comercial han sido postergados (e incluso aplazados por tiempo indefinido) tras un fraude.

COLOQUIO AGERS / RMS (E)

Un caso de fraude puede cambiar la vida entera de una organización, de forma todavía más dramática que la anterior. El fraude cometido en la subsidiaria estado unidense de Ferranti, la empresa contratista de defensa y electrónica británica establecida hace muchos años, efectivamente destruyó a esta empresa, antiguamente tan orgullosa. De la misma forma, hemos visto ejemplos de bancos establecidos hace muchos años que, a raíz de un fraude, han perdido su independencia, y han tenido que ser rescatados por organizaciones más grandes.

La Solución

Si tomamos en primer lugar el caso del fraude oportunista cometido por un empleado, la labor del departamento de recursos humanos es esencial; empezando por la calidad de los informes obtenidos sobre candidatos que buscan trabajo. (A menudo, desgraciadamente, encontramos que la persona que comete un fraude en una organización ha cometido irregularidades parecidas, quizás menos graves, en otro lugar). También, es deseable que el departamento de personal mantenga un rol activo en la empresa, con evaluaciones regulares, planificación de carrera, capacitación del personal, etc...

Como medio de detección de irregularidades, a medida que estas se cometen, y para impedir posibles fraudes, sugerimos a todas las organizaciones financieras (y las secciones de finanza de grandes industrias) que exijan que todos los empleados se tomen dos semanas de vacaciones sin interrupción cada año. Muy a menudo es durante este período de ausencia forzada que las primeras señas sospechosas empiezan a salir a la luz. Por las mismas razones, también sugerimos a la gerencia de estas organizaciones que consideren poner en práctica un sistema de rotación en los puestos de trabajo, especialmente para las funciones más delicadas.

También es importante que los procedimientos de trabajo básicos estén bien planificados y documentados. Solemos encontrar en el curso de nuestras investigaciones que los procedimientos correctos para la transacción o actividad en cuestión, nunca han sido documentados de forma adecuada o explicados como corresponde a los empleados.

Lo que en nuestra experiencia actúa como el freno más eficaz en contra del fraude cometido por un empleado, es la calidad del trabajo del departamento de auditores internos. El conocimiento que el trabajo de un departamento o las actividades de una sección pueden ser revisadas sin previo aviso, indudablemente disuade a muchos que de otra forma hubieran estado dispuestos a cometer un fraude.

En el caso de fraudes organizados por criminales profesionales, es dudoso si existe un sistema de control que pueda garantizar protección completa. No obstante, criminales de esta índole suelen tomar su tiempo en la elección de una posible víctima. Si su organización está bien controlada es más probable que elijan a uno de sus competidores como el objeto de su crimen.

Por último, consideramos que es una lástima que la prensa y los medios de comunicación ponen tanto énfasis en los aspectos tecnológicos de algunos tipos de crímenes efectuados con el uso de computadora. En efecto, la mayoría de los fraudes se siguen cometiendo de forma tradicional y la cuestión de control (especialmente la necesidad de separar claramente las responsabilidades y tareas)

COLOQUIO AGERS / RMS (E)

se aplica tanto a delitos cometidos con computadoras en entornos de trabajo muy automatizados como en entornos de trabajo manual más tradicionales.

Aunque los riesgos mas avanzados no deben de ser ignorados, el peligro es que, al darles demasiado énfasis, una organización puede dirigir mal sus recursos.

Conclusión

Esta corta presentación no me da tiempo para entrar en detalles sobre aspectos particulares de control. Sin embargo, contestaré con gusto cualquier pregunta que puedan tener. Entre tanto, espero que haya podido convencerles de la importancia del problema que presenta el fraude, problema que aumenta día a día, y así también como haberles hecho notar algunas de las características del fraude internacional de hoy en día.

Nosotros consideramos que se justifica invertir en sistemas de control de las posibilidades de riesgo y poner en práctica dicho sistema. Hemos trabajado con muchas compañías que en el pasado tuvieron experiencias muy negativas con respecto al fraude, pero que al reestructurar sus organizaciones y sus prácticas laborales y al establecer sistemas de control individuales, han reducido de forma dramática el nivel de fraude.

Christopher D Barrett

Director General

VBK INTERNATIONAL LTD