

FRAUDE EN COMPRAS

Se estima que las empresas pierden en promedio un 5% de sus ventas por abusos y estafas.



Ricardo Mattenet

Lic. en Administración, UBA, y MBA, IAE. Director de ABASPRO Procurement Partners, consultora especializada en abastecimiento y reducción de costos.

Luego de trabajar durante más de diez años como consultor en temas de compras en empresas de nuestro país, con frecuencia he tenido que contestar una última pregunta (normalmente en privado y al gerente general): ¿qué encontraron de corrupción en nuestras compras?

Más allá de la respuesta, creemos que es vital reflexionar, echar un poco de luz sobre prejuicios y concientizar acerca de la necesidad de rechazar el fraude y la corrupción de compras en todas sus formas, como una conducta social o moralmente aceptable en nuestras empresas.

Si bien se acepta que la corrupción de compras (o de ventas, según se pare el observador) es un fenómeno mundial y que su profundidad, aceptación e impacto social varían notablemente de un país a otro, tres elementos positivos han surgido en los últimos treinta años:

1. Supply chain. La necesidad de estrechar vínculos entre los miembros de la cadena, si bien ha fortalecido a sus miembros, los ha hecho vulnerables en forma sistémica. Lo que antes era un evento fraudulento de un provee-

dor (contrataba mano de obra infantil) hoy es un escándalo reputacional de toda la cadena.

2. Regulación y normativa. Para bien del mundo empresarial, los estrepitosos fraudes de empresas que cotizan en mercados de valores han dado nacimiento a la función de compliance y al desarrollo de normas y políticas de control de alcance mundial. Si bien se está lejos de lo deseable, ha sido un paso adelante.

3. Extensión de prácticas. En línea con el concepto de supply chain, la búsqueda de oportunidades de producción a bajo costo, ya sea estableciendo plantas en terceros países o mediante el desarrollo de proveedores en los mismos, ha ayudado a la exportación y divulgación de las normativas mencionadas.

La mala noticia es que, aún hoy, se estima que en promedio las empresas drenan un 5% de sus ventas por fraude y abuso (aplicado al PBI mundial 2011 suma 3,5 trillones de dólares¹).

Fraude en compras se puede definir como: uso de la función laboral para el enriquecimiento personal a través del desempeño inadecuado de

1 ACFE Report to the Nations. Key Findings.

Principales modalidades y actores

Quién pide	Quién negocia	Quién recibe	Quién paga	Proveedor
Pedir algo no necesario o más que lo necesario.	Aceptar precios mayores a los de mercado.	Recibe de menos.	Factura duplicada.	Cartelizar el mercado.
Pedir algo de manera que un solo proveedor pueda cumplir.	Favorecer a unos proveedores sobre otros (elección, volumen, adicionales).	Recibe inferior calidad.	Factura falseada.	Desarrollo del "socio" interno.
Bajo urgencia: pide, negocia y elige sin pasar por Compras.	Dar información sobre competidores.	Recibe en demasía.		
	Dar información sobre la empresa y sus planes.	Faltante de inventarios.		
Conflicto de Intereses (familiares o directos) parcializan la objetividad del funcionario.				

la función encomendada o el uso indebido de los recursos de la empresa (tanto sea por privarla de recibir valor o por extraerle directamente recursos). Los expertos clasifican al fraude como ocupacional y organizacional. El primero es el que ocurre en función de la actividad y el abuso de poder que la persona hace de ella. No es necesario ser gerente senior para esto, bastan controles laxos. Por ejemplo, alcanza con que el empleado responsable de recibir materias primas califique la calidad como aceptable cuando no lo es. El fraude ocupacional es común y en general su impacto es limitado en costo directo. Pero su potencial en forma indirecta, enorme. Imaginen qué pasaría si la dudosa calidad entregada como "buena", se refiriera a drogas oncológicas y la empresa fuera un laboratorio de alta reputación. El fraude organizacional es mucho más complejo y dañino. Literalmente posee el potencial de destruir la empresa y

El fraude organizacional posee el potencial de destruir la empresa.

para existir requiere la participación y colaboración de ejecutivos senior que, en abuso de confianza, consiguen encubrir fraudes de gran proporción por un tiempo prolongado. La participación de altos ejecutivos transforma a la organización en corrupta y el desenlace natural es la desaparición de la misma (el caso Enron es ilustrativo.) La definición del fraude y de las conductas aceptables es vital a la hora de prevenir, ya que si no se establece y comunica con claridad qué conductas no son aceptables, la propia empresa deja abierta la puerta a la duda y la ambigüedad. A tal fin, es frecuente observar el uso de comunicaciones regulares, cursos de actualización, normativas y hasta líneas para denuncia anónimas. Cuando pensamos en fraude de compras, debemos tener claridad acerca del proceso completo de requerimiento a pago, pensando en todas las formas posibles de sacar valor, recordan-

do que la extracción de valor puede ser directa (el pago de facturas duplicadas o facturas por servicios inexistentes) o indirecta (la aceptación de ofertas a precios superiores a los de mercado o la recepción de bienes de inferior calidad a la comprada).

En la tabla adjunta se detallan parcialmente las principales modalidades y actores.

Expertos en análisis forense de fraudes señalan la existencia de signos de peligro que deben ser corrientemente monitoreados. Entre ellos:

1. Procesos y sistemas pobres o inexistentes.
2. Múltiples áreas de compras o compras delegadas en múltiples actores con procesos y controles disímiles.
3. Relaciones con proveedores excesivamente amigables con múltiples puntos de contacto en la empresa.
4. Alta resistencia al cambio o la revisión de proveedores, particularmente para aquellos de alto volumen de compra anual o prestadores de servicios fuertemente enquistados en la organización.
5. Excesivas transacciones de urgencia, operaciones fuera de hora, comunicaciones con los proveedores por canales distintos al mail corporativo o teléfono de la empresa.

Volviendo a la pregunta inicial del gerente general, para que la respuesta sea "nada", las principales recomendaciones que dejamos son:

1. Establecer una cultura de transparencia que indique con precisión qué espera la empresa de sus ejecutivos y de sus proveedores. Esta cultura debe ser clara y comunicada regularmente. El error más frecuente en este aspecto es el ocultamiento deliberado de fraudes detectados por la Dirección. Si bien puede parecer atractivo evitar que la comunidad sepa del error de control de la empresa, una vez que el evento se divulga o salga

La frase "la oportunidad hace al ladrón" puede ser muy aplicable en algunas empresas.

a la luz, el mensaje interno –y eventualmente el externo– será percibido con peores consecuencias.

2. Contratar y desarrollar a la gente correcta. Por más que se tengan los mejores sistemas y controles, las personas son la última línea de defensa ante fraudes. La elección de las personas adecuadas no solo evita el problema sino que, ante el hecho consumado, facilita enormemente su emergencia.
3. Segregar las funciones. La separación de tareas debe ser la base sobre la que se articulen todos los procesos vinculados a gestión de compras y pagos. En esencia, se debe impedir a toda costa que una persona sea responsable de todo el proceso. Es interesante remarcar que aun al CEO se le segrega funciones que se delegan al Directorio.
4. Generar el entorno adecuado. La frase "la oportunidad hace al ladrón" puede, como concepto, ser muy aplicable en algunas empresas y por ello es muy importante tomar conciencia de los eventos o cambios de entor-

no que propician oportunidades. En este aspecto, la pirámide de fraude del criminalista Donald Cassey señala en forma sencilla sus tres basales: oportunidad ("controlo los pagos"), motivación ("me gusta la noche") y justificación ("hace años me vienen demorando el bono").

5. Establecer controles y monitorear su eficacia en forma periódica. Es frecuente hacer análisis de fraudes y ver cómo los controles más eficientes en el tablero simplemente no funcionaron... pues no hubo nadie mirando la alarma.
6. Conocer al proveedor: como dice la frase, hacen falta dos para bailar tango, y en fraude esto es muy cierto. La responsabilidad de evaluar y calificar a los proveedores no puede ser de Compras. Conforme el principio de segregación de funciones, este análisis debe recaer en Control de Calidad o en los usuarios. Conocer a los proveedores no solo ayuda a separar y prevenir tentaciones, sino que anticipa riesgos de reputación asociados a la ética y el cumplimiento regulatorio del proveedor con su entorno.
7. Controlar y auditar. Si bien cae de suyo en importancia e impacto disuasorio, es habitual observar frecuencias y estándares muy pobres de auditoría en Compras. Como todo recurso escaso, la auditoría debe ser usada con inteligencia y criterio para disuadir, mejorar y eventualmente evitar problemas. Adicionalmente al análisis de transacciones de compras y legajos, la auditoría debe abarcar en forma periódica el cruzamiento de bases de datos de Proveedores, Pagos a Proveedores, Órdenes de Compra y Empleados, a fin de detectar coincidencias de direcciones, cuentas bancarias, DNI, CUIT, bancos, domicilio de entrega, duplicados de OPs, facturas redondas, duplicadas, etc.
8. Y en su empresa, ¿cual sería la respuesta? MH