PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

PROPUESTA Y ELABORACIÓN DE MODELO DE PREVENCIÓN DE FRAUDES PARA UNA EMPRESA DE LA CIUDAD DE QUITO

ARTEAGA BAQUERO KELLY PATRICIA

DIRECTOR: MGTR. JAIME GUADA GARRIDO

LINEA DE INVESTIGACIÓN ACORDE A LA CARRERA

QUITO, MARZO 2021

DIRECTOR Y LECTORES

DIRECTOR:

MGTR. Jaime Guada G.

LECTORES:

MGTR. Myriam Rubio D.

MGTR. Efraín Becerra P.

DEDICATORIA

A Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida de manera satisfactoria junto a las personas que amo.

A mi mami por su amor, trabajo y sacrifico, por ser mi apoyo incondicional, mi ejemplo, por ser una gran mujer con un corazón enorme, gracias a usted soy todo lo que soy.

A mis sobrinos, que con una sonrisa me han inspirado a seguir adelante.

Kelly Patricia

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser mi guía en cada paso que doy, por bendecirme y nunca dejarme sola, por darme la fortaleza para afrontar todas las adversidades que he tenido en mi camino y por brindarme una vida llena de felicidad y aprendizajes.

A mi mami, gracias a usted he logrado culminar mis estudios universitarios y ser una buena persona con su ejemplo de lucha y honestidad, es un orgullo ser su hija.

A mis hermanos María José y Diego por ser una parte muy importante de mi vida, por estar conmigo siempre, por sus consejos y por nunca dejarme caer.

A mis sobrinos por su cariño, por ser mi inspiración constante, los amo mucho.

A Luciana, por ser mi compañía incondicional en todo momento.

A Mateo por ser mi apoyo constante, por hacer de mí una mejor persona y por brindarme muchos momentos de felicidad.

A mi tutor, Ing. Jaime Guada quien con sus conocimientos, dirección, enseñanzas y paciencia fue de gran ayuda para el desarrollo de mi trabajo de investigación.

Índice

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO I 5

1. GENERALIDADES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA 5

1.1. **Historia y Antecedentes** 5

1.1.1. Historia 5

1.1.2. Antecedentes 6

1.2. **Planificación estratégica de la Empresa** 7

1.2.1. Misión 7

1.2.2. Visión 7

1.2.3. Objetivos 7

1.3. **Actividad del Negocio** 7

1.3.1. Zapatos 8

1.3.2. Ropa 8

1.3.3. Accesorios 8

1.4. **Estructura Organizacional** 9

1.4.1. Organigrama 10

1.5. **Situación actual de la empresa** 11

1.6. **Situación Departamento de Marketing, Departamento Ventas al Por Mayor y Departamento Financiero** 12

1.6.1. Departamento Marketing 12

1.6.2. Departamento Ventas al Por Mayor 12

1.6.3. Departamento Financiero 13

CAPITULO II 14

2. Introducción 14

2.1. **Análisis de las empresas comerciales frente a los riegos de fraudes.** 17

2.2. **El Fraude en el ámbito empresarial** 19

2.2.1. Origen del Fraude en las empresas ecuatorianas 19

2.2.2. Tipos de Fraudes en el sector empresarial 20

2.2.3. Casos de fraudes presentados en empresas ecuatorianas 22

2.3. **Modelo de Prevención de Fraudes** 24

2.3.1. Definición 24

2.3.2. Modelos de Prevención de Fraudes 24

2.4. **Triangulo del Fraude** 25

2.5. **Estrategias para la prevención de fraude** 26

CAPITULO III 27

3. PROPUESTA Y ELABORACIÓN DE MODELO DE PREVENCION DE FRAUDES 27

3.1. **Propuesta del Modelo de Prevención de Fraudes a implementarse en la Organización** 27

3.2. **Elaboración del Modelo Para La Prevención de Fraudes para una Empresa en la Ciudad de Quito.** 28

3.2.1. Manual de Prevención y Erradicación de Delitos de Lavado de Activos para la Empresa Deportes S.A**.** 29

CAPITULO IV 43

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 43

4.1. Conclusiones 43

4.2. Recomendaciones 44

BIBLIOGRAFÍA 45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Composición accionaria de la Empresa Deportiva S.A. 6
Tabla 2: Empresas del Ecuador 19
Tabla 3: Sanciones al oficial de cumplimiento 41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama estructural la Empresa Deportes S.A. 10
Gráfico 2: Proceso de distribución y comercialización.....11
Gráfico 3: Triángulo del fraude.....25
Gráfico 4: Resumen del proceso de lavado de activos 29

INTRODUCCIÓN

La Empresa Deportes S.A, cuyo nombre ha sido protegido por políticas de privacidad de la misma, fue constituida en el Ecuador el 29 de noviembre de 1984, se encuentra ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, su actividad principal es la importación, exportación, comercialización y distribución de ropa y calzado deportivos; y, accesorios deportivos (gorras, medias, gafas, maletas, guantes, entre otros) complementarios para el deporte en general, cuenta con 8 tiendas propias ubicadas en Quito, Cumbayá, Santo Domingo, Guayaquil y Cuenca. Sus principales clientes son: algunas empresas minoristas del Grupo, terceros independientes mayoristas y ventas al detalle en su mayoría a personas naturales independientes (tiendas propias).

La Empresa Deportes S.A, trabaja en conjunto con su cliente clave Marca International para surtirse de producto. Adicionalmente para el resto de clientes, la planeación se realiza con el Departamento de Ventas y se asigna una línea para cada temporada a ser vendida en los clientes adicionales. Una vez que la temporada inicia, el producto es despachado al cliente principal y paralelamente ofrecido a los clientes más pequeños. Durante el año 2012, la Compañía vendió a consumidores finales a través de sus tiendas propias ubicadas en todo el territorio ecuatoriano.

Los fraudes son delitos generalmente llevados a cabo por los empleados de la organización que se aprovechan de su puesto de trabajo para manipular datos o sistemas para su beneficio. En la actualidad, las organizaciones están más propensas a ser víctimas de fraudes internos como por ejemplo la apropiación indebida de bienes o recursos mediante engaños, gestiones falsas o desvíos mal intencionados.

En el primer capítulo, se describe una breve historia y antecedentes de cómo surgió la empresa y como se fue constituyendo en el mercado deportivo ecuatoriano, También es importante señalar la Planificación Estratégica y la actividad del negocio puntos muy importantes y críticos al momento de analizar en este trabajo de titulación. Así como su

estructura organizacional y los Departamentos que más se han visto involucrados en temas de fraude empresarial.

En el segundo capítulo, se define al término “fraude” como elemento principal de la investigación y como este se encuentra muy asociado a la Ley Orgánica de Prevención de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos. También se describe como se originó el fraude en las empresas ecuatorianas provocando una amenaza muy grave en todas las finanzas de cada una de ellas y de todos los modelos de prevención de fraudes investigados cual va ser el que más se ajusta a todas las necesidades de la empresa en análisis de estudio.

En el tercer capítulo, se detalla la propuesta y elaboración del modelo de prevención de fraudes que se encuentra muy atado a todas las necesidades del Directorio General y de las políticas internas que maneja la Empresa Deportes S.A. y que va de la mano del 1Manual de Prevención y Erradicación de Delitos de Lavado de Activos, dos elementos muy importantes que permitirán controlar, evaluar y eliminar todos los posibles fraudes presentados en los Departamentos de Ventas, Marketing y Financiero.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación está enfocado en la propuesta y elaboración de un modelo de prevención de fraudes, con el objetivo de analizar los posibles fraudes que se están presentando en los Departamentos de Marketing, Ventas y Financiero, para posteriormente establecer posibles soluciones que permitan mejorar el déficit financiero que se han presentado a causa de los fraudes organizacionales que se ha visto involucrado la Empresa Deportes S.A.

En Ecuador, las pérdidas por actividades fraudulentas al interior de las empresas se estiman en más de USD 10 MM al año. Malas prácticas como las colusiones, falsificaciones, malversación de facturas, proveedores fantasmas y adulteración de documentos, ponen en riesgo el clima laboral, la confianza entre los equipos de trabajo y, por supuesto, la rentabilidad del negocio.

Los fraudes son delitos generalmente llevados a cabo por los empleados de la organización que se aprovechan de su puesto de trabajo para manipular datos o sistemas para su beneficio. En la actualidad, las organizaciones están más propensas a ser víctimas de fraudes internos como por ejemplo la apropiación indebida de bienes o recursos mediante engaños, gestiones falsas o desvíos mal intencionados.

A pesar de ser una empresa con gran trayectoria en el mercado, no cuenta con un modelo que permita disminuir los riesgos de fraude dentro de la organización, siendo los Departamentos de Marketing, Ventas al por mayor y Financiero los más susceptibles a cometer fraudes dentro de la empresa, es por esta razón que las empresas deben basar su gestión en modelos de prevención que permitan revisar, controlar y evaluar todos los procesos que podrían perjudicar el patrimonio.

Es importante que exista una conexión entre todos los departamentos involucrados, para que, los efectos generen un alto impacto en el desarrollo económico de las empresas, y de esta manera disminuir la vulnerabilidad frente a los riesgos de posibles fraudes.

CAPITULO I

1. GENERALIDADES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

En el siguiente trabajo de investigación con el objetivo de precautelar las políticas establecidas de confidencialidad de la información se ha denominado a la Empresa como "EMPRESA DEPORTES S.A."

1.1. **Historia y Antecedentes**

1.1.1. Historia

La EMPRESA DEPORTES S.A., es una empresa constituida el 29 de noviembre de 1984 en Ecuador. Su ubicación se encuentra establecida en el Distrito Metropolitano de Quito. Su actividad principal es la importación, exportación, comercialización y distribución de artículos utilizados para la práctica de las distintas disciplinas deportivas, además de artículos, bienes, productos, materias primas, accesorios, equipos y mercancía en general, que sirven como complemento del usuario en el deporte.

La EMPRESA DEPORTES S.A. comercializa productos de procedencia extranjera, al por mayor y al detalle, a través de sus tiendas. La empresa cuenta con una tienda principal y 8 sucursales propias mediante las cuales vende sus productos al consumidor final. Las tiendas están ubicadas en Quito, Cumbaya, Santo Domingo, Cuenca y Guayaquil.

> "La industria del deporte constituye un negocio muy amplio que abarca desde la venta de alimentos y suvenires deportivos hasta la venta de derechos de difusión y los acuerdos de patrocinio. En esta industria hay numerosas partes interesadas, desde los clubes, las ligas y los patrocinadores a los organismos de radiodifusión y, por supuesto, los fabricantes del equipamiento que hace posible el deporte de alto nivel: la industria de los artículos deportivos. Según un estudio de la consultora A.T. *Kearny*, se estima que el valor la industria mundial del deporte alcanza los US$620 mil millones." (Jochen, 2012)

1.1.2. Antecedentes

En el año 2009, La EMPRESA DEPORTES S.A. comenzó a importar productos a la EMPRESA EQUIPERU.

En el 2011, EQUIPERÚ, compañía relacionada, realizó las compras y la financiación directa a la marca Internacional, a su vez le entregó productos de la marca a la EMPRESA DEPORTES S.A. en un menor porcentaje, adicional realizó compras directas a la marca.

La EMPRESA DEPORTES S.A. en el año 2012 realizó compras de producto a La Empresa Perú en Zona Franca Tacna, mediante la apertura de cuentas de crédito o pago de contado y ha importado al Ecuador, para la venta posterior a sus clientes

La EMPRESA DEPORTES S.A. en el año 2012 manejó como centro principal de distribución una bodega ubicada en Quito, desde la cual vendió a todo el país su producto importado, productos fabricados localmente bajo licencia de la Marca Internacional y coordinó la exportación a los clientes del exterior. Cabe mencionar, que en el año 2012 la operación del centro de distribución que se encuentra ubicado en Manta disminuyó considerablemente.

La composición accionaria de **La EMPRESA DEPORTIVA S.A.** es:

Tabla 1: Composición accionaria de la Empresa Deportiva S.A.

NOMBRE ACCIONISTA	**PORCENTAJE PARTICIPACIÓN**
Compañía XXXX Ecuador	99%
Accionista XXX	1%
TOTAL	**100%**

Fuente: Empresa Investigada

La inversión bruta (formación bruta de capital fijo) a precios corrientes alcanzó en el año 2019 US$19,267 millones registrando un crecimiento del 2.99% en comparación con el año anterior.

1.2. **Planificación estratégica de la Empresa**

1.2.1. Misión

Brindar innovación e inspiración a todos los atletas en Ecuador[1].

1.2.2. Visión

Ser la marca más auténtica, conectada y distintiva del mercado[2].

1.2.3. Objetivos[3]

- Ofrecer un producto innovador y de excelencia al mercado deportivo ecuatoriano.
- Conocer y servir al consumidor.
- Crear y conectar un vínculo confiable a través del punto de venta.

1.3. **Actividad del Negocio**

La actividad principal del negocio es la venta al por mayor y al detalle de artículos deportivos, teniendo actualmente sus oficinas, instalaciones y locales comerciales ubicados en todo el territorio ecuatoriano.

Así esta actividad se enfoca en las siguientes divisiones de negocio:

- Zapatos
- Ropa
- Accesorios

[1] Información tomada del Informe Anual de Ventas 2019, presentado al Grupo Corporativo GMS
[2] Planificación Estratégica febrero 2019 de la EMPRESA DEPORTES S.A.
[3] Planificación Estratégica febrero 2019 de la EMPRESA DEPORTES S.A.

1.3.1. Zapatos

La EMPRESA DEPORTES S.A. está en la capacidad de distribuir zapatos para Hombre, Mujer y niño de todo tipo para el deporte y zapatos de tipo casual de la marca principal que distribuye. Completando un porcentaje del 69% de toda la importación.

1.3.2. Ropa

LA EMPRESA DEPORTES S.A. está en la capacidad de distribuir ropa casual y deportiva de la marca principal que distribuye a todos sus locales comerciales propios y clientes del Por Mayor. Completando un porcentaje del 24% de toda la importación.

1.3.3. Accesorios

La EMPRESA DEPORTES S.A. está en la capacidad de distribuir implementos deportivos de la marca Internacional principal que distribuye para el deporte como: pelotas, soporte para movimiento, guantes, equipo de hidratación, pesas, canilleras, maletas entre otros. Completando un porcentaje del 7% de toda la importación.

La EMPRESA DEPORTES S.A. trabaja en conjunto con su cliente clave Marca International para surtirse de producto. Adicionalmente para el resto de clientes, la planeación se realiza con el departamento de ventas y se asigna una línea para cada temporada a ser vendida en los clientes adicionales. Una vez que la temporada inicia, el producto es despachado al cliente principal y paralelamente ofrecido a los clientes más pequeños. Durante el año 2012, la Compañía vendió a consumidores finales a través de sus tiendas propias ubicadas en todo el territorio ecuatoriano.

1.4. **Estructura Organizacional**

La EMPRESA DEPORTES S.A., cuenta con personería jurídica, patrimonio e independencia administrativa y operativa propia, la cual está dada por:

- Oficina Matriz, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, Av. República de Salvador y Moscú
- Adicionalmente cuenta con una Red propia de nueve locales comerciales ubicadas en todo el territorio ecuatoriano.

1.4.1. Organigrama

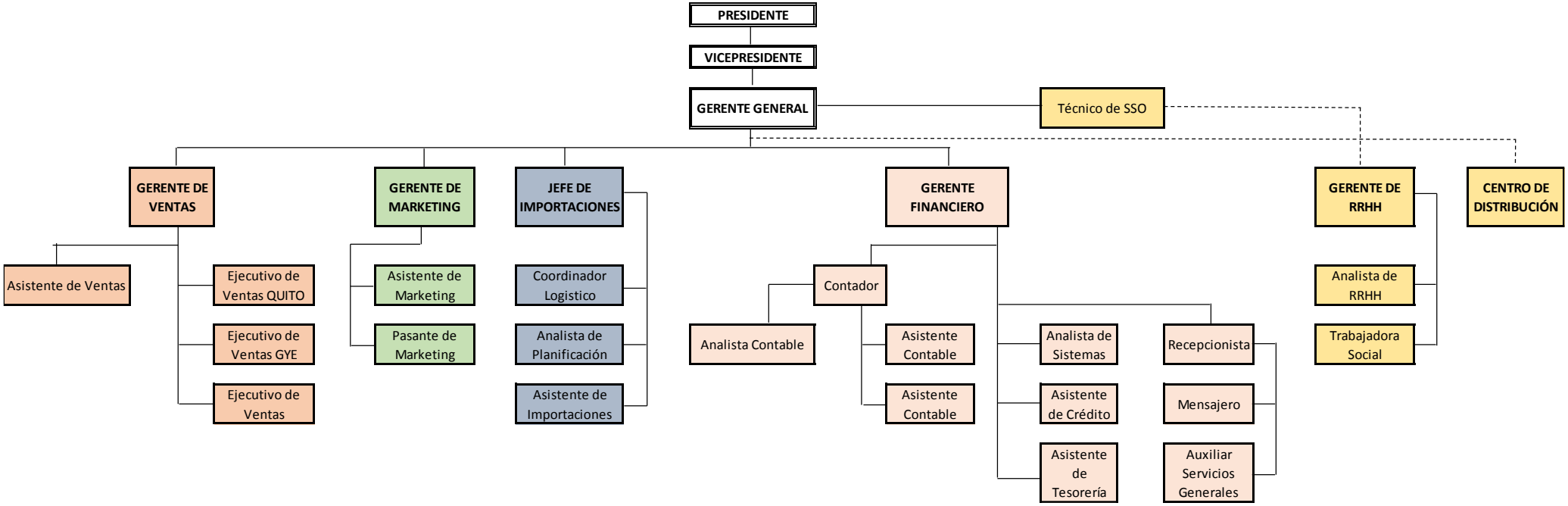


Gráfico 1: Organigrama estructural la Empresa Deportes S.A.

Realizado por: El autor

Cada Gerente de área ha trabajado con su equipo y con RRHH para revisar nuevamente los descriptivos de funciones de cada cargo.

1.5. **Situación actual de la empresa**

La EMPRESA DEPORTES S.A. y EQUIPERU son los distribuidores exclusivos para el Ecuador y Perú de zapatos, ropa y equipo deportivo de la Marca, están facultados a comprar directamente de la Marca International, cada temporada durante el año.
Cabe mencionar que, para la importación del producto, La EMPRESA DEPORTES S.A. posee un acuerdo para la distribución de camisetas, polos y productos fabricados en Ecuador, para lo cual contrata los servicios de la compañía relacionada Fibras Cía. Ltda. El producto producido bajo licencia en Ecuador, es vendido localmente y es exportado a Perú, Colombia, Venezuela y Panamá.

El producto importado por La EMPRESA DEPORTES S.A. es ingresado vía terrestre a las bodegas ubicadas en Quito y desde este centro es distribuido según los pedidos ingresados a cada uno de los clientes, para lo cual La EMPRESA DEPORTES S.A. utiliza el transporte propio en la ciudad de Quito y subcontrata servicios de transporte para el resto del país. El producto fabricado localmente bajo licencia, es despachado vía 0061érea para las exportaciones, desde las bodegas en Quito y para consumo nacional es despachado vía terrestre a los clientes locales.

El proceso de distribución y comercialización que maneja La EMPRESA DEPORTES S.A. es el siguiente:

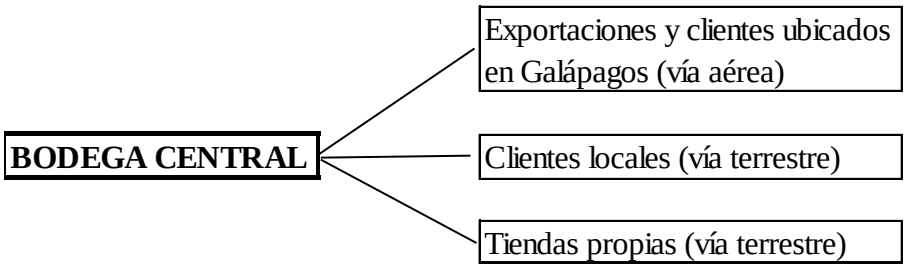


Gráfico 2: Proceso de distribución y comercialización
Realizado por: El autor

La EMPRESA DEPORTES S.A. sigue los lineamientos globales de la Marca Internacional, para lo cual realiza planes de publicidad y promoción específicamente en las categorías de correr, fútbol y *sportswear*, utilizando medios masivos y realizando publicidad en puntos de venta y eventos deportivos de gran magnitud.

1.6. **Situación Departamento de Marketing, Departamento Ventas al Por Mayor y Departamento Financiero**

1.6.1. Departamento Marketing

En la actualidad el Departamento de Marketing es trascendental para la Compañía ya que aparte de planear las nuevas presentaciones de los productos de la Marca Internacional, permite crear también políticas claves que permitirán decidir sin un determinado producto debe ser eliminado o modificado con respecto a las necesidades observadas en los consumidores.

De esta forma, el Departamento de Marketing conformado por su cabeza principal y su equipo de trabajo han permitido a La EMPRESA DEPORTES S.A. considerar un amplio panorama de posibilidades de la compañía, además de ayudar en la creación de políticas con relación a los productos.

1.6.2. Departamento Ventas al Por Mayor

El Departamento más crucial de la Compañía ya que al ser una empresa dedicada netamente a ventas es sumamente importante contar con un Departamento de Ventas robusto y que cumpla con todos los requerimientos que exige la Marca Internacional en las tres divisiones del negocio: Zapatos, Ropa y Accesorios.

Está conformado por una Cabeza principal cuya función es de la por medio de metas mensuales detalladas para los dos vendedores tanto de Sierra y Costa, cumplir para poder así llegar a las metas anuales y objetivos expuestos por la Gerencia general. Cabe detallar que con el objetivo de mantener a gusto al equipo se ha dispuesto de una política de pagos de incentivos en beneficio de las dos partes: EMPRESA DEPORTES S.A. y

Departamento de Ventas. Cabe también detallar que con el objetivo de que todo el equipo se sienta a gusto se ha dispuesto de una política de pagos de incentivos muy beneficiada para las dos partes La EMPRESA DEPORTES S.A. y Departamento de Ventas.

1.6.3. Departamento Financiero

El Departamento clave de La EMPRESA DEPORTIVA S.A., debido a que son los encargados de presentar los balances a los directivos de la organización, se encargan de las responsabilidades económicas de la empresa, realizando pagos de las obligaciones de la misma.

Son los encargados de realizar el arqueo de caja chica de las distintas tiendas a nivel nacional, controlar el presupuesto designado a cada departamento, el cual va de la mano con los procesos contables. Está conformado por la Gerente Financiera que tiene como mano derecha a la Contadora quien a su vez tiene a su equipo de trabajo quienes son de gran ayuda al momento de realizar las actividades relacionadas a la misma.

CAPITULO II

2. Introducción

En la última década el término fraude ha sido empleado en el panorama mundial y se ha convertido en un tema de mucha importancia para el sector empresarial pues dada la necesidad diaria de superar los constantes y progresivos problemas fraudulentos las empresas han optado por buscar sus propios mecanismos de defensa que permitan de algún modo combatir este engaño económico.

El fraude se encuentra relacionado con factores específicos como la situación económica, la presión por conseguir resultados, el deseo de enriquecimiento, la búsqueda de venganza a costa de la institución y la oportunidad de beneficio propio a partir de las debilidades del entorno de control, entre otros factores. En la actualidad, entre las consecuencias negativas, los fraudes cuestan mucho dinero a las empresas y el impacto en la imagen de la empresa puede ser irreparable ((Prevención y detección del fraude empresarial, 2016).

De acuerdo a la Ley Orgánica de Prevención de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, estipulados en los artículos (Ley Orgánica de Prevención de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos; Registro Oficial 802; 2016)[4]:

Art. 10.- La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, además de las facultades detalladas en el artículo anterior, tendrá las siguientes atribuciones: a) Diseñar y aprobar políticas, normas y planes de prevención y control del lavado de activos y financiamiento de delitos; b) Emitir y aplicar medidas preventivas contra el lavado de activos en los sectores de la actividad económica y financiera de su competencia; c) Absolver las consultas que el/la Director/a de la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE), estimare necesario someter a su consideración; y, d) Las demás que le correspondan, de acuerdo con esta ley.

[4] LEY PREVENCION DE LAVADO DE ACTIVOS Y DEL FINANCIAMIENTO DE DELITOS, Registro Oficial Suplemento 802 de 29-dic.-2017

Art. 11.- La Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE), es la entidad técnica responsable de la recopilación de información, realización de reportes, ejecución de las políticas y estrategias nacionales de prevención y erradicación del lavado de activos y financiamiento de delitos. Es una entidad con autonomía operativa, administrativa, financiera y jurisdicción coactiva adscrita al Ministerio Coordinador de Política Económica o al órgano que asuma sus competencias. La Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE) solicitará y recibirá, bajo reserva, información sobre operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas para procesarla, analizarla y de ser el caso remitir un reporte a la Fiscalía General del Estado, con carácter reservado y con los debidos soportes.

Art. 12.- La Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE) deberá cumplir las siguientes funciones:

a) Elaborar programas y ejecutar acciones para detectar, de conformidad con esta ley, operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas;

Este conjunto de amenazas debe ser atacado mediante un modelo de prevención y detección de fraudes que contemplen las áreas de cumplimiento de la compañía y permitan la transformación de la cultura al interior de las empresas; fortaleciendo valores como el compromiso y transparencia en cada uno de los niveles (Modelo de prevención de fraude, 2019).

En base a la nueva reforma del reglamento de la **Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos**, publicada con fecha 03 de agosto de 2020, señala que[5]:

[5] Reforma al Reglamento de la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, Suplemento del Registro Oficial No. 259, del 03 de agosto de 2020

- El artículo 5 del Reglamento prevé que el "sistema de prevención de riesgos" está compuesto por políticas, procedimientos, mecanismos y métodos de gestión de riesgos formulados e implementados por el sujeto responsable, que ayudarán a prevenir y detectar actividades anormales de manera oportuna. Infundado o sospechoso. Para ello, se deben considerar los lineamientos establecidos por la agencia de control de partidos responsable.

- En lo referente al oficial de cumplimiento, el artículo 13 de la reforma al reglamento ha establecido nuevos lineamientos para el registro, señalando que deberá aprobar la capacitación impartida por la UAFE, para posteriormente a través del sujeto obligado, solicitar al respectivo organismo de control su calificación, y una vez calificado el oficial de cumplimiento, el sujeto obligado en un término de 5 días, realizará el procedimiento de registro frente a la UAFE.

- En el artículo 15 de la reforma al reglamento, con respecto a las funciones del oficial de cumplimiento, se modificó y agrego cierta información detallada a continuación:

  a) Registrar en la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE), la capacitación recibida en el año anterior
  b) Implementar y ejecutar una metodología de administración de riesgos de lavado de activos y financiamiento de delitos para mitigar la exposición al riesgo del sujeto obligado
  c) Elaborar el Manual de Prevención de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, así como políticas y procedimientos internos en materia de prevención y detección de lavado de activos, y verificar su cumplimiento
  d) Ejecutar los controles establecidos en el Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos y realizar un monitoreo periódico de perfiles de clientes y usuarios, así como también de las operaciones y transacciones llevadas a cabo
  e) Registrar en el sistema de reportes dentro del plazo establecido en la letra c) del Art. 4 de la Ley, la no existencia de transacciones y operaciones que igualen o superen el umbral legal
  f) Otros que determine el organismo de control correspondiente.

- El artículo 16 del reglamento, establece causales de suspensión temporal a los Oficiales de Cumplimiento:

a) No verificar el cumplimiento del Manual de Prevención de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, así como no realizar cualquiera de las funciones establecidas en el presente Reglamento.

Actualmente el lavado de activos se encuentra tipificado en **el Código Orgánico Integral Penal** en el Art. 317, estableciendo las sanciones para quienes cometan este delito (Carpio Freire, 2020).

El artículo 317 del COIP indica: "La persona que en forma directa o indirecta:

1. Tenga, adquiera, transfiera, posea, administre, utilice, mantenga, resguarde, entregue, transporte, convierta o se beneficie de cualquier manera, de activos de origen ilícito.

2. Oculte, disimule o impida, la determinación real de la naturaleza, origen, procedencia o vinculación de activos de origen ilícito.

3. Preste su nombre o el de la sociedad o empresa, de la que sea socio o accionista, para la comisión de los delitos tipificados en este artículo.

4. Organice, gestione, asesore, participe o financie la comisión de los delitos tipificados en este artículo.

5. Realice, por sí mismo o por medio de terceros, operaciones y transacciones financieras o económicas, con el objetivo de dar apariencia de licitud a actividades de lavado de activos.

6. Ingrese o egrese dinero de procedencia ilícita por los pasos y puentes del país".

El lavado de activos se sanciona con diferentes penas dependiendo del monto de los activos objeto del delito.

El delito de lavado de activos es sancionado con diversas penas que dependerán del monto de los activos objeto en relación al delito.

En la Ley de Prevención de Lavado de activos y del Financiamiento de Delitos, en su Art. 3 manifiesta: "Se entenderá por operaciones o transacciones económicas inusuales, injustificadas o sospechosas, los movimientos económicos, realizados por personas

naturales o jurídicas, que no guarden correspondencia con el perfil económico y financiero que éstas han mantenido en la entidad reportante y que no puedan sustentarse".

La tipicidad en el COIP sobre este delito no es suficiente si las personas o grupos de personas no concientizan sobre este delito que, se constituye en un problema para la sociedad y el sistema judicial. (Carpio Freire, 2020)

2.1. **Análisis de las empresas comerciales frente a los riegos de fraudes.**

En el Ecuador existen varias empresas dedicadas a la comercialización, producción de bienes y prestación de servicios. La EMPRESA DEPORTES S.A., dedica sus actividades a la comercialización y distribución de artículos deportivos, la cual promueve la venta a empresa al por mayor y en tiendas propias en todo el territorio nacional.

En el Ecuador, los principales fraudes que se suscitan según diversas encuestas aplicados a los gerentes de riesgo de empresas comerciales manifiestan que el 37% de empresas están en la probabilidad que exista fraude, y el 18% es improbable debido a que toman las debidas precauciones. El 82 % confirmaron haber sufrido fraudes en sus empresas, durante los últimos 5 años y 18% no tuvieron este inconveniente. Sobre la malversación de activos, la corrupción, los sobornos, la información falsa, la información manipulada son aspectos constantes en los principales fraudes efectuados y reportados por los encuestados. Acerca de los medios de identificación de fraudes, se encuentran principalmente: con un 36% las quejas; con un 27% los malos informantes internos; con un 27% los informantes externos; y con un 9% la casualidad (Rafael Apolinario Quintana, 2017).

Las empresas (64%) por la poca cultura en este tema no han tomado las debidas precauciones para combatir los fraudes, mientras que otras (36%) si ha tomado el control al respecto. El perfil del defraudador no está definido pero los entrevistados coinciden que la autoría, en general, es interna. Esto debido a que muchos colaboradores conocen el manejo de los procesos internos y los parámetros que se emplean, información que vuelven a su favor para la ejecución de los fraudes. Las empresas que identifican el causante del fraude recurren al despido (40%), otras acuden a la acción civil (40%) y muy pocas solo realizan advertencias (20%) (Rafael Apolinario Quintana, 2017).

Según los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020), Las empresas comerciales se dividen en las siguientes categorías:

- Comercio al por mayor y al por menor
- Reparación de vehículos automotores y motocicletas

En la tabla presentada a continuación, se expone el porcentaje de participación de las empresas comerciales en el país.

Tabla 2: Empresas del Ecuador

Empresas en el Ecuador	
Comercio al por mayor y al por menos; reparación de vehiculos automotores y motocicletas	51,80%
Industrias manufactureras	13,50%
Otras actividades económicas	34,70%
TOTAL	100,00%

FUENTE: Instituto nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020)

2.2. **El Fraude en el ámbito empresarial**

En América Latina, el delito que mantiene en zozobra a las empresas es el fraude, aún ante otros crímenes como; el secuestro, el sabotaje y el hurto. Este delito con los años va tomando más fuerza, debido a la creciente globalización con relación a los movimientos de fondos, a las complicaciones en el trato con diferentes culturas y también por el uso de tecnologías como el Internet. En consecuencia, entre los empresarios existe una sensación de riesgo en éste ámbito (Cano, 2018).

2.2.1. Origen del Fraude en las empresas ecuatorianas

El Ecuador ha manifestado su presencia con respecto a la estafa o fraude en el ámbito financiero y en específico en el sector comercial. Esta situación presenta un ambiente peligroso para el sector porque al existir estas amenazas financieras, pueden ser afectados las demás figuran que participan en el ámbito empresarial, generando incluso el quiebre de muchas empresas y quedando impagos los proveedores.

2.2.2. Tipos de Fraudes en el sector empresarial

Existen diferentes clasificaciones de fraudes. A continuación se muestran tres criterios de clasificación a partir de los estudios de (Frett, 2014):

- Según quien lo realiza:

1. *Fraude interno (laboral u ocupacional):* es aquel que se caracteriza por el uso de las oportunidades o ventajas brindadas por una ocupación o empleo para beneficio personal mediante el uso malintencionado de las atribuciones o la mala aplicación de los recursos de la entidad.

2. *Fraude externo:* es realizado por personas u organizaciones ajenas a la empresa con el fin de obtener un beneficio personal. Algunos ejemplos: manipulación de licitaciones por vendedores; facturación a la empresa por bienes o servicios no prestados; presentación de cheques sin fondos o información de una cuenta falsificada para el pago; la devolución de productos robados o rebajados para un reembolso; violaciones a la seguridad y robos de propiedad intelectual cometidos por terceros desconocidos, entre otros.

- Según a quien va dirigido:

1. *Fraude empresarial:* se dirige a defraudar empresas.

2. *Fraude contra personas:* dirigido a defraudar a personas físicas; entre estos: robo de identidad, fraudes con los pagos por adelantado, etc.

3. *Fraude gubernamental:* está dirigido a defraudar al fisco, a las instituciones gubernamentales, a la transparencia del Estado, a los poderes del Estado, entre otros para obtener beneficios personales o encubrir acciones deshonestas.

- Por su esencia:

1. *Malversación de activos:* relacionado con el robo de activos de la organización.

2. *El esfumándose:* cuando en una organización se realiza un robo del efectivo antes de que la operación sea registrada en los libros contables de la entidad.

3. *Por reembolso de gastos:* pago a un empleado por gastos ficticios o inflados.

4. *Por rol de pagos:* emisión de pago por reclamos falsos por compensación, tales como la exigencia de un empleado de horas extras no laboradas o cuando se añade empleados no reales a la nómina, donde se paga un trabajo no ejecutado.

5. *De estados financieros:* inclusión de información falsa en los estados financieros, a través de la sobreestimación de los activos o ingresos o la subestimación de los pasivos y gastos. Este tipo de fraude comúnmente es cometido por los directivos para brindar una mejor imagen económico-financiera de la organización.

6. *De desembolso:* cuando la organización paga por bienes o servicios ficticios, facturas infladas, facturación por servicios inexistentes, facturación fraccionada, reclamos al seguro social por personas fallecidas, entre otros.

7. *Presentación de información falsa:* presentación de información adulterada para uso de terceros; generalmente este tipo de información se relaciona con la medición de desempeño.

8. *Corrupción (mal uso del poder confiado para lucro personal):* incluye soborno y otros relacionados con el uso y las atribuciones del que detenta el poder. A este tipo de fraude se le reconoce como un fraude extra libros, por ende, caracterizado por escasa evidencia documental que conlleva a dificultades para probar su comisión. Es común que el infractor reciba pagos en efectivos, por tanto, se descubre generalmente a través de indicios o quejas proporcionadas por terceros.

9. *Soborno:* se caracteriza por la entrega, suministro, aceptación o solicitud de artículos de valor con el fin de influir en el resultado. Este tipo de fraude es generalmente ofrecido a gerentes o a empleados claves en una negociación o toma de decisión.

10. *Conflicto de interés:* se relaciona con el interés personal y económico no conocido de quienes realizan las negociaciones o transacciones en la organización, el cual perjudica a estas o a los dueños.

11. *Desviación:* es el acto de desvío de una operación o transacción con potencialidades de rentabilidad para la organización, hacia un tercero externo o interno a la organización.

12. *Uso no autorizado de información confidencial y de propiedad:* utilización no autorizada, ilegal o el robo de información confidencial de alta sensibilidad para la organización y de propiedad intelectual, en beneficio de terceros.

13. *Actividad entre partes relacionadas:* es aquella situación relacionada con la obtención de beneficios por una de las partes involucradas en detrimento del otro, que no se obtendrían en una transacción de negocios normal y justa.

14. *Evasión de impuestos:* elaboración falsa, total o parcial, de una declaración de impuestos con el propósito de disminuir el adeudo de los impuestos que se deben pagar al fisco.

2.2.3. Casos de fraudes presentados en empresas ecuatorianas

Caso Xerox: KPMG y 4 socios acusados de fraude por la SEC.KPMG LLP[6],

XEROX Ecuador S.A. se fundó en 1966 en Quito (matriz) y en Guayaquil (matriz). En la actualidad tienen 140 colaboradores en el país y15 Documentos XEROX en el territorio ecuatoriano. XEROX es una marca de innovación que evoluciona junto con los requerimientos de sus clientes.

XEROX Ecuador S.A. es una empresa de US$ 22 mil millones, líder en gerenciamiento de impresión y gestión documental, gerenciamiento de comunicaciones y servicios de mercadeo, de procesos de negocios, administrativos y financieros. Xerox Ecuador en el año 2010 vendió más de $18 millones de dólares y tuvo un crecimiento de alrededor del 15% respecto al 2009. Al momento es la afiliada No. 1 en cumplimiento de los planes de ventas y utilidades de la región Latinoamérica (que incluye Argentina, Chile, Perú y Ecuador).

En la demanda se manifiesta que XEROX Ecuador S.A. y sus socios sabían que la empresa manipulaba libros y que subscribían los estados financieros de la firma. Los

[6] KPMG LLP, tercer estudio contable del mundo, y cuatros socios auditores han sido acusados de fraude ante el fuero civil por la *Securities* & *Exchange Commission*. La causa se origina en irregularidades detectadas en los balances de Xerox.

auditores involucrados son *Conway Michael, Safran Ronald, Boyle Joseph y Dolanski Anthony*.

Por tal causa, XEROX Ecuador S.A. ha sido obligada a descontar ingresos inflados por US$ 6.400 millones de 1997 a 2001. Esto es parte de un convenio con la SEC, por el cual los directivos de la empresa se declararon culpables de algunos cargos, a cambio de rehacer los balances. Por otra parte, KPMG (que audita a Citigroup, General Electric y otras 2.000 firmas que cotizan en bolsa) fue despedida por Xerox en 2001, luego de 30 años de colaboración (Negocios, 2003).

Caso El Comercio: El dueño de El Comercio montó un fraude para concentrar frecuencias[7].

Ángel González, con el fin de lograr el mayor número de frecuencias de radio y TV en el país desarrolló un sistema de ocultamiento de la propiedad de sus empresas. Mediante este sistema, el grupo mediático González intentaba burlar las políticas anti monopolio que presiden el concurso para la concesión de frecuencias de radio y televisión. En el que se determina que una empresa únicamente podrá operar a la vez una emisora en FM, otra en AM y otra en televisión (Pallares, 2018).

El informe emitido por la Contraloría indicó que en el proceso de concesión de frecuencias realizados por el Cordicom y el Arcotel, el grupo González, al que pertenece diario El Comercio de Quito, postuló con el deseo de adquirir 104 frecuencias: 60 de televisión, 43 de radio FM y una de radio AM, mediante dieciocho empresas que sí habrían calificado para el concurso por su registro donde indicaban que cada una era de diferentes accionistas (Pallares, 2018).

Contraloría descubrió, no obstante, que las empresas estaban vinculadas entre sí debido que mantenían las mismas firmas calificadas para el manejo de cuentas en los bancos del país y además, las direcciones reflejaban ser exactamente las mismas. El equipo auditor de Contraloría puso al descubierto un plan de concentración de frecuencias prohibido por las políticas legales que rigen al concurso y que, en apariencia, no se percató ni el Cordicom ni Arcotel (Pallares, 2018).

[7] Según el artículo 6 de la Ley de Comunicación del Ecuador, se prohíbe que una persona o empresa extranjera sea dueña de un medio de comunicación a escala nacional.

2.3. **Modelo de Prevención de Fraudes**

2.3.1. Definición

"Proceso de monitoreo a través de diversas actividades de control, sobre los procesos o actividades que se encuentran expuestas a los riesgos de comisión de fraude" (COTRISA, 2017).

2.3.2. Modelos de Prevención de Fraudes

- *Modelo Deloite*

"Para combatir estas serias amenazas, es necesario contar con un sistema de prevención y detección de fraudes que no sólo abarque a las áreas de cumplimiento de la compañía, sino que también transforme la cultura al interior de las empresas; fortaleciendo valores como el compromiso y transparencia en todos los niveles" (Gaziano, 2019).

Los autores Deloitte y Alto han desarrollado un modelo que ataca la amenaza del fraude en todas sus etapas: prevención, detección y respuestas concretas[8].

- *Modelo Cotrisa*

COTRISA, "en cumplimiento de su deber de dirección y supervisión, ha adoptado e implementado un modelo de organización, administración y supervisión para prevenir la comisión de fraudes. Dicho modelo considera la participación transversal de todos los estamentos de la empresa, por medio de la administración y el compromiso general de todos sus integrantes" (Cotrisa, 2018).

COTRISA "define clara y explícitamente la aplicación objetiva y sistemática de la prevención de los fraudes en sus procesos o actividades habituales y esporádicas (Cotrisa, 2018).

El Comité de Auditoría del Directorio (CA) y el Encargado de Prevención de Fraudes (EPF), serán en su conjunto responsables de la adopción, implementación y supervisión

[8] Deloitte Chile y Alto Trust ofrecen un modelo integral para prevenir, detectar y responder a posibles situaciones de fraudes que ocurren al interior de las compañías.

del MPF.El Comité de Auditoría del Directorio aprobará el MPF, los planes preventivos que se aplicarán, las acciones de mitigación y adoptará las sanciones que correspondan con motivo de su falta de cumplimiento (Cotrisa, 2018).

2.4. Triangulo del Fraude

Este es un modelo que se utiliza para exponer los factores que llevan a las personas a cometer fraudes en su lugar de trabajo. Consta de tres partes juntas para constituir un fraude: Donald R. *Cressey*, Dinero de los demás (*Montclair*: Patterson Smith, 1973) p.30



Gráfico 3: Triángulo del fraude

Realizado por: El autor

- **La percepción o motivación:** Opinión sobre las necesidades económicas, esta situación es incompatible con otras. Representa la presión, que es ante todo el motivo del delito. El sujeto tenía algunos problemas económicos que no pudo resolver por medios legales, por lo que comenzó a considerar acciones ilegales, como robar efectivo o falsificar estados financieros, para solucionar el problema. Los problemas financieros pueden ser personales o profesionales.
- **Oportunidad percibida:** Definir el método para cometer el delito. La persona debe de alguna manera abusar de su posición en la resolución de sus propios problemas financieros y tiene poco conocimiento de los riesgos de ser descubierta.

- **Racionalización:** Los individuos que realizan un fraude, generalmente, es por primera vez que lo efectúan y no cuentan con un pasado delincuencial. Son ciudadanos que justifican su accionar a partir de las difíciles situaciones que dicen estar enfrentando y por las que se vieron impulsados a hacerlo.

2.5. **Estrategias para la prevención de fraude**

Según René Humberto Marquéz Arcila, al determinar una estrategia para la prevención del fraude, es ventajoso pensar como el defraudador. He aquí algunos de los aspectos que se deben tomar muy en cuenta (Márquez Arcila, 2018):

- Puntos débiles del proceso del que yo soy responsable
- Tiempo que tardaría mi organización en descubrir un fraude
- Destrucción de pruebas
- Formas de engaño a los auditores

Acciones para la prevención, disuasión y detección de fraudes:

a. Fomentar una cultura de honestidad y altos estándares

A1. Establecer estándares desde los niveles altos de la administración

A2. Contratar y promocionar colaboradores adecuados

A3. Entrenar a todo el personal, en especial a nuevos ingresos.

b. Detectar los riesgos de fraude y ejecutar programas y un mejor control para mitigar los riesgos de fraudes identificados

c. Determinar un proceso adecuado para vigilancia de fraude (alerta)

CAPITULO III

3. PROPUESTA Y ELABORACIÓN DE MODELO DE PREVENCION DE FRAUDES

3.1. Propuesta del Modelo de Prevención de Fraudes a implementarse en la Organización

Los fraudes en su gran mayoría son delitos ejecutados por los colaboradores de la organización que desde su sitio de trabajo optan por la manipulación de datos y/o sistemas para su beneficio personal.

En la actualidad, las organizaciones están más propensas a ser víctimas de fraudes internos como por ejemplo la apropiación inadecuada de recursos mediante gestiones falsas, engaños, o desvíos mal intencionados (Business School, 2020).

Al presente, las empresas deben basar su gestión en modelos de prevención que permitan revisar, controlar y evaluar todos los procesos que podrían perjudicar el patrimonio.

Dentro del sector privado que es el punto de análisis de esta investigación se hace indispensable la creación de un Modelo de Prevención de Fraudes (MPF) debido a que todas las organizaciones corren el riesgo de ser víctimas de algún tipo de estafa, es por eso que la EMPRESA DEPORTES S.A. ha visto la necesidad de crear un modelo que permita combatir, prevenir y controlar los posibles riesgos de fraude dentro de las áreas vulnerables.

Es importante, además, señalar que debe existir una conexión entre todos los departamentos involucrados, principalmente entre los departamentos de Marketing, Ventas y Financiero, para que, el objetivo que se busca con la implementación de un manual de prevención de fraudes genere un impacto positivo en el desarrollo económico de la empresa. Pretendiendo de esta manera, disminuir la vulnerabilidad frente a los riesgos de posibles fraudes.

3.2. **Elaboración del Modelo Para La Prevención de Fraudes para una Empresa en la Ciudad de Quito.**

Para realizar la elaboración del Modelo de Prevención de Fraudes (MPF) propuesto para la Empresa Deportes S.A. es necesario en primera instancia conocer a más detalle la relación entre directa entre el Lavado de Activos y el Fraude, ya que a partir de aquí se propondrá un Manual de Prevención y Erradicación de Delitos de Lavado de Activos acorde a todas las necesidades de la empresa.

"El lavado de activos, es el proceso a través del cual es encubierto el origen de los fondos generados mediante el ejercicio de algunas actividades ilegales, fraudulentas o criminales" (Ciano, 2015). El principal objetivo de este tipo de operación, que suele realizarse en varios niveles, radica en hacer que los activos o fondos conseguidos a través de operaciones ilícitas parezcan el resultado de actividades legales y que puedan circular sin mayor problema en el sistema financiero.

Con relación a los implicados, se debe establecer que es responsable aquel individuo que comete el fraude y quien ayuda a ese individuo a cometer el hecho. Incluso se considera como participante delictivo a aquella persona que descubre el lavado de activos y no lo denuncia (Ciano, 2015).

En suma, el Lavado de Activos consiste en el ingreso de fondos ilegales al sistema financiero, sin provocar la atención de las instituciones financieras; y una vez ingresados en el sistema financiero mediante un sistema de ocultamiento, se crea la apariencia de legalidad mediante la ejecución de más transacciones.

A continuación, en la siguiente imagen adjunta se detalla este proceso (Ciano, 2015):

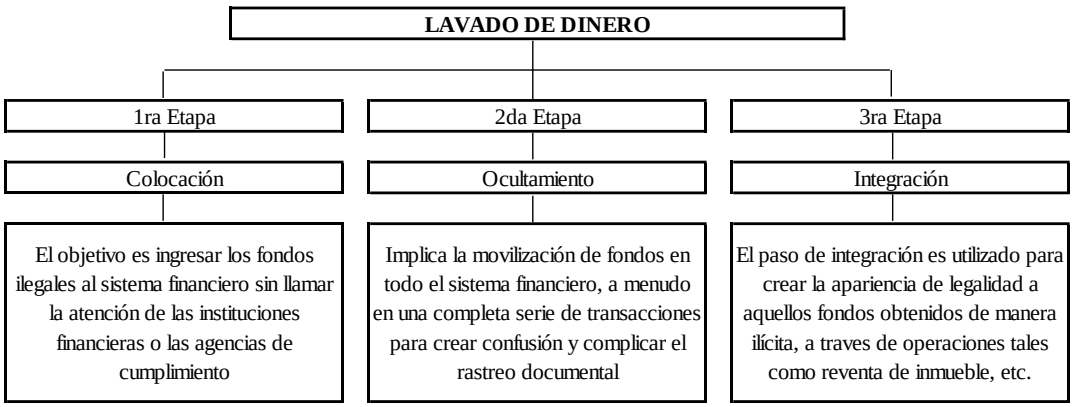


Gráfico 4: Resumen del proceso de lavado de activos

Elaborado por: El autor

3.2.1. Manual de Prevención y Erradicación de Delitos de Lavado de Activos para la Empresa Deportes S.A**.**

1. Políticas institucionales

Las políticas que adoptado LA EMPRESA DEPORTES S A., permite la correcta aplicación de medidas para prevenir el lavado de activos y a partir de este conjunto de reglas de conducta y de procedimientos orientar en el tema a los directivos, administradores y funcionarios.

Con este propósito, LA EMPRESA DEPORTES S A. adopta las siguientes políticas para la implementación del Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Erradicación de Delitos:

- El presente manual, será de conocimiento de todos y cada uno de los funcionarios de la Entidad. La Unidad de Cumplimiento determinará los medios para el efecto y las formas para su actualización y distribución entre el personal de la Entidad.
- El Manual de Prevención de Lavado de Activos y Erradicación de Delitos contendrá procedimientos y disposiciones en función de la prevención y control del lavado de activos y erradicación de delitos.

- La Unidad de Cumplimiento, impulsara a nivel institucional la normativa legal vigente, reglamentaria y operativa en materia de prevención de lavado de activos según lo determine el programa de Capacitación elaborado para el efecto.
- La Empresa Deportes S.A. garantizará el cumplimiento del reglamento interno y las demás disposiciones para prevenir el lavado de activos por parte de colaboradores administrativos y de control, del Oficial de Cumplimiento, así como de todos los demás funcionarios;
- Los procedimientos existentes y aquellos que se implementen son de obligatoria observación para cada uno de los colaboradores de la Entidad, en especial para quienes intervienen en atención al cliente.
- La Empresa Deportes S.A. señalará los lineamientos que implementará la Entidad frente a los factores de riesgo, mitigando la oportunidad del lavado de activos;
- La Empresa Deportes S A. establecerá políticas de identificación de clientes, según su categoría de riesgo, para esto la Empresa ha determinado la existencia de cuatro segmentos de riesgo:

    • Riesgo Extremo

    • Riesgo Alto

    • Riesgo Medio

    • Riesgo Bajo

- La debida diligencia que se realice con el cliente tanto en la apertura de las relaciones comerciales como durante las mismas dependerá del tipo de riesgo que éste represente para la Empresa.
- La Empresa Deportes S A. determinará estrictas políticas con respecto a las relaciones contractuales con nuevos clientes; y, también se monitoreará a aquellos clientes que, por su perfil, por sus actividades económicas, o por montos y/o por el origen de sus recursos pueden exponer a la Entidad al riesgo de lavado de activos;
- La Empresa Deportes S A., designará la responsabilidad de llevar la relación financiera o comercial con el cliente, con el respaldo de la aplicación de las políticas de prevención de lavado de activos detalladas en el presente Manual;

- Se reservará la información reportada, según lo previsto en la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos;
- Se determinarán procedimientos para un eficaz monitoreo de cada una de las operaciones transaccionales de los clientes y sobre todo para aquellas cuyos montos superen el perfil económico definido.
- De existir infracciones en relación al presente manual se recurrirá a actuar a partir de las políticas disciplinarias vigentes, acudiendo a los organismos de control y judiciales de ser necesario.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Establecer en la EMPRESA DEPORTES S.A., conforme a lo establecido a la Ley y las Resoluciones de Organismos competentes sobre prevención de Lavado de Activos y Erradicación de Delitos, un programa de prevención que permita la implementación de procesos para prevenir y detectar operaciones transaccionales con recursos ilícitos.

2.2. Objetivos específicos

2.2.1. Determinar un conjunto de Normas y Procedimientos integrales para prevenir el Lavado de Activos y Erradicación de Delitos.

2.2.2. Comunicar al personal de la Entidad la importancia que tiene la detección y reporte de operaciones inusuales e injustificadas.

2.2.3. Establecer la importancia del reconocimiento de clientes para prevenir y detectar operaciones con recursos ilícitos.

2.2.4. Ubicar los métodos y técnicas utilizadas en las diferentes etapas de estas operaciones ilícitas para conseguir que el personal se mantenga alerta.

2.2.5. Comunicar las normas y procedimientos establecidos, así como las exigencias derivadas de la normatividad legal existente sobre la prevención del Lavado de Activos.

2.2.6. La EMPRESA DEPORTES S.A. cumpla con las regulaciones legales establecidas y se adhiera a prácticas sólidas en materia de prevención del Lavado de Activos.

3. **Alcance**

Las políticas descritas en este documento aplican para todo el personal de la empresa.

4. Introducción

El Sistema Financiero junto con el mercado de valores es utilizado con frecuencia para el ocultamiento de recursos ilícitos o también de origen legal pero que serán usados para actividades terroristas. Por tal motivo, la Superintendencia de Compañías del Ecuador a través de la Dirección de Prevención de Lavado de Activos, como órgano supervisor a nivel nacional, fomenta la cultura de la administración de riesgos entre las diferentes entidades sometidas a su inspección y vigilancia, enfatizando en su importancia un Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.

4.1. Definición del riesgo de lavado de activos

El Sistema para la Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo, es el conjunto integrado de elementos referidos como políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, órganos de control, infraestructura tecnológica, divulgación y capacitación relacionados con el tema, a través de los cuales las instituciones vigiladas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, responden a las amenazas de ser utilizadas para la práctica de conductas delictivas, con el objeto de disminuir las posibilidades de pérdidas por la exposición al riesgo de Lavado de activos y Financiamiento del Terrorismo.

Cualquier inobservancia o contravención a lo establecido dentro de este manual será considerada como una falta grave y por tanto será sancionada de acuerdo con lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo correspondiente.

4.2. Marco legal

El presente Manual se encuentra fundamentado en las disposiciones legales establecidas y vigentes en la República del Ecuador.

• La Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos,

• Reglamento General a la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos Decreto 1331

• Código Orgánico Integral Penal

• Las resoluciones de La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

• Disposiciones e Instructivos de Gestión de para el sistema financiera de la Unidad de Análisis Financiero y Económico UAFE

5. **Funciones y responsabilidades en prevención de lavado de activos**

5.1 Del directorio

Para la prevención del lavado de activos y erradicación de delitos, el Directorio de cada sujeto obligado deberán cumplir con lo siguiente:

- Señalar las políticas para prevenir el lavado de activos y el financiamiento de delitos.
- Aprobar el Código de Ética y el Manual para prevenir el lavado de activos y erradicación de delitos, así como sus actualizaciones.
- Aprobar los procedimientos y mecanismos para prevenir el lavado de activos y erradicación de delitos; evaluar periódicamente su funcionamiento y adoptar las medidas necesarias para ajustarlo a nuevas necesidades o corregir sus deficiencias.
- Aprobar la asignación de los recursos técnicos y la contratación de los recursos humanos necesarios para implementar y mantener los procedimientos de prevención de lavado de activos y erradicación de delitos.
- Definir las instancias responsables de la vinculación de clientes que, por sus características, actividades que desempeñan, transacciones que realizan, entre otros, puedan considerarse mayormente expuestos al riesgo de lavado de activos y de erradicación de delitos.

- Designar al Oficial de Cumplimiento quien deberá tener el perfil y requisitos exigidos para ocupar el cargo; y, removerlo de sus funciones por causas debidamente justificadas.
- Aprobar el plan de trabajo anual que presente el Oficial de Cumplimiento en la primera reunión de directorio de cada año.
- Evaluar trimestralmente el cumplimiento del plan aprobado para la adecuada prevención de lavado de activos y erradicación de delitos.
- Designar la persona o grupos de personas responsables del diseño de las metodologías, modelos e indicadores cualitativos y/o cuantitativos, para la oportuna detección de las operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas, con un valor técnico que vaya en función de la información pública disponible y la mínima solicitada en este manual.
- Determinar las sanciones para quien incumpla con los procesos de prevención de lavado de activos y erradicación de delitos.

5.2 Del representante legal

- Someter a la aprobación del Directorio, el nombre del candidato o candidatos para que sea designado el Oficial de Cumplimiento de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas, procedimientos y mecanismos que en materia de prevención y control de lavado de activos y erradicación de delitos que establezca el Directorio.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones contenidas en este manual y demás normas concordantes.
- Suministrar al Oficial de Cumplimiento los recursos tecnológicos, humanos y físicos que el Directorio haya aprobado para el cumplimiento de sus funciones.
- Asegurar que los manuales de operación establezcan los requisitos y procedimientos necesarios para la aplicación del manual para prevenir el lavado de activos y erradicación de delitos.
- Conocer y aprobar, previo su envío a la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE) los reportes previstos en la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del

Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos y en los instructivos dictados por dicha Unidad;

- Atender los requerimientos e instrumentar las recomendaciones que realice el Oficial de Cumplimiento en materia de prevención del lavado de activos y erradicación de delitos.

5.3 Del comisario

- El comisario debe instrumentar los controles adecuados que le permitan detectar incumplimientos de las disposiciones tanto de la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, de su Reglamento General y en este Manual. Dicha gestión incluye el examen de las funciones que cumplen los administradores de la entidad y el Oficial de Cumplimiento.
- El Comisario deberá elaborar un informe trimestral especial dirigido al Directorio, en el que detallará las conclusiones obtenidas en el proceso de evaluación del cumplimiento de las normas sobre prevención y control del lavado de activos y erradicación de delitos; sin embargo, en caso de que hubiere detectado situaciones extraordinarias que deban ser reportadas, deberá informar inmediatamente al Directorio.

5.4. Oficial de cumplimiento

- Esta persona es responsable de velar por el cumplimiento e implementación de las políticas, medidas de control y procedimientos requeridos para prevenir el lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos, y verificar la aplicabilidad de la normativa vigente en la materia.
- El Oficial de Cumplimiento será el encargado de reportar, bajo responsabilidad personal e institucional, a la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE), las operaciones o transacciones inusuales e injustificadas, dentro del periodo de cuatro días, contados a partir de la fecha que la empresa tenga conocimiento de operaciones o transacciones mencionadas.

- El oficial de cumplimiento será el encargado de verificar la consistencia de la información a reportar mediante el análisis de los reportes e información detallada que genera el sistema mensualmente y cumpliendo con el manual de estructura vigente.
- El Oficial de Cumplimiento enviará mensualmente la información sobre reportes a la Dirección General
- En el desempeño de sus funciones, el oficial de cumplimiento será independiente de otras áreas del sujeto de la obligación, y recibirá capacitación en materias relevantes, facultades y recursos suficientes para el pleno desempeño de sus funciones.

5.5 Del personal en general

- Los funcionarios y colaboradores del sujeto obligado deberán cumplir con lo dispuesto en el Código de Ética y en el Manual para prevenir el lavado de activos y erradicación de delitos
- Atender los requerimientos del Oficial de Cumplimiento y colaborar obligatoriamente con este para el funcionamiento eficaz de los mecanismos y procedimientos establecidos para prevenir el lavado de activos y erradicación de delitos.

6. **Control Interno: Responsabilidades Y Funciones Organizacionales De Cumplimiento.**

La responsabilidad de la Prevención del Lavado de Activos (LA), Financiamiento del Terrorismo(FT) y otros Delitos, corresponde a todos los Funcionarios de la Institución quienes asumen la obligación de cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos de Prevención y Control de Lavado de Activos, como parte de sus actividades y funciones.

6.1 De la Gerencia General

• Formar parte del Comité de Cumplimiento o delegar su intervención.

• Cumplir con las disposiciones y requerimientos solicitados por los organismos de control y Directorio.

• Proveer los recursos humanos suficientes, herramientas informáticas confiables y seguras e infraestructura adecuada, independiente y segura, que garanticen la calidad de la información de los clientes.

• Viabilizar los requerimientos del Comité y Oficial de Cumplimiento para que ejerzan adecuadamente sus funciones.

• Aprobar las reformas del Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y otros, ante propuesta presentada por el Oficial de Cumplimiento.

• Decidir sobre la imposición de sanciones administrativas internas propuestas por el Comité de Cumplimiento, por la inobservancia de los procesos de Prevención de Lavado de Activos o Financiamiento del Terrorismo y otros Delitos, considerando el debido proceso correspondiente.

6.2 Gerencia Administrativa y Financiera

En materia de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos, el Gerente Financiero realizará las siguientes funciones:

• Asegurar la implementación de controles en el inventario de activos fijos en oficinas, tiendas y en el inventario de toda la mercadería: ropa, zapatos y accesorios que hayan sido solicitados formalmente por las áreas dueñas de los procesos.

• Tener conocimiento formal de las necesidades y proyectos que impliquen desarrollo o adquisición de soluciones financieras, contables y de inventario sean internas o de terceros, para asegurar las herramientas para prevención de lavado de activo, financiamiento del terrorismo y otros delitos, cumplan con la funcionalidad técnica requerida por la Unidad de Cumplimiento.

• Asegurar la implementación de controles en el movimiento de activos fijos que hayan sido solicitados formalmente por la Unidad de Cumplimiento en que los aplicativos y herramientas informáticas de la Empresa Deportes S.A. para las labores de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.

6.3 Gerencias Marketing, Ventas

Todos los colaboradores de estos Departamentos de la Empresa Deportes S.A. de la Matriz para el cumplimiento de sus funciones, deben conocer y aplicar el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y otros Delitos con sus respectivos instructivos, como instrumento fundamental para su combate. Además, mantendrán absoluta reserva y confidencialidad de su información y comunicaciones.

7. Determinación De Operaciones Inusuales

Departamento de Ventas: En este departamento se han detectado muchas irregularidades en la finalización de las ventas obtenidas en las Carpas Móviles proyecto dedicado al aumento de las ventas. Se ha notado que al momento de cuadrar el inventario físico con el sistema resaltan inconsistencias, generando pérdidas en dinero físico, así como de artículos deportivos, lo que ha obligado a que la Gerencia recurra a métodos drásticos.

Departamento de Marketing: Este departamento es un punto focal y crítico por el mal uso del recurso financiero de la Entidad. Al auspiciar sin el control debido a jugadores de fútbol, atletismo, así como influencers, se ha descuadrado el presupuesto anual con respecto a este rubro, sobrepasando los valores destinados mensualmente. Es urgente implementar un método de control para no exceder en gastos de este tipo, por ejemplo.

Departamento Financiero: Este departamento al manejar el flujo de dinero de la Entidad debe actuar bajo auditorías externas e internas, programadas y esporádicas para verificar el correcto uso del dinero porque al no disponer de un ente regulador o auditor es posible la desviación de cantidades representativas de dinero perjudicando de forma considerable al área financiera de la Entidad.

8. **Emisión De Alerta**

Las señales de alerta son características de transacciones que merecen ser examinadas con mayor atención, considerando que algunas transacciones pueden ser consistentes con la actividad normal del cliente y después de un análisis prolijo podrían reconocerse que son el resultado de una actividad económica ilegítima:

- Operaciones que no están de acuerdo con la actividad económica del cliente.

- Algún colaborador, de un momento a otro, aparece como dueño de importantes negocios o incrementa sus recursos.

- Intentos de coacción o soborno incluyendo comisiones y ganancias a cambio de servicios que en la empresa no se prestan regularmente o inclusive aquellos que son normales y de todas aquellas actividades que se consideren dudosas, inusuales o injustificadas.

- Una persona jurídica cambia de propietarios y el historial de los nuevos dueños no es consistente con la naturaleza del negocio del cliente o los nuevos dueños están reacios a proporcionar información personal y financiera.

- Volumen de ventas de mercaderías no coherente con las ventas promedios de los clientes, sobre todo si estos incrementos son destinados a personal de tiendas.

- Colaboradores con Cuentas bancarias que registran otras actividades económicas distintas a las cuales justifiquen su sueldo.

- Colaboradores sin registro en organismos de control, ejemplo: se presenta como exportador y no se encuentra calificado para ello.

9**. Reportes De Transacciones No Usuales**

La política interna determinará que de forma obligatoria todos los colaboradores informen o reporten al Oficial de Cumplimiento, según el orden de cumplimiento acerca de la existencia de operaciones transaccionales inusuales de los clientes, de ocurrir mantendrá la estricta reserva sobre este suceso y no podrá por ningún motivo informar al cliente que se encuentre involucrado; de ocurrir la Empresa Deportes S.A. le sancionará con forma a las normas y políticas administrativas, de forma independiente de las acciones penales respectivas, por acción u omisión.

10. **Conocimiento Del Cliente Interno**

La Empresa Deportes S.A. ha determinado el reconocimiento del cliente interno y externo, a partir de las orientaciones otorgadas por los organismos de control. La acción principal será la evaluación periódica con respecto a su actividad comercial como identificación, actividad, lugar de residencia y trabajo, referencias bancarias, origen de fondos y demás contemplados por la Ley e instructivos. Para esto, la Entidad definirá perfiles de clientes adecuados, según su actividad económica y nivel financiero transaccional histórico y actual.

11. **Capacitación Y Evaluación**

El Oficial de Cumplimiento y el Departamento de Talento Humano de la Empresa Deportes S.A. diseñarán programas y coordinará planes de capacitación sobre Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y otros Delitos para todo el personal. Sin embargo, se reforzará el contenido a los departamentos de Marketing, Financiero y Ventas para que tengan claro el cumplimiento de los procesos de prevención.

El Departamento de Talento Humano realizará la coordinación y supervisión para que se ejecute adecuadamente el programa de capacitación y se garantice la asistencia de todo el personal.

Los programas de capacitación impartidos deberán ser:

- Anuales o según la necesidad de la Entidad.
- Impartidos durante el proceso de inducción a los nuevos colaboradores de la Entidad tanto al personal de tiendas como al personal administrativo.
- Actualizadas de acuerdo a los cambios que se realicen en la normativa y en el entorno vigente.
- Evaluados para controlar el conocimiento adquirido o reforzarlo.

12. **Sanciones**

La Empresa Deportes S.A. impondrá sanciones a cualquiera de sus colaboradores en el caso de incumplir y ser inobservantes de las leyes, reglamentos, resoluciones y manual interno con respecto a la Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y otros Delitos, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.

12.1. Sanciones al oficial de cumplimiento:

El Oficial de Cumplimiento de la Empresa Deportes S.A., está sujeto a las siguientes sanciones

Tabla 3: Sanciones al oficial de cumplimiento

Sanción	**Motivo**
Observación Escrita	1 negligencia leve
Sanción pecuniaria	2 negligencias leves en 12 meses 1 negligencia media grave Incumplimiento injustificado en la entrega de la información a la entidad pertinente.
Suspensión Temporal	2 negligencias medias graves en 12 meses 3 negligencias leves en 2 meses Cuando hubieran sido llamadas a juicio por infracciones a la Ley mientras dure el proceso y hasta que se dicte sentencia
Descalificación	1 negligencia grave Proporción de información adulterada o falsa 3 negligencias medias graves en 12 meses 4 negligencias leves en 12 meses Falten en cualquiera de los requisitos para los cuales se calificaron

Realizado por: El Autor

Con respecto a la negligencia, esta se refiere a la omisión en el acatamiento de las obligaciones determinadas en las normativas y políticas definidas, donde se considerará la gravedad del hecho según el impacto que ocasione a la Entidad. La descalificación será resuelta mediante resolución y determinará que el sancionado no pueda ejercer ninguna función en ninguna tienda que forme parte de las tiendas deportivas.

13. De Los Reportes de Procedimiento a la UAFE y dirección general de la empresa

13.1. De los reportes Internos

Cualquier miembro de la empresa es responsable de reportar comportamientos anormales al oficial de cumplimiento por medio de correo electrónico adjuntando documentación de respaldo, de acuerdo con los parámetros prescritos por las regulaciones de cumplimiento y las señales de alarma definidas por la empresa. Posterior a la recepción, el oficial de cumplimiento analizará y evaluará para emitir un informe del caso correspondiente al comité de cumplimiento.

13.2. De los reportes externos

El Oficial de Cumplimiento, dentro de los plazos establecidos en la Ley, deberán remitir a la Unidad de Análisis Financiero y Económico y Dirección General un Reporte de Operaciones o Transacciones Económicas Inusuales e Injustificadas (ROII).

13.3. Del reporte de operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas (ROII)

13.3.1. Del concepto de Reporte de Operación Inusual Injustificada: Se considerarán operaciones transaccionales inusuales, irrazonables o sospechosas, aquellas actividades económicas ejecutadas por personas naturales o jurídicas que se encuentren inconsistentes en relación con su estado económico y financiero declarado en la Entidad.

13.5.1. Plazos para el reporte

Será expedida en un límite de 22 días calendario, contados a partir de la fecha de corte y será entregado por el Oficial de Cumplimiento a Gerencia General.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- Una vez realizado el análisis situacional actual de la Empresa Deportes S.A. se pudo detectar la falencia de procesos de control interno que permitan controlar las diferentes situaciones de fraude encontradas en los Departamentos: Financiero, Marketing y Ventas, objeto de estudio de esta investigación.

- La Empresa Deportes S.A. no cuenta con talento humano responsable de los procedimientos que involucra la entrada y salida de efectivo e inventario.

- Al realizar un análisis exhaustivo de todos los posibles casos de fraudes presentados en la Empresa de estudio, se pudo determinar que todas las áreas involucradas de una u otra manera estarían afectadas al hurto, y de esto se derivó a que los empleados utilicen métodos como la falsificación de facturas, sobreprecio en los gastos de servicios, contrataciones de influencers y deportistas profesionales, perdida de prendas deportivas en eventos masivos de exhibición y carpas móviles, etc. Lo que ha generado que al final del año comercial, este tipo de actos afecten considerablemente las metas establecidas en el aspecto Financiero.

- La Gerencia General actualmente, no cuenta con procedimientos y mecanismos para prevenir el lavado de activos y erradicación de delitos.

- Una vez que se realizó el estudio dentro de la Empresa Deportes S.A., se encontró tres departamentos vulnerables (Departamento Financiero, Marketing y Ventas), con los cuales se pudo determinar que es necesaria la implementación de un Manual de Prevención de Fraudes.

- Las empresas deportivas no cuentan con un Manual de prevención de Fraudes que ayuden a mitigar los posibles fraudes.

4.2. Recomendaciones

- La Empresa Deportes S.A, cuenta con falencias dentro de los procesos de control interno, se recomienda utilizar el Modelo de Gestión de Fraude propuesto en esta investigación, el cual se encuentra desarrollado con el respaldo de todos los lineamientos internos exigidos por la Dirección General de la empresa y conjuntamente vaya de la mano del Manual de Prevención y Erradicación de Delitos de Lavado de Activos.

- La Empresa Deportes S.A. debe asignar como oficial de cumplimiento a un miembro de su talento humano que cumpla con las competencias señaladas en este trabajo de investigación, para controlar tanto riesgos de fraude como crear un compromiso con los colaboradores de la organización.

- Es recomendable que, en cada evento masivo que organiza la empresa, carpas móviles, contratación de influencers y deportistas profesionales, etc. Debe estar presente el colaborador asignado por el Directorio General, quien es el oficial de cumplimiento, cuyas funciones se encuentran detalladas en el punto 5.3 del Manual de Prevención y Erradicación de Delitos de Lavado de Activos, y cuyo objetivo primordial es evitar posibles fraudes.

- La Gerencia General en conjunto con las Jefaturas, debe implementar y aprobar los procedimientos y mecanismos para prevenir el lavado de activos y erradicación de delitos como detalla el Manual de Prevención y Erradicación de Delitos de Lavado de Activos propuesto en esta investigación. Es indispensable la evaluación periódica y esporádica de su funcionamiento para así adoptar las medidas necesarias para ajustarlo a nuevas necesidades.

- La Empresa Deportes S.A., debe implementar el Modelo de Prevención de Fraudes objeto de estudio, con el propósito de evitar posibles fraudes dentro los departamentos más vulnerables de la empresa (Departamento Financiero, Marketing y Ventas), y de esta manera, evitar el enriquecimiento ilícito y posible lavado de activos.

- Las empresas deportivas, deben considerar la implementación de un Modelo de Prevención de Fraudes como el propuesto en la presente investigación, considerando sus políticas y procedimientos con el objetivo de evitar posibles riesgos de fraude.

Bibliografía

EMIS. (29 de Mayo de 2020). Obtenido de In, On and For Emerging Markets: https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Equinox_Ecuador_SA_es_3566211.html

Jochen, S. (Septiembre de 2012). *OMPI* . Obtenido de Organización Mundial de la Propiedad Intelectual: https://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2012/05/article_0005.html

Cano, M. A. (2018). El Fraude y Estafa en los Negocios. *InterAmericnan USA*.

Carpio Freire, K. E. (20 de Enero de 2020). El Lavado de activos se encuentra tipificado en la legislación ecuatoriana. *Derecho Ecuador*.

COTRISA. (2017). *Cotrisa.* Obtenido de https://www.cotrisa.cl/transparente/doc/modelo_fraudes.pdf

Cotrisa. (Junio de 2018). Modelo de Prevencio de Fraudes. *Cotrisa*.

Frett, N. (2014). *Guía Práctica: Auditando Programas Anti-Sobornos y Anti-Corrupción.*

Gaziano, F. (Mayo de 2019). Modelo de prevención de fraude. *Deloitte*.

INEC. (2020). *Encuesta Estructural Empresarial.* Quito. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Estructural_Empresarial/2018/2018_ENESEM_Boletin_tecnico.pdf

Márquez Arcila, R. H. (2018). *Auditoria Forense.* Ciudad de Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Negocios, E. y. (Enero de 2003). Caso Xerox: KPMG y 4 socios acusados de fraude por la SEC. *Mercado*.

Pallares, M. (Mayo de 2018). El dueño de El Comercio montó un fraude para concentrar frecuencias. *El Enfoque*.

Rafael Apolinario Quintana, M. R. (Julio de 2017). Análisis de los fraudes en el sistema asegurador en el Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

Business School. (2020). *EALDE*. Obtenido de https://www.ealde.es/tipos-fraude-interno-empresas/

Ciano, C. M. (2015). *Detección de Fraude y Lavado de Dinero.* Argentina.