¿POR QUÉ FALLAN LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO EN LAS GRANDES CORPORACIONES?

WHY DO INTERNAL CONTROL SYSTEMS FAIL IN LARGE CORPORATIONS?

JEL Classification: M42, M41
Received: November 5, 2019 | **Accepted:** March 23, 2020 | **Available online:** July 27, 2020
Cite this article as: Palacios-Chacón, L. A. & Lopera-López, N. (2020). ¿Por qué fallan los sistemas de control interno en las grandes corporaciones?. Estudios de Administración, 27 (2), 23-42. https://doi.org/10.5354/0719-0816.2020.56972

Lorena A. Palacios-Chacón
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), México
lapalaciosch@tec.mx

Natalia Lopera-López
Universidad Sergio Arboleda, Colombia
natalialoperalopez@gmail.com

Resumen

El caso narra los sucesos a los que se vio enfrentado Gonzalo Jiménez en el año 2018, cuando era auditor de control interno de riesgo de la prestigiosa multinacional HBLU Business & Consulting, empresa del sector de servicios de consultoría contable y financiera, con sede en Ecuador. Jiménez se percató de algunos cambios significativos en los estados financieros durante los últimos tres años. Su investigación preliminar apuntaba a que el director financiero estaría manipulando las cifras para aumentar su bonificación por resultados y, a la vez, estaba realizando una malversación de fondos. En ocho semanas llegaría la auditaría semestral global desde Londres, y si eran detectadas estas irregularidades, Gonzalo podría perder su cargo.

Palabras Clave: Auditoría Forense; Control interno; Finanzas; Contabilidad; Fraude; Multinacional.

Abstract

The case examines the events that Gonzalo Jiménez faced in 2018 when he was working as an internal risk control auditor at HBLU Business & Consulting, a prestigious accounting and financial consulting services firm based in Ecuador. He had noted significant changes in the financial statements over the previous three

years and his preliminary investigation pointed to the possibility that the CFO was manipulating the numbers to increase his results-based bonus and at the same time actually misappropriating funds. In eight weeks, the semiannual Global Audit team would be arriving from London, and if these irregularities were detected, Gonzalo could lose his job.

Keywords: Forensic Audit; Internal Control; Finance; Accounting; Fraud; Multinational.

Introducción

En junio de 2018, Gonzalo Jiménez, auditor de control interno de la prestigiosa multinacional HBLU Business & Consulting, empresa del sector de servicios de consultoría contable y financiera con sede regional en Ecuador, se percató de algunos cambios significativos de las cifras en los estados financieros durante los últimos tres años. Su investigación preliminar apuntaba a que el director financiero (CFO), Andrés Montanelo, estaría manipulando las cifras para aumentar su bonificación por resultados y, a la vez, realizaba una malversación de fondos. De ser así, Gonzalo presentía que Felipe Piñeros, el contador, y Clara Méndez, directora de cartera, serían cómplices. En ocho semanas llegaría la auditoría semestral global desde Londres, y si eran detectadas estas irregularidades, Gonzalo podría perder su cargo. Por otro lado, si denunciaba directamente a Andrés, sin las suficientes pruebas, este último podría contar su propia versión de la historia y acusar de fraude al contador y a la directora de la cartera. Ante esta disyuntiva, Gonzalo se preguntaba cuál era el procedimiento de auditoría correcto para revelar esas irregularidades en la contabilidad.

Nacimiento de un gran imperio

HBLU Business & Consulting es una multinacional inglesa reconocida en el sector de servicios de consultoría contable y financiera en el Reino Unido y en el resto del continente europeo desde el año 1967. En el año 2000, sus directivos decidieron fundar su primera filial en Ecuador. Las razones por las que los directivos eligieron esta locación fueron que ese país se encontraba en un proceso de dolarización económica, lo cual facilitaría los procesos de estandarización de información contable internacional y de consolidación de información financiera y, por ende, simplificaría la presentación de toda la información financiera a su casa matriz. Además, con el dólar podrían realizar cualquier operación financiera entre países sin ningún problema, cubriéndose del riesgo por diferencia en cambio. Finalmente, Ecuador era un punto estratégico, pues se venía abriendo paso a la inversión extranjera directa, con múltiples beneficios tributarios, si el objetivo de las empresas inversionistas era la generación de empleo.

Después del exitoso crecimiento y expansión hacia más países de Latinoamérica, los directivos en Londres decidieron implementar en Ecuador un Equipo Regional especializado en finanzas, en aras de que fueran los responsables del control y seguimiento a la información financiera en América Latina, además de encargarse de la consolidación de los estados financieros[1] de todas las unidades de la región, previo a ser presentados a la casa matriz. El equipo contaba con un director financiero y un

equipo de analistas, encargados de monitorear y analizar los estados financieros de las operaciones para asegurar la transparencia de la información. Ellos reportaban a Londres todos los requerimientos solicitados sobre los estados financieros.

Adicionalmente, los directivos decidieron contratar un auditor de control interno, que monitoreara todas las filiales de Latinoamérica. Aunque este no era parte del Equipo Regional, sí necesitaba de su información y apoyo para tener un mayor control sobre las operaciones, debido a que ellos tenían toda la información financiera.

Manejo contable y políticas de crecimiento

Los directivos de HBLU Business & Consulting en Londres tenían estrictas políticas para desarrollar el potencial de crecimiento de sus negocios, por esta razón la planeación en detalle de los presupuestos, no solo anuales, sino también trimestrales, era el factor diferenciador de la compañía. Las proyecciones, que tenían que hacer el director financiero (CFO) de cada una de las filiales junto a su equipo comercial y de finanzas, debían estar basadas en los requerimientos de crecimiento esperado de la casa matriz, ya que las mismas eran supervisadas y evaluadas.

Esas proyecciones comenzaban desde octubre con la realización del presupuesto para el siguiente año y culminaban en diciembre con una versión definitiva. Esos presupuestos debían cumplir con varias métricas de crecimiento (ver Anexos 1 y 2). La primera de ellas era crecer en ventas netas en un porcentaje mayor al 10 % sobre el año anterior. La segunda consistía en generar un margen neto de utilidades arriba del 20 % en el año corriente, además de estar acompañado con un crecimiento anual superior al 15 %. Por último, debían velar por respetar el ratio salarios/ingresos. Si este estaba por encima del 100 % año a año, indicaba que las ventas no cubrían los gastos de personal, por lo tanto, debían ajustar dichos gastos y/o buscar el cumplimiento de métricas con mejores ingresos (ver Anexos 1, 2 y 3).

El objetivo de tener tres meses de revisiones al presupuesto –antes del cierre real– se debía principalmente a que los CFO tenían que garantizar que en las proyecciones se incluyeran los nuevos contratos con clientes –ganados en los últimos meses del año– y para tener la oportunidad de ajustar las caídas que hubiesen surgido. Todos estos detalles eran revisados por los directivos en Londres. De no estar de acuerdo con las cifras, los CFO debían mejorar sus propuestas, con el fin de que su presupuesto fuera aprobado, y así poder comenzar a operar el siguiente año.

Durante el año corriente del presupuesto, cada trimestre el CFO debía asegurarse de realizar un reforecasting[2], con el fin de evaluar los resultados obtenidos y suplir los posibles incumplimientos de lo que habían planificado anteriormente. Estas proyecciones eran nuevamente evaluadas por la casa matriz en Londres y debían cumplir con los planes de crecimiento de los directivos.

El Equipo Regional tenía un rol importante en todo lo referente a la gestión de la información financiera, lo cual acarreaba la consolidación de toda la DATA[3] en los sistemas de información para la región de América Latina, en una única moneda:

1 De acuerdo a las NIIF, los estados consolidados financieros son aquellos en el que los activos, pasivos, patrimonio neto, ingresos, gastos y flujos de efectivo de la compañía y sus filiales se presentan como si se tratase de una sola entidad económica, mediante la consolidación. La entidad controladora reconoce su intervención en los activos y pasivos de las subsidiarias, dejando de registrarlas como participación en el capital contable de las mismas.

2 El forecast es el conjunto de los gastos e ingresos previstos para un determinado período de tiempo.

3 DATA: conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso.

dólar. Esto se hacía de manera mensual, puesto que el objetivo era monitorear mes a mes el cumplimiento de las proyecciones que cada unidad debía hacer de manera trimestral y anual, como lo indicaba su casa matriz, la cual enviaba un calendario de reportes, indicando todas las fechas de revisiones y demás fechas importantes en la presentación de los estados financieros. Esto se puede evidenciar en la Figura 1.

Figura 1. Calendario de planeación financiera

	Ene 2018	Feb 2018	Mar 2018	Abr 2018	May 2018	Jun 2018	Jul 2018	Ago 2018	Sep 2018	Oct 2018	Nov 2018	Dic 2018
Cierre Contable	Vie 02 Feb	Vie 02 Mar	Mar 03 Abr	Jue 03 May	Lun 04 Jun	Lun 02 Jul	Mie 01 Ago	Lun 03 Sep	Lun 01 Oct	Vie 02 Nov	Lun 03 Dic	Jue 03 Ene
Reporte Mensual de Balance	Mar 06 Feb	Mar Mar 6	Jue 05 Abr	Vie 04 May	Mie 06 Jun	Jue 05 Jul	Lun 06 Ago	Jue 06 Sep	Jue 04 Oct	Mar 06 Nov	Mie 05 Dic	Lun 07 Ene
Reporte de Cartera	Mie 07 Feb	Mie 07 Mar	Lun 09 Abr	Lun 07 May	Jue 07 Jun	Lun 09 Jul	Mar 07 Ago	Vie 07 Sep	Vie 05 Oct	Mie 07 Nov	Jue 06 Dic	Mar 08 Ene
Forecast			Vie 09 Mar **T1RF**			Vie 08 Jun **T2RF**			Mar 11 Sep **T3RF**			
Presupuestos										Mar 09 Oct 2019 PRE	Lun 12 Nov 2019 PRE	Lun 10 Dic 2019 PRE
Auditorias Locales				Lun 16 Apr **Mar Act**			Mie 11 Jul **Jun Act**			Mar 16 Oct **Sep Act**		Mar 08 Ene **Dic Act**
Auditorias Globales						Mie 05 Jul **T1**						Mie 03 Ene **T2**

Fuente: Datos suministrados por la compañía
PRE: presupuestos. T: trimestre

Los resultados financieros consolidados, y previamente organizados por filial en un visualizador de información, eran presentados a Londres por cada uno de los CFO como parte del control de negocio en marcha que debían cumplir para continuar la operación. A partir de la consolidación, el Equipo Regional se encargaba de realizar un análisis financiero previo de la información de cada país, comparando los resultados que estaban presentando. El análisis se hacía seleccionando cuentas específicas del estado de resultados, tales como: la utilidad operacional, costos y gastos, y utilidad neta para hacer una comparación de períodos.

Actual vs Forecast / Presupuesto / Año anterior

El propósito de hacer estas comparaciones era comprobar o evidenciar si las filiales estaban llegando a los resultados proyectados, con lo cual el Equipo Regional enviaba preguntas a los CFO, a la espera de que estos resolvieran las inquietudes sobre los presupuestos. También, se llevaba a cabo un análisis histórico de la información y se validaban de manera superficial los resultados, ya que el análisis que desarrollaba el equipo no podía ser tan preciso, pues el equipo no conocía de manera directa cómo era la operación del negocio en cada una de las filiales, ni cómo manejaban las transacciones comerciales. Por tal razón, la compañía HBLU Business & Consulting designaba al auditor para que visitara las filiales y revisara todos los procesos en relación con la información financiera.

Por otra parte, el control de egresos era otro de los puntos relevantes y sólidos de HBLU Business & Consulting. Sus directivos examinaban en detalle los cálculos de costos y gastos anuales, basados en su operación y en la proyección de cómo querían y cómo iban a hacer crecer su negocio. Al ser esta una empresa de servicios, gran parte de sus inversiones en activos intangibles estaba enfocada en adquirir software que le otorgara una mayor solidez de infraestructura tecnológica para desarrollar su negocio, además de comprar los equipos indicados con los que trabajarían para cumplir con sus labores. Finalmente, los costos y gastos más representativos que tenía HBLU Business & Consulting estaban reflejados en la nómina, dado que el negocio en marcha dependía del buen servicio que prestara a sus clientes, por lo que requería entonces profesionales con todas las cualificaciones necesarias.

Gestión de calidad

Gracias a la estricta planificación de crecimiento y sostenibilidad empresarial, la compañía contaba con filiales desde Miami hasta Argentina, posicionando la empresa como una de las más fuertes y sólidas en el sector de servicios de consultoría contable y financiera en América Latina. Además de esto, poseía alianzas con más de 120 empresas de la región, adquiriendo un porcentaje de participación y/o control de dichas compañías, unificándolos en la consolidación regional. El portafolio de servicios de HBLU Business & Consulting incluía: manejo contable fiscal y bajo NIIF, asesoría tributaria integral y planeación tributaria, medios magnéticos nacionales y municipales, auditoria forense, capacitaciones en sistemas contables, valoración de empresas, portafolio e inversiones, y outsourcing contable.

Finalmente, para complementar las políticas de crecimiento, la compañía contaba con un diseño de control y monitoreo a la cartera, que era ejecutado por el Equipo Regional trimestralmente, con el fin de hacer seguimiento a la eficiencia en el recaudo del dinero y evitar afectaciones en el capital de trabajo. Para la compañía era muy importante que la cartera se recuperara de manera rápida, puesto que eso le permitía generar un flujo constante de efectivo. La política consistía en revisar los estados consolidados y examinar la edad de la cartera, cuestionando a las unidades por clientes con saldo expuesto por mora en su pago entre 90 y 180 días desde la fecha de emisión de la factura; si las deudas excedían el tiempo máximo permitido para el pago (180 días) se debía aplicar el respectivo deterioro de cartera por el total de la deuda, eliminando su valor de las cuentas por cobrar del activo corriente, y llevando el saldo a la cuenta de incobrables, castigando la cartera contra el estado de resultados.

El Equipo Regional era el encargado de vigilar y hacer cumplir esta política, por tal razón sus revisiones trimestrales a los estados consolidados buscaban detectar los

saldos en mora de los clientes e indagar sobre las razones del retraso en sus pagos, como también implementar acciones que ayudaran a mitigar el riesgo de incobrabilidad de la cartera. Esto se llevaba cabo con el fin de vigilar y cuestionar la gestión de los directores financieros para mejorar el ciclo de cobro de la cartera.

Los CFO, en conjunto con su equipo de cartera, eran quienes debían hacer la gestión de cobro, diseños de prevención sobre posibles riesgos de incobrabilidad y tener el contacto directo con los clientes para mantener el ciclo de cartera al día. También, debían reportar la información contable en los sistemas de información financiera para que el equipo regional los revisara de manera trimestral, y pudieran observar el ciclo de cartera, devolviéndolo a los directores financieros con las preguntas necesarias, pues la gestión de la cartera era responsabilidad directa de los CFO.

El pretexto perfecto

Una de las políticas de personal de la compañía era otorgar una bonificación anual por logro de resultados a las cabezas directivas de las filiales a partir del cumplimiento de los targets[4] y/o políticas de crecimiento. Las bonificaciones se medían en porcentajes, el cual variaba dependiendo del cargo. Un empleado de los mandos medios podía ganar entre el 10 % al 20 % de su salario anual, mientras que los altos directivos podían percibir entre el 20 % y 40 % siempre y cuando cumpliera con los objetivos mencionados (ver Anexo 3).

Para otorgar las bonificaciones a los cargos directivos, tal como los CFO, estos debían presentar los buenos resultados de su gestión ante la junta directiva en Londres, en una reunión conjunta de países al final de cada año. En esa reunión era evaluada su gestión financiera y se medía: el crecimiento que había obtenido la compañía durante el año, la gestión de cartera, nuevos negocios e indicadores sobre el capital de trabajo. Debido a esto, para los CFO la mencionada reunión representaba una presión sobre su gestión durante el año, ya que debían cumplir con los estándares de crecimiento y sostenibilidad que Londres solicitaba, de lo contrario las bonificaciones y su permanencia en la compañía podrían verse afectadas.

Para lograr los resultados, los CFO tenían la potestad de realizar las negociaciones con los clientes. Una vez conseguían un acuerdo, pactaban la forma de pago, descuentos comerciales y demás beneficios financieros entre las partes, además de acordar los servicios para los cuales serían contratados. Por otra parte, los CFO trabajaban junto al equipo de cartera todo lo relacionado con la gestión y control del flujo de efectivo; ellos supervisaban la operación desde el momento en que se recibía una orden de servicio, hasta el momento final de recaudar la cartera, con un servicio final ya prestado, lo que incluía realizar las conciliaciones, custodiar el disponible y realizar los registros contables.

El declive en el control interno

Para darle veracidad a los números, la compañía contaba con un auditor de control interno en Latinoamérica (Gonzalo) y otro de control interno a nivel global, responsables de visitar las filiales. Ellos eran los encargados de supervisar las cuentas contables y los manejos financieros por país, de manera trimestral (Interno Latinoamérica "LatAm") y

4 Target hace referencia al objetivo o meta que se relaciona a un individuo y/o corporación.

semestral (Interno Global), a fin de dictaminar el cumplimiento de los procedimientos y asegurar que todo estuviera bajo el marco legal contable[5] de cada nación, pero que, además, cumpliera con los debidos procedimientos que indicaban las NIIF[6].

Gonzalo Jiménez, como auditor interno de HBLU Business & Consulting, tenía la responsabilidad de velar por la seguridad de la información financiera en todas las filiales de América Latina. Él era el encargado de hacer seguimiento a los procesos operativos, por ello debía diseñar los procedimientos de auditoría (sustantivos y de detalle) para validar la eficacia del control interno de control y poder auditar las filiales cada trimestre. También, debía tener en cuenta el cumplimiento de la ley SOX[7] en los procedimientos de control. Su trabajo debía enfocarse en examinar en detalle las operaciones: control de cartera, contratos con los clientes, políticas de deterioro, revisiones de presupuestos, revisión del estado de situación financiera, estado de pérdidas y ganancias, y demás herramientas que le facilitaran encontrar posibles alertas de fraude para informarle a sus superiores en Londres.

Como parte de sus procesos de auditoría, en el segundo trimestre del año 2017, Gonzalo realizó una auditoría financiera en la filial de Ecuador para identificar incorrecciones materiales en la contabilidad que comprometieran la veracidad de la información financiera y prevenir cualquier tipo de fraude. Gonzalo revisó los procedimientos del sistema contable para cargar la información a los estados financieros consolidados. Adicionalmente, citó a los responsables de las áreas a supervisar, pidiéndoles una presentación de sus labores y los soportes contables de cada una de las operaciones de las que estuviesen encargados. Gonzalo revisó que los asientos contables estuviesen bien reportados, y acompañados de sus soportes. La auditoría salió satisfactoria.

Para el cierre del año 2017, el auditor global no logró llevar a cabo su respectiva auditoría semestral en la filial de Ecuador, por lo que Gonzalo realizó el cierre de dicha auditoría. Esta vez, Gonzalo decidió entrar un poco más en detalle, con respecto a la auditoría anterior, verificando la evidencia de las operaciones del efectivo registradas en el libro mayor, auditando que estas reflejaran de forma correcta todas las operaciones que tuvieron lugar durante el año. Aunado a ello, realizó las pruebas de control y pruebas sustantivas a los ciclos que incluyen registros en el disponible (ventas, compras, nómina, cartera etc.); revisó las conciliaciones bancarias –determinando la existencia y validez de las partidas conciliatorias, cruzando saldo según libros– y analizó que las partidas del disponible estuvieran compuestas principalmente por los saldos de las cuentas bancarias y los saldos de caja general y caja menor.

El análisis identificó que la caja mayor tenía saldos sin consignar al cierre del año. Al respecto, Andrés Montanelo, director financiero (CFO), junto a la directora de cartera, señalaron que realizarían la consignación el primer mes del siguiente año, argumentando que por retrasos no habían podido cerrar correctamente el ciclo contable.

Adicional a los hallazgos previos, Gonzalo encontró depósitos de importantes sumas de dinero a terceros, quienes que no estaban registrados como proveedores o

5 La obligación legal de llevar la contabilidad: son las leyes que deben aplicarse en la contabilidad y cada país tiene las propias.

6 Las Normas Internacionales de Información Financiera requieren que los estados financieros contengan información comparable, transparente y de alta calidad, que ayude a los inversionistas, y a otros usuarios, a tomar decisiones económicas.

7 La Ley Sarbanes Oxley (SOX) nace en Estados Unidos con el fin de endurecer las sanciones para los ejecutivos que adulteraran la información financiera de las empresas que transan en la bolsa sus acciones y bonos, además de establecer requisitos más estrictos para la realización de las auditorías de EE.FF., entre otras cosas.

como acreedores de la compañía; simplemente se tenía un número de identificación con un depósito a favor de ese tercero, pero no se sabía qué hecho económico estaba generando esa salida de dinero. La situación preocupaba a Gonzalo, dado que todas las transacciones económicas debían estar soportadas bajo contratos o mandatos que les dieran soporte y veracidad.

Por otra parte, evidenció comportamientos inusuales en las cuentas por cobrar de los últimos tres años, pues estas presentaban incrementos desproporcionados de acuerdo con el patrón de compra por cliente. Para revisar dicha tendencia, Gonzalo examinó los registros de facturación con el fin de cruzar la información con los clientes reportados y encontró inconsistencias, dado que faltaban registros como número de la factura, la fecha de emisión y el destinatario. Incluso, en algunos casos, se omitía toda la información necesaria. Finalmente, se percató de un aumento en las notas crédito que se hacían a los clientes año a año, lo cual llamó su atención, debido a que se eliminaba la deuda, pero, existía un reconocimiento de ingreso en períodos anteriores. En muchos casos, la nota de crédito no detallaba la información del porqué el saldo a favor del cliente, número de factura asociada, fecha y nombre del acreedor.

Estos cambios inusuales generaron duda en Gonzalo, pero al finalizar el cierre del año ya no contaba con más tiempo para extender su revisión de auditoría. Solo se percató que los registros estuviesen bien diligenciados y soportados dentro de la contabilidad.

En el año 2018, dos meses después de la última auditoría, Gonzalo solicitó soporte de la facturación y consignaciones por terceros, correspondiente al último trimestre del año 2017 y a los meses de enero y febrero del 2018, a Clara Méndez, directora de Tesorería, quien era la responsable de las cuentas por cobrar y pagar de la empresa. Ella facturaba a los clientes, recaudaba los pagos y realizaba las consignaciones bancarias, además tenía que informar todos los movimientos de la gestión de cartera a Andrés Montanelo. Clara debía mantener toda la información actualizada, así como el cruce de cuentas entre los clientes, bancos, caja y demás rubros que se vieran involucrados en las transacciones monetarias de la compañía. De inmediato, Andrés Montanelo, al enterarse de este requerimiento, dio orden explícita de no suministrar ningún tipo de información, argumentando que se tenía que avisar previamente y que no era la fecha de una auditoria formal según el calendario. Por lo anterior, y como se detallará más adelante, Gonzalo decidió revisar fuentes adicionales de información que le permitieran aclarar los hechos.

Felipe Piñeros, quien trabajaba de la mano con Clara Méndez, era el contador de la compañía, encargado de registrar toda transacción en los libros contables (Diario/Mayor). Además, Felipe era el responsable de informar en los estados consolidados toda la información relacionada con la gestión financiera, allí él registraba las operaciones del activo circulante, junto con la información de cartera, el detalle por cliente, temporalidad, monto y fecha límite de pago.

Andrés, Felipe y Clara trabajan juntos en todas las transacciones y causaciones que estuviesen relacionadas con clientes. El flujo de información entre ellos era constante, por esta razón, no podía escaparse ningún movimiento, sin que el otro estuviese al tanto.

Factor detonante

Durante el segundo trimestre del año 2018, tras las inconsistencias halladas en la

última auditoría, Gonzalo decidió solicitar al Equipo Regional, los estados financieros consolidados, con el fin de obtener información adicional que pudiera ayudarle a solventar sospechas de incorreciones materiales en los estados financieros de Ecuador. En su procedimiento de control, decidió inspeccionar las cuentas del activo circulante en el balance general, tomando información histórica de cinco años, con el fin de realizar un análisis al ciclo de ingresos para dictaminar la veracidad de los números (ver Anexo 4).

En sus análisis halló movimientos inusuales en las cuentas por cobrar durante los últimos tres años. Notó que los saldos del activo circulante se venían incrementando de forma inusual y mejorando los resultados en el P&G[8] de forma positiva al cierre de cada período, pues se había presentado un aumento significativo de nuevos clientes. A Gonzalo se le hizo extraño que clientes sin historia crediticia con la compañía pagaran cantidades importantes de dinero en menos de 30 días. Esos clientes, además, no estaban registrados en la proyección (forecast) que había planeado la compañía. También, notó que clientes que tenían un registro exitoso de pago, estaban presentando mora en su saldo de 0 a 180 días, lo cual llamó su atención, ya que era poco probable que eso fuera verídico de acuerdo con la información histórica.

Gonzalo sabía que el material que había encontrado era parte fundamental en su investigación, pues sustentaba más su hipótesis de que existían irregularidades en los estados financieros. Pero su investigación tenía una limitante, dado que los estados financieros consolidados solo podrían brindarle una parte de la información, debido a que en ellos no podría encontrar todos los soportes necesarios para continuar con el procedimiento correcto de la auditoría.

Gonzalo debía auditar los procesos de Clara, Felipe y Andrés, ocho semanas antes de la llegada de la auditoria global. Fue en este momento en el que se encontraba indeciso sobre qué procedimiento de auditoría forense podía emplear para esclarecer los hechos: intuía que no todo estaba bien reportado dentro de la contabilidad y en los estados financieros consolidados, por lo que un simple proceso de control financiero no le permitiría esclarecer los hechos. Además, sentía la presión porque sabía que la auditoría global se encontraba a escasas semanas de llegar a realizar una fuerte y detallada inspección, y si eran detectadas estas irregularidades, Gonzalo podría perder su cargo.

8 El Estado de Ganancias y Pérdidas conocido también como Estado de Resultados, Estado de Ingresos y Gastos, o Estado de Rendimiento, es un informe financiero que da muestra la rentabilidad de la empresa durante un período determinado, es decir, las ganancias y/o pérdidas que la empresa obtuvo o espera tener.

Anexos

Anexo 1. Tabla A - Estado de pérdidas y ganancias (P&G) de la filial de Ecuador (2014 – 2017 en millones de dólares)

Resumen Utilidades HBLU Business & Consulting	**DIC 2014 P&G**	**DIC 2015 P&G**	**DIC 2016 P&G**	**DIC 2017 P&G**	**DIC 2018 P&G**
Ventas	$8.803	$11.623	$20.814	$31.639	$30.093
Notas Crédito	$0	(-$471)	(-$962)	(-$10.190)	(-$17.249)
Costo de Ventas	(-$1.761)	(-$2.325)	(-$4.163)	(-$6.328)	(-$6.019)
Margen Bruto (Ventas Netas)	**$7.043**	**$8.828**	**$15.689**	**$15.121**	**$36.112**
Gastos Incl. Financieros	$5.493	$6.709	$10.982	$9.073	$24.195
Beneficio antes de Impuestos	**$1.549**	**$2.119**	**$4.707**	**$6.048**	**$11.917**
Margen Neto	22%	24%	30%	40%	33%

Anexo 2. Tabla B - Balance general de la filial de Ecuador (2014 – 2017 en millones de dólares)

Balance general HBLU Business & Consulting	**2017**	**2016**	**Crecimiento**	**2016**	**2015**	**Crecimiento**	**2015**	**2014**	**Crecimiento**
Cuentas por cobrar	$31.639	$20.814	$10.825	$20.814	$11.623	$9.190	$11.623	$8.803	$2.820
Notas de Crédito	($10.190)	($962)	($9.228)	($962)	($471)	($491)	($471)	$0	($471)
Cartera Recibida	$12.865	$26.000	($13.135)	$26.000	$34.347	($8.347)	$34.347	$33.106	$1.240

Anexo 3. Tabla C - Planeación financiera por filiales (2016)

	Ventas Netas				Utilidades antes de Impuestos				
	Target 2017	**Año Anterior 2016**	**Var$**	**Var %**	**Target 2017**	**Año Anterior 2016**	**Var$**	**Target % VS Año Anterior**	**Target Margen 20%**
Filial 1	$22.973	$17.777	$5.196	29,20%	$4.577	$3.232	$1.345	41,60%	20%
Filial 2	$12.345	$10.470	$1.875	17,90%	$3.272	$2.406	$866	36,00%	27%
Filial 3	$19.367	$18.212	$1.155	6,30%	$5.354	$4.431	$923	20,80%	28%
Filial 4	$18.356	$15.689	$2.667	17,00%	$13.032	$4.707	$8.325	176,90%	71%
Filial 5	$25.980	$25.354	$625	2,50%	$7.649	$9.795	-$2.146	-21,90%	29%
Filial 6	$15.481	$10.493	$4.989	47,50%	$3.372	$1.567	$1.805	115,20%	22%
Filial 7	$6.424	$6.237	$187	3,00%	$1.770	$1.782	-$12	-0,70%	28%
Filial 8	$3.004	$2.786	$218	7,80%	$838	$820	$17	2,10%	28%
LatAm	**$123.930**	**$107.017**	$16.912	15,80%	**$39.863**	**$28.741**	$11.122	**38,70%**	**32,20%**

Fuente: Presupuestos presentados en Oct 10 del 2016 a Londres para el 2017.
Var$: Variación en dólares. Var%: Variación porcentual. LatAm: Latinoamérica

Tabla D - Planeación financiera por filiales (Proyecciones 2017)

Anexo 3. Tabla D - Planeación financiera por filiales (Proyecciones 2017)

	Ventas Netas				Salarios				
	Target 2017	**Año Anterior 2016**	**Var$**	**Var %**	**Target 2017**	**Año Anterior 2016**	**Var$**	**Target % VS Año Anterior**	**Ratio Salarios**
Filial 1	$22.973	$17.777	$5.196	29,20%	$2.889	$2.311	-$578	-25,00%	86%
Filial 2	$12.345	$10.470	$1.875	17,90%	$1.633	$1.361	-$272	-20,00%	112%
Filial 3	$19.367	$18.212	$1.155	6,30%	$2.545	$2.368	-$178	-7,50%	118%
Filial 4	$18.356	$15.689	$2.667	17,00%	$2.223	$2.040	-$184	-9,00%	53%
Filial 5	$25.980	$25.354	$625	2,50%	$3.329	$3.296	-$33	-1,00%	41%
Filial 6	$15.481	$10.493	$4.989	47,50%	$1.964	$1.364	-$600	-44,00%	93%
Filial 7	$6.424	$6.237	$187	3,00%	$835	$811	-$24	-3,00%	100%
Filial 8	$3.004	$2.786	$218	7,80%	$391	$362	-$29	-8,00%	102%
LatAm	**$123.930**	**$107.017**	$16.912	15,80%	**$15.810**	**$13.912**	-$1.898	**-13,60%**	**86,30%**

Fuente: Presupuestos presentados en Oct 10 del 2016 a Londres para el 2017.
Var$: Variación en dólares. Var%: Variación porcentual. LatAm: Latinoamérica

Anexo 4. Tabla E - Detalle de incobrables (2014)

DICIEMBRE 2014 - Cuentas por Cobrar a Terceros	**0-30 Días**	**31-60 Días**	**61-90 Días**	**91-120 Días**	**121-180 Días**	**181 Días - 1 Año**	**Mayor a 1 Año**	**Total**
Cuentas por Cobrar Millones de Dólares USD (Facturadas & Provisionadas)								
Cliente 1	$1.539							$1.539
Cliente 2	$905							$905
Cliente 3	$1.233	$1.069						$2.301
Cliente 4								$0
Cliente 5	$761	$379	$184					$1.324
Cliente 6								$0
Cliente 7	$235		$629					$864
Cliente 8		$1.294						$1.294
Cliente 9			$178	$398				$576
Total	**$4.673**	**$2.742**	**$991**	**$398**	**$0**	**$0**	**$0**	**$8.803**

* Factura Registrada desde fecha de emisión, saldos 31 DIC 2014.

DICIEMBRE 2014 - Notas crédito a favor de Terceros	**0-30 Días**	**31-60 Días**	**61-90 Días**	**91-120 Días**	**121-180 Días**	**181 Días - 1 Año**	**Mayor a 1 Año**	**Total**
Notas de Crédito Millones de Dólares USD								
Cliente 1								$0
Cliente 2								$0
Cliente 3								$0
Cliente 4								$0
Cliente 5								$0
Cliente 6								$0
Cliente 7								$0
Cliente 8								$0
Cliente 9								$0
Total	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**

* Factura Registrada desde fecha de emisión, saldos 31 DIC 2014.

DICIEMBRE 2014 - Cartera recibida	Pago a 30 Días	Pago a 60 Días	Pago a 90 Días	Pago a 180 Días	Mayor a 1 Año			Total
Registro Pago Cartera de Clientes Millones de Dólares USD								
Cliente 1	$12.538							$12.538
Cliente 2	$9.856							$9.856
Cliente 3		$2.301						$2.301
Cliente 4								$0
Cliente 5		$920						$920
Cliente 6								$0
Cliente 7			$2.843					$2.843
Cliente 8		$3.743						$3.743
Cliente 9			$905					$905
Total	**$22.394**	**$6.964**	**$3.748**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$33.106**

* Términos de Pago (Total del año de los pagos realizados por los clientes que incluye periodos anteriores), Saldos 31 DIC 2014.

Anexo 4. Tabla F- Detalle de incobrables (2015)

DICIEMBRE 2015 - Cuentas por Cobrar a Terceros	0-30 Días	31-60 Días	61-90 Días	91-120 Días	121-180 Días	181 Días - 1 Año	Mayor a 1 Año	Total
Cuentas por Cobrar Millones de Dólares USD (Facturadas & Provisionadas)								
Cliente 1	$2.578							$2.578
Cliente 2	$784							$784
Cliente 3	$1.479	$1.282						$2.762
Cliente 4								$0
Cliente 5	$913	$455	$221					$1.589
Cliente 6								$0
Cliente 7	$123	$69						$192
Cliente 8	$3.457							$3.457
Cliente 9	$24	$238						$262
Total	**$9.358**	**$2.044**	**$221**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$11.623**

* Factura Registrada desde fecha de emisión, saldos 31 DIC 2015.

DICIEMBRE 2015 - Notas crédito a favor de Terceros	**0-30 Días**	**31-60 Días**	**61-90 Días**	**91-120 Días**	**121-180 Días**	**181 Días - 1 Año**	**Mayor a 1 Año**	**Total**
Notas de Crédito Millones de Dólares USD								
Cliente 1								$0
Cliente 2								$0
Cliente 3	-$300							-$300
Cliente 4								$0
Cliente 5			-$21					-$21
Cliente 6								$0
Cliente 7								$0
Cliente 8	-$150							-$150
Cliente 9								$0
Total	**-$450**	**$0**	**-$21**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**-$471**

* Total de devoluciones realizadas en el año (Incluye Periodos Anteriores), Saldos 31 DIC 2015.

DICIEMBRE 2015 - Cartera recibida	**Pago a 30 Días**	**Pago a 60 Días**	**Pago a 90 Días**	**Pago a 180 Días**	**Mayor a 1 Año**			**Total**
Registro Pago Cartera de Clientes Millones de Dólares USD								
Cliente 1	$12.538							$12.538
Cliente 2	$9.856							$9.856
Cliente 3		$2.762						$2.762
Cliente 4								$0
Cliente 5		$920						$920
Cliente 6								$0
Cliente 7			$2.843					$2.843
Cliente 8		$4.523						$4.523
Cliente 9			$905					$905
Total	**$22.394**	**$8.205**	**$3.748**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$34.347**

Anexo 4. Tabla G- Detalle de incobrables (2016)

DICIEMBRE 2016 - Cuentas por Cobrar a Terceros	**0-30 Días**	**31-60 Días**	**61-90 Días**	**91-120 Días**	**121-180 Días**	**181 Días - 1 Año**	**Mayor a 1 Año**	**Total**
Cuentas por Cobrar Millones de Dólares USD (Facturadas & Provisionadas)								
Cliente 1		$123	$3.351					$3.474
Cliente 2		$510	$510					$1.019
Cliente 3			$1.667					$1.667
Cliente 4	$3.214							$3.214
Cliente 5			$773					$773
Cliente 6	$5.603							$5.603
Cliente 7			$356					$356
Cliente 8	$3.829							$3.829
Cliente 9	$800	$78						$878
Total	**$13.446**	**$711**	**$6.657**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$20.814**

* Factura Registrada desde fecha de emisión, saldos 31 DIC 2016.

DICIEMBRE 2016 - Notas crédito a favor de Terceros	**0-30 Días**	**31-60 Días**	**61-90 Días**	**91-120 Días**	**121-180 Días**	**181 Días - 1 Año**	**Mayor a 1 Año**	**Total**
Notas de Crédito Millones de Dólares USD								
Cliente 1								$0
Cliente 2								$0
Cliente 3		-$444						-$444
Cliente 4								$0
Cliente 5								$0
Cliente 6								$0
Cliente 7								$0
Cliente 8				-$519				-$519
Cliente 9								$0
Total	**$0**	**-$444**	**$0**	**-$519**	**$0**	**$0**	**$0**	**-$962**

* Total de devoluciones realizadas en el año (Incluye Periodos Anteriores), Saldos 31 DIC 2016.

DICIEMBRE 2016 Cartera recibida	Pago a 30 Días	Pago a 60 Días	Pago a 90 Días	Pago a 180 Días	Mayor a 1 Año			Total
Registro Pago Cartera de Clientes Millones de Dólares USD								
Cliente 1	$1.342	$7.877						$9.219
Cliente 2		$2.572	$4.920					$7.492
Cliente 3			$3.492					$3.492
Cliente 4								$0
Cliente 5	$1.234							$1.234
Cliente 6								$0
Cliente 7	$1.234							$1.234
Cliente 8		$2.456						$2.456
Cliente 9				$873				$873
Total	**$3.810**	**$12.905**	**$8.412**	**$873**	**$0**	**$0**	**$0**	**$26.000**

* Términos de Pago (Total del año de los pagos realizados por los clientes que incluye periodos anteriores), Saldos 31 DIC 2016.

Anexo 4. Tabla H- Detalle de incobrables (2017)

DICIEMBRE 2017 - Cuentas por Cobrar a Terceros	0-30 Días	31-60 Días	61-90 Días	91-120 Días	121-180 Días	181 Días - 1 Año	Mayor a 1 Año	Total
Cuentas por Cobrar Millones de Dólares USD (Facturadas & Provisionadas)								
Cliente 1				$4.729	$123			$4.852
Cliente 2			$2.472	$1.248	$345			$4.065
Cliente 3			$321	$467	$567			$1.355
Cliente 4	$6.793	$987						$7.780
Cliente 5		$1.789	$378					$2.167
Cliente 6	$8.535	$321						$8.856
Cliente 7		$364	$182					$546
Cliente 8	$1.234	$235	$378					$1.847
Cliente 9		$123	$48					$171
Total	**$16.562**	**$3.819**	**$3.779**	**$6.444**	**$1.035**	**$0**	**$0**	**$31.639**

* Factura Registrada desde fecha de emisión, saldos 31 DIC 2017.

DICIEMBRE 2017 - Notas crédito a favor de Terceros	0-30 Días	31-60 Días	61-90 Días	91-120 Días	121-180 Días	181 Días - 1 Año	Mayor a 1 Año	Total
Notas de Crédito Millones de Dólares USD								
Cliente 1								$0
Cliente 2								$0
Cliente 3								$0
Cliente 4	-$3.214							-$3.214
Cliente 5								$0
Cliente 6			-$5.603					-$5.603
Cliente 7								$0
Cliente 8		-$1.373						-$1.373
Cliente 9								$0
Total	**-$3.214**	**-$1.373**	**-$5.603**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**-$10.190**

* Total de devoluciones realizadas en el año (Incluye Periodos Anteriores), Saldos 31 DIC 2017.

DICIEMBRE 2017 Cartera recibida	Pago a 30 Días	Pago a 60 Días	Pago a 90 Días	Pago a 180 Días	Mayor a 1 Año			Total
Registro Pago Cartera de Clientes Millones de Dólares USD								
Cliente 1			$5.632					$5.632
Cliente 2			$2.630	$378				$3.008
Cliente 3	$45	$123		$563				$731
Cliente 4								$0
Cliente 5		$942						$942
Cliente 6								$0
Cliente 7			$872					$872
Cliente 8		$245	$600	$526				$1.371
Cliente 9	$45			$264				$309
Total	**$90**	**$1.310**	**$9.734**	**$1.731**	**$0**	**$0**	**$0**	**$12.865**

* Términos de Pago (Total del año de los pagos realizados por los clientes que incluye periodos anteriores), Saldos 31 DIC 2017.

Anexo 4. Tabla I- Detalle de incobrables (abril 2018)

ABRIL 2018 - Cuentas por Cobrar a Terceros	**0-30 Días**	**31-60 Días**	**61-90 Días**	**91-120 Días**	**121-180 Días**	**181 Días - 1 Año**	**Mayor a 1 Año**	**Total**
Cuentas por Cobrar Millones de Dólares USD (Facturadas & Provisionadas)								
Cliente 1		$3.219	$3.792					$7.011
Cliente 2		$401	$987					$1.388
Cliente 3	$89							$89
Cliente 4	$8.152							$8.152
Cliente 5								$0
Cliente 6	$10.242							$10.242
Cliente 7		$250						$250
Cliente 8	$2.098		$432					$2.530
Cliente 9		$432						$432
Total	**$20.580**	**$4.302**	**$5.211**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$30.093**

Factura Registrada desde fecha de emisión, saldos 30 ABR 2018.

ABRIL 2018 - Notas crédito a favor de Terceros	**0-30 Días**	**31-60 Días**	**61-90 Días**	**91-120 Días**	**121-180 Días**	**181 Días - 1 Año**	**Mayor a 1 Año**	**Total**
Notas de Crédito Millones de Dólares USD								
Cliente 1								$0
Cliente 2								$0
Cliente 3								$0
Cliente 4	-$3.890	-$3.890						-$7.780
Cliente 5								$0
Cliente 6			-$8.856					-$8.856
Cliente 7								$0
Cliente 8		-$613						-$613
Cliente 9								$0
Total	**-$3.890**	**-$4.503**	**-$8.856**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**-$17.249**

* Total de devoluciones realizadas en el año (Incluye Periodos Anteriores), Saldos 30 ABR 2018.

ABRIL 2018 Cartera recibida	**Pago a 30 Días**	**Pago a 60 Días**	**Pago a 90 Días**	**Pago a 180 Días**	**Mayor a 1 Año**			**Total**
Registro Pago Cartera de Clientes Millones de Dólares USD								
Cliente 1	$4.560							$4.560
Cliente 2		$5.421						$5.421
Cliente 3	$15							$15
Cliente 4								$0
Cliente 5	$679	$432						$1.111
Cliente 6								$0
Cliente 7	$45							$45
Cliente 8	$348							$348
Cliente 9		$126						$126
Total	**$5.647**	**$5.979**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$11.626**

* Términos de Pago (Total del año de los pagos realizados por los clientes que incluye periodos anteriores), Saldos 30 ABR 2018.

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Los nombres utilizados en el presente caso de estudio han sido cambiados para proteger y mantener la confidencialidad de las fuentes de información, la identidad de sus participantes y de la organización.