



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Análisis e implementación de mecanismos de control para  
mitigar el riesgo de fraude para la venta de productos  
financieros en un banco de Piura**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Contador Público

**Catherine Viviana Acosta Chávez**

Revisor(es):  
Mgtr. Javier Ernesto Gallo Olmos

Piura, diciembre de 2021



A Dios, por ser mi ancla a tierra.

A mis padres y hermanos por ser mi motivación en la vida.

A mis familiares y amigos quienes me alientan para seguir cumpliendo con mis metas.





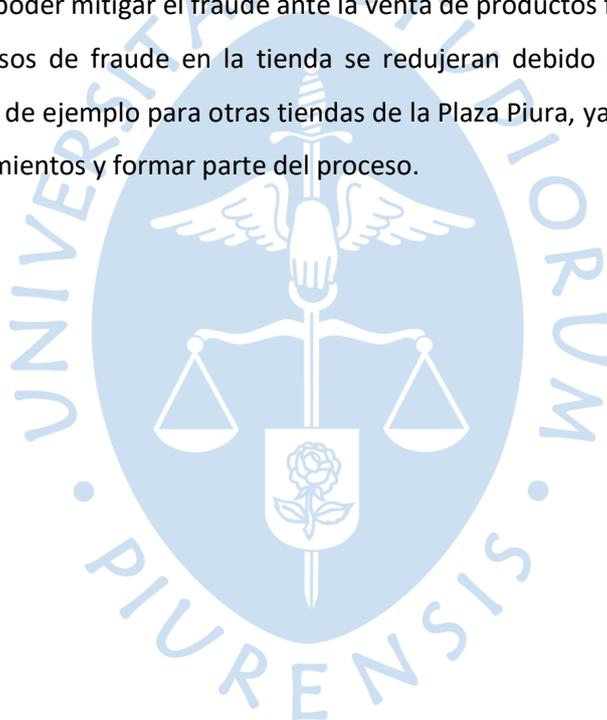
## Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo realizar una descripción detallada acerca del aporte más relevante desarrollado dentro de las actividades y funciones ejercidas durante la experiencia profesional del autor. Debido a los casos presentados durante la etapa de la experiencia entre los años 2019 y 2020.

Por tal motivo, se proponen actividades de control para mitigar los eventos de fraude en los procesos de venta de productos financieros, sustentado en el principio de evaluación de riesgos y actividades de control de COSO 2013.

Los resultados obtenidos fueron la implementación de nuevos diagramas de venta, reforzando las falencias de controles, asignación de responsables de los cuadros de expedientes con rotación mensual, el desarrollo de un nuevo organismo interno que vigile el cumplimiento de los mecanismos de control interno para poder mitigar el fraude ante la venta de productos financieros.

Permitiendo que los casos de fraude en la tienda se redujeran debido al plan de acción interno aplicado, además de ser de ejemplo para otras tiendas de la Plaza Piura, ya que el Gerente de Tienda pudo elevar los procedimientos y formar parte del proceso.





## Tabla de contenido

Introducción.....	13
Capítulo 1 Aspectos generales .....	15
1.1 Descripción de la empresa .....	15
1.1.1 Ubicación de la empresa.....	15
1.1.2 Actividad.....	16
1.2 Descripción general de la experiencia profesional.....	17
1.3 Propósito del puesto.....	17
1.4 Producto o proceso que es objeto del informe.....	17
1.4.1 Objetivo general.....	18
1.4.2 Objetivos específicos.....	18
1.4.3 Problemática.....	18
Capítulo 2 Fundamentación .....	19
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional .....	19
2.1.1 Marco teórico .....	19
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	21
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias .....	29
3.1 Aportes .....	29
3.2 Desarrollo de experiencias.....	29
Conclusiones .....	31
Recomendaciones .....	33
Lista de referencias .....	35



### Lista de tablas

Tabla 1. Posiciones de tienda .....	21
Tabla 2. Plantilla interna de ventas diarias .....	25





### Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de Red de tiendas provincias .....	16
Figura 2. Flujograma de venta anterior de tarjeta de crédito.....	23
Figura 3. Flujograma actual de venta de tarjeta de crédito.....	24
Figura 4. Flujograma actual de venta de préstamos personales .....	25





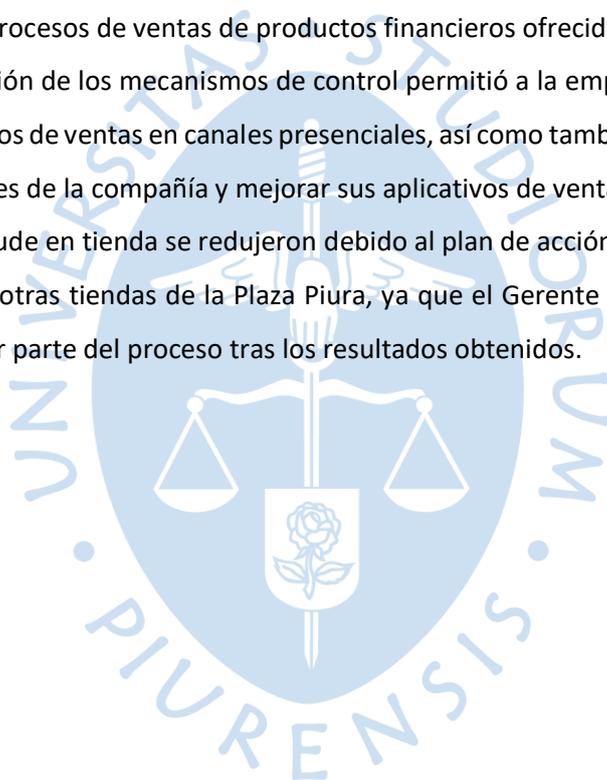
## Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional da a conocer la importancia que tiene el control interno en las organizaciones, debido a que están expuestas a diferentes tipos de riesgos que pueden ocasionar pérdidas económicas, por ello, en los últimos años el Sector Financiero ha enfrentado distintos casos de fraude y corrupción debido a la falta de controles internos en la organización, por lo que se tiene como objetivo analizar y proponer actividades de control que permitan mitigar eventos de fraude en los procesos de ventas de productos financieros, bajo los principios de evaluación de riesgos y actividades de control del COSO 2013.

Durante el periodo de la experiencia, la autora identificó la necesidad de implementar mecanismos de control debido a los eventos suscitados en las actividades diarias de trabajo, para luego ser implantadas en los procesos de ventas de productos financieros ofrecidos por la institución.

La implementación de los mecanismos de control permitió a la empresa tener mayor manejo y vigilancia de los procesos de ventas en canales presenciales, así como también identificar las falencias de los programas actuales de la compañía y mejorar sus aplicativos de ventas.

Los casos de fraude en tienda se redujeron debido al plan de acción interno aplicado, además de ser de ejemplo para otras tiendas de la Plaza Piura, ya que el Gerente de Tienda pudo elevar los procedimientos y formar parte del proceso tras los resultados obtenidos.





## Capítulo 1 Aspectos generales

El presente capítulo tiene como objetivo detallar la experiencia profesional adquirida durante su ingreso en abril de 2018 a la actualidad. Por lo que se dará una descripción de la empresa y las funciones realizadas en la experiencia.

### 1.1 Descripción de la empresa

Se prefiere mantener en reserva los datos que lleven a identificar el nombre de la empresa materia de estudio. La organización pertenece al sector financiero, el cual ofrece servicios, a través de productos de captación y colocación.

Productos de colocación:

- Créditos: Crédito vehicular, crédito refinanciado, crédito por convenio, préstamo hipotecario, préstamo personal, préstamo personal con garantía hipotecaria, préstamo personal con garantía, compra de deuda hipotecario, préstamo techo propio y adelanto de sueldo, créditos para pequeña empresa y grandes empresas
- Tarjetas de crédito: tarjeta de crédito, tarjeta de crédito con garantía, compra de deuda, *extracash*, ampliación de línea, up grade, tarjeta adicional.
- Seguros: Programa bienestar oncológico, programa asistencia completa, renta hospitalaria, programa de asistencia dental, blindaje 360, seguro *fit*, seguro de protección de créditos.

Productos de captación:

- Persona jurídica: Cuenta corriente PJ, Cuenta Negocio y Ahorros PJ.
- Persona natural: Ahorro casa, ahorro euros, cuenta millonaria premio, cuenta súper tasa, cuenta simple, cuenta sueldo, CTS.
- Depósitos a plazo: Plazo jubilación, depósito a plazo.
- Fondos Mutuos (PN y PJ): Libre disponibilidad (soles y dólares), Oportunidad (soles y dólares), Custodia (soles y dólares).

Adicionalmente, se realizan otros servicios omnicanales y no financieros que complementan la atención global de los clientes.

#### 1.1.1 Ubicación de la empresa

La empresa tiene su sede principal en la ciudad de Lima, con 275 tiendas financieras a nivel nacional, sin embargo, el desarrollo de la experiencia profesional se realizó en la ciudad de Piura, tienda principal de la Plaza Norte.

### 1.1.2 Actividad

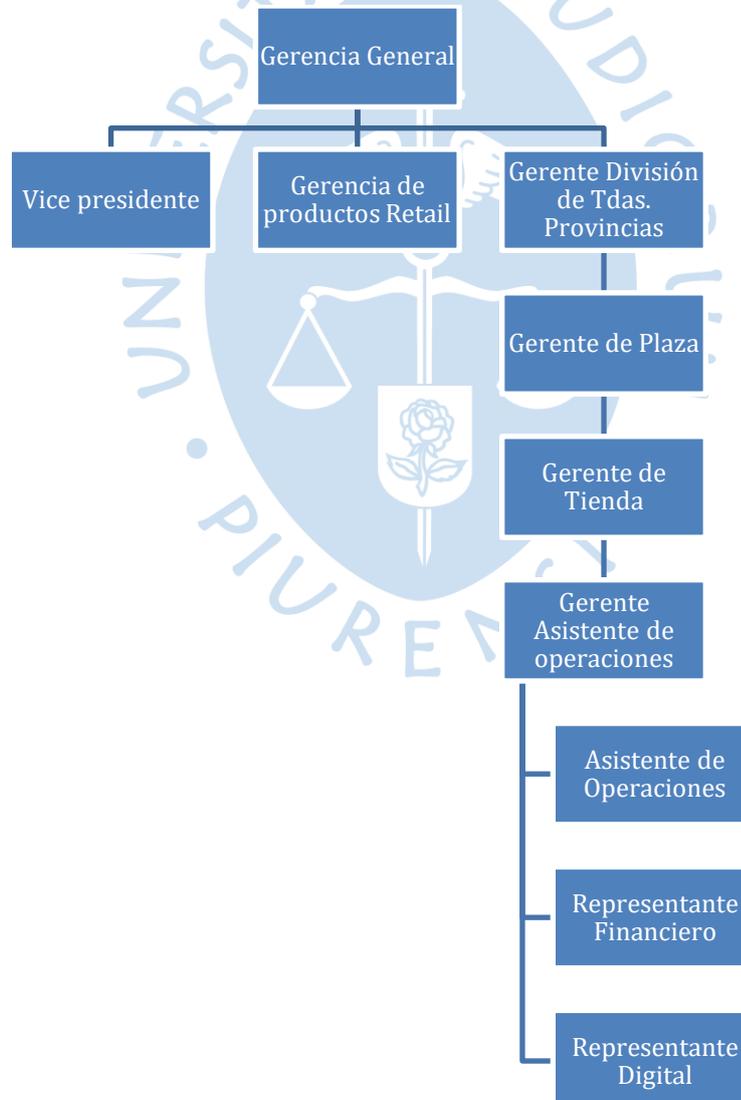
El autor se desarrolla en el área de Red de tiendas provincias, la cual se encarga de recibir, cobrar, vender productos financieros y atención de pedidos y reclamos de la banca personal. También asistir al gerente de operaciones en temas operativos de la tienda.

### 1.1.3 Organigrama

En el organigrama se detalla la organización de Banca Retail, conformada por la Gerencia General, vicepresidente, Gerente de Productos Retail, Gerente de División Tiendas Provincia, Gerente de Plaza, Gerente de Tienda, Gerente Asistente de Operaciones, Representante Financiero y Representante Digital. La cual se puede observar en la figura 1.

**Figura 1**

*Organigrama de Red de tiendas provincias*



*Nota.* Elaboración propia.

## 1.2 Descripción general de la experiencia profesional

Durante el desarrollo de la experiencia en la empresa, el autor se desempeñó como Representante Financiero Experto, donde se realizaron las siguientes funciones:

- Operaciones de retiro, operaciones de abonos y operaciones complementarias hacia las personas naturales y jurídicas.
- Asesoría personalizada para la colocación de productos financieros.
- Evaluación de créditos personales mediante parámetros establecidos por la entidad.
- Atención al cliente, pedidos y reclamos de requerimientos propios de la actividad.
- Apoyo operativo al gerente asistente de tienda, a los requerimientos establecidos por auditoría interna y banca institucional.
- Arqueos de Valorados en custodia de forma semanal.
- Pedidos de remesas de franquicias para bóveda de Prosegur.
- Abastecimiento dual de cajeros ATM'S y remesas Prosegur.
- Arqueos de bóveda de tienda de manera quincenal y bajo modalidad dual.
- Retenciones judiciales por pedido de Instituciones del Estado.

## 1.3 Propósito del puesto

El puesto de Representante Financiero Experto permitió reconocer los riesgos que la organización se enfrenta con la venta de productos financieros y de no tener mecanismos de control en cada proceso de venta puede representar pérdidas económicas y sanciones legales de cara con el cliente y colaboradores.

Entre los principales logros se encuentran:

- Detección de falencias de control interno.
- Control de procesos de ventas.
- Mejora de los procesos de ventas.
- Reducción del índice de errores operativos.
- Implementación de un organismo de control.

## 1.4 Producto o proceso que es objeto del informe

El proceso de análisis e implementación de mecanismos de control para mitigar el riesgo de fraude para la venta de productos financieros se aplicó en un banco de la ciudad de Piura.

#### **1.4.1 Objetivo general**

En este trabajo se desean proponer actividades de control que permitan mitigar eventos de fraude en los procesos de venta de productos financieros, apoyado en los principios de evaluación de riesgos y actividades de control, según el marco del COSO 2013.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Identificar riesgos de fraude en los procesos de venta de productos financieros.
- Proponer medidas de control que permitan prevenir eventos de fraude en los procesos de venta de productos financieros.

#### **1.4.3 Problemática**

La empresa mide a sus colaboradores bajo metas individuales de manera mensual para lograr cumplir la meta de activación, se necesita llegar con las siguientes categorías obligatorias:

- 20 aperturas de cuentas de ahorro válidas panel
- 5 fondos Mutuos
- 5 depósitos a plazo
- 5 planillas abonadas
- 45,000 soles de desembolso en cada producto: Préstamos personales, Compra de deuda, extracash.
- 8 tarjetas de crédito activadas
- 20,000 soles de desembolso en crédito por convenio
- 250,000 soles de desembolso en crédito hipotecario

Sin embargo, estas metas pueden incrementarse trimestralmente, y de no ser cumplidas, solo se obtiene el salario base y ser observado por el área de Gestión de Desarrollo Humano (GDH). Esto conllevó a colaboradores a recurrir con malas prácticas de negocio. Ofreciendo créditos de forma fraudulenta, provocando pérdidas monetarias al banco, demandas e ingresos en el sistema financiero a los clientes implicados en las operaciones de desembolso de créditos.

## Capítulo 2 Fundamentación

### 2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

#### 2.1.1 Marco teórico

**2.1.1.1 Riesgo.** Según la Real Academia Española (2020), el riesgo, es una “contingencia o proximidad de daño”, en términos financieros, el riesgo es propio de toda empresa y puede presentarse en cada proceso o área de trabajo, por ello, Díaz (2017, p. 3), lo define como “incertidumbre sobre los objetivos en una organización el cual su efecto puede ser positivo, negativo o ambos”. Por lo que se requiere la implementación de un sistema control que ayude a disminuir los riesgos que se puedan presentar en la organización.

Según el Chartered Financial Analysis Institute (CFA) (2007) las empresas se enfrentan a diferentes tipos de riesgos como: riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo de liquidez y siendo el más resaltante el riesgo operacional.

**2.1.1.2 Riesgo operacional.** El Comité de Basilea definió al riesgo operacional como “la pérdida resultante por falta de adecuación o de un fallo de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien de acontecimientos externos” Basilea (2001C)

**2.1.1.2.1 Factores del riesgo operacional.** Los factores del riesgo operacional se pueden agrupar en tres niveles según el Comité de Basilea, donde el primer nivel se encuentra lo siguiente:

- Fraude interno
- Fraude externo
- Relaciones laborales
- Prácticas con cliente
- Ejecución, entrega y gestión de procesos

**2.1.1.3 Fraude interno.** Uno de los factores más relevantes, es el fraude interno, el cual puede ocasionar pérdidas económicas significativas en las organizaciones, el Comité de Basilea describió al fraude interno como errores intencionados en la información sobre posiciones, robos por parte de empleados, además de la utilización de información confidencial a beneficio.

De la misma forma, Arcenegui et al. (2016) definieron al fraude interno como la captación ilegal de dinero por parte de empleados, que obtienen provecho de su posición dentro de la institución para realizar operaciones irregulares a la entidad dando la apariencia de ser actos legales para beneficio propio.

**2.1.1.3.1 Factores de riesgo del fraude interno.** Este tipo de conducta se debe a distintos factores, por lo que el criminólogo Donald Cressey, determinó tres factores los cuales se le conocen como el Triángulo del fraude:

1. **Motivo:** Presión o incentivo para cometer el fraude. Por ejemplo: Lograr metas mensuales, obtener comisiones en función de resultados, deudas personales, codicia, estatus social.
2. **Oportunidad percibida:** Se presenta cuando alguien tiene el acceso, conocimiento, tiempo para realizar sus irregulares acciones, exceso de confianza.
3. **Racionalización:** Es la actitud equivocada de quien comete o planea cometer un fraude tratando de convencer a los demás y asimismo de no ser descubierto, consciente o inconscientemente, de que existen razones válidas que justifican su comportamiento inapropiado; es decir, tratar de justificar los actos de fraude. Razones como: reducción del salario, carencias de incentivos, pagos tardíos.

Los autores Wolfe y Hermanson (2004) agregaron un cuarto factor, la capacidad, a este nuevo modelo lo llamaron el Diamante del fraude. Este cuarto elemento, se relaciona con las habilidades que posee el defraudador para cometer actos ilícitos, existiendo factores, como:

- Posición y funciones.
- Ventajas para acceder al sistema
- Confianza
- Persuasión de cometer el fraude.

**2.1.1.4 Gestión y mitigación del fraude.** La gestión y mitigación del fraude involucra la identificación, evaluación revisión, control y monitoreo, establecimiento de procedimientos de control y mitigación de este. De esta forma, Ponce et al., (2019) describen que las organizaciones deben evaluar su nivel de debilidad ante la presencia de que ocurran diferentes tipos de riesgos y así poder identificar las falencias para definir las acciones correctivas o preventivas pertinentes.

Este proceso abarca tres fases principales:

1. **Identificación y evaluación del riesgo:** La organización puede identificar y evaluar sus riesgos operacionales a través de los siguientes puntos (BCRA, 2008):
  - La autoevaluación: Mediante listas de control o equipos de trabajo para poder identificar fortalezas y debilidades del entorno de riesgo operacional en la entidad.
  - Asignación de riesgos: Mediante la agrupación de categoría de riesgos por unidades de negocios, funciones o procesos.

- Indicadores de riesgo: Verificando el número de operaciones erradas, tasas de rotación del personal, impacto de los errores realizados durante los procesos específicos de la entidad financiera.
- 2. Control y mitigación del riesgo:** Luego de identificar los riesgos y errores de los procesos, se debe establecer procedimientos de control y un sistema que asegure el cumplimiento de las políticas internas establecidas, mediante evaluación de las medidas de control y reducción de riesgos operacionales en la que será posible realizar los cambios oportunos. Para reducir los riesgos operacionales relevantes, se debe establecer responsables que respalden el cumplimiento de los procedimientos (BCRA, 2008).
  - 3. Seguimiento y monitoreo:** Una vez identificados los riesgos e implantados los mecanismos de control se debe tener un seguimiento adecuado mediante mapeos de forma continua con activación de programas que ayuden a difundir la tolerancia cero al fraude, el cual permita identificar y corregir las posibles deficiencias que se generan en las políticas (Arcenegui et al., 2016).

## 2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Las actividades realizadas por los Representantes Financieros (RFs) además de la atención al público en operaciones de cobro, pago y atención de reclamos, es la venta de productos financieros. Los principales productos financieros que caracterizan al banco son las tarjetas de crédito, préstamos personales, por convenio y créditos hipotecarios; debido al tiempo de permanencia que se tiene con el cliente y los productos que se pueden cruzar.

En el siguiente cuadro se detallan los cargos y el nivel de autorización que pueden tener en la tienda:

**Tabla 1**

*Posiciones en tienda*

<b>Cargo/posición</b>	<b>Usuario 5</b>
Gerente de Tienda	sí
Gerente Asistente de Operaciones	sí
Back Office	sí
RF Guía	sí
RF Experto	Sí, solo algunos
RF Senior Plataforma	Sí, solo algunos
RF principiante/ RF Digital	No

*Nota.* Los Usuario 5 son colaboradores con rango de autoridad para ejercer autorizaciones de actividades de activación, acreditación y autorización de desembolsos de créditos personales, tarjetas de crédito, órdenes de pago, entre otras operaciones relacionadas. Elaboración propia.

En el año 2019, se presentó un reclamo al banco por una deuda de tarjeta de crédito sin autorización del cliente, además de un préstamo personal. Tras investigaciones legales, se descubrió que una RF con usuario 5 había realizado la venta de manera fraudulenta, además de utilizarla para fines personales. La suma ascendía a cien mil soles, los cuales fueron asumidos por el banco. La RF, llegó a un acuerdo firmando un pagaré, comprometiéndose a devolver el dinero, puesto que el área legal estaba dispuesta a demandarla por todos los daños ocasionados al cliente y al banco, no solo económicos sino también reputacionales.

Ese mismo año, se presentó un segundo reclamo por venta de tarjeta de crédito, sin autorización del cliente. Otro RF había realizado la venta de tarjeta de crédito, la cual la había utilizado para compra de pasajes aéreos, el monto ascendía a 500 dólares. En este caso, el RF relató los hechos y asumió la responsabilidad y cubrió la deuda, sin embargo, había utilizado la confianza de dos de sus compañeros para poder realizar el acto, sin que ellos estuviesen enterados de los fines. Cómo pudieron estos RFs realizar estas operaciones. Definitivamente, el banco no contaba con adecuados mecanismos de control para la venta de productos, pues, era posible que una sola persona realizara toda la cadena de venta y no ser supervisada por un tercero. Además, unos de los riesgos operacionales propios del sector es el riesgo de fraude interno. Las personas que cometen el fraude, se apropian de la información de clientes y la utilizan para beneficios personales, como fue el caso de estos dos RFs.

Podemos también distinguir, en estos casos los factores de riesgo de fraude descritos por Donald Cressey (Triángulo del fraude) y Wolfe y Hermanson (Diamante del fraude):

- **Motivo:** Presión por cumplir la meta de tienda mensual, pago de deudas personales.
- **Oportunidad percibida:** Clientes que se acercaban a tienda a consultar o pagar y contaban con campaña de préstamos y tarjeta de crédito. Teniendo esta información, sacaban copia de DNI con alguna excusa para poder adjuntarlo al expediente.
- **Racionalización:** No pensaban ser descubiertos, carencia de incentivos por falta de ventas, ocultaban información a sus compañeros, aprovechaban la confianza de ellos.
- **Capacidad:** Experiencia en el área, manejo de sus funciones, tiempo en el trabajo y confianza por parte de los gerentes y supervisores.

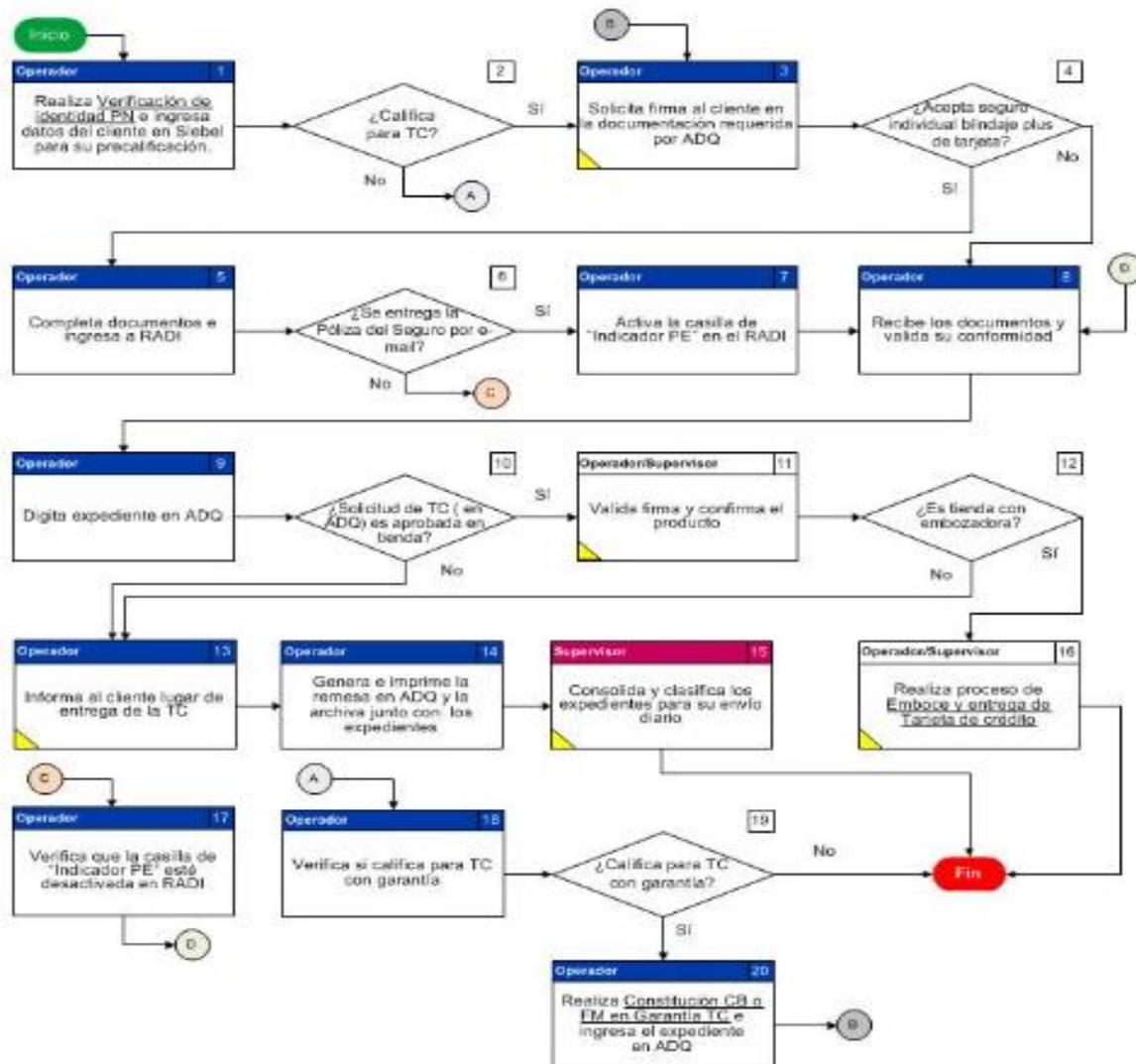
Tras suscitarse estos casos en tienda, se identificaron las operaciones latentes a riesgos de fraude para luego proceder e implementar mecanismos de control en las áreas y procesos correspondientes, sin dejar de lado el correcto seguimiento, de acuerdo al BCRA.

### 1. Identificación y evaluación del riesgo

- En el diagrama de venta de tarjeta de crédito, podemos visualizar cómo era el proceso desde la solicitud hasta la entrega al cliente.

Figura 2

Flujograma de venta anterior de tarjetas de crédito



*Nota.* Comunicados (herramienta interna). Se puede observar que en el paso 11 y 16 existía una falencia de control, por lo que había oportunidad de fraude. En estos pasos, los responsables de verificar, confirmar y acreditar cualquier producto financiero que implique ser una colocación al banco, debía ser otra persona distinta al vendedor. Sin embargo, el defraudador actuaba por cuenta propia.

- No existía un registro diario de las ventas de los colaboradores, ya que mensualmente solo se imprimía la información consolidada de las tarjetas en stock.
- Los desembolsos de préstamos personales, era pagados por el mismo colaborador que había realizado la venta.
- Se acreditaban créditos y tarjetas de crédito sin tener el DNI físico vigente del cliente, además muchas veces el cliente no estaba presente en la operación.
- Colaboradores creaban cuentas de ahorros a familiares, los cuales no estaban

presentes.

- La tienda contaba con mucho personal con poder autorizador, es decir, más del 70% de la tienda podía autorizar desembolsos.
- Los arqueos de cajillas eran de manera mensual, a solicitud de auditoría interna.
- Los cuadros de expedientes de desembolsos eran mensuales.

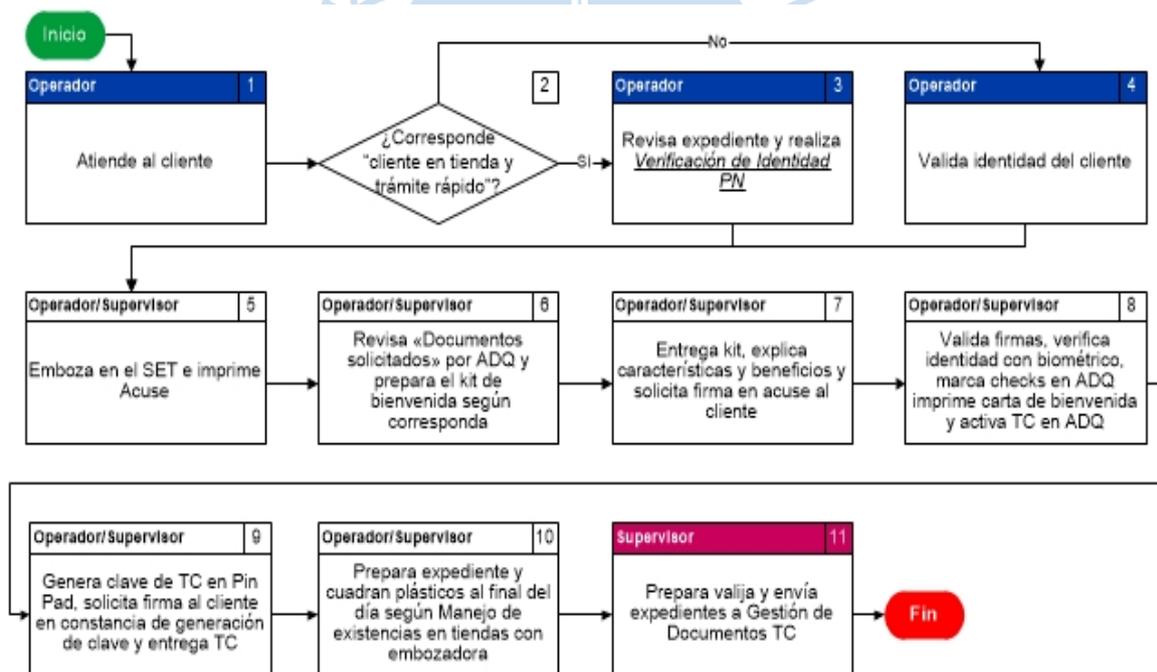
## 2. Control y mitigación del riesgo

Se mejoró el proceso de emboce y activación de tarjeta de crédito, el cual debía ser autorizado solo por el GT/GAO/Back office, es decir, el mismo vendedor no podría realizar todo el proceso de venta, sin ser supervisado. Por lo tanto, las operaciones se debían de realizar de manera dual (vendedor-supervisor).

Además, se condicionó realizar el debido proceso con el DNI físico vigente del cliente y biometría, de no ser el caso, validación robusta (preguntas RENIEC). Ver figura 3

**Figura 3**

*Flujograma actual de venta de tarjeta de crédito*

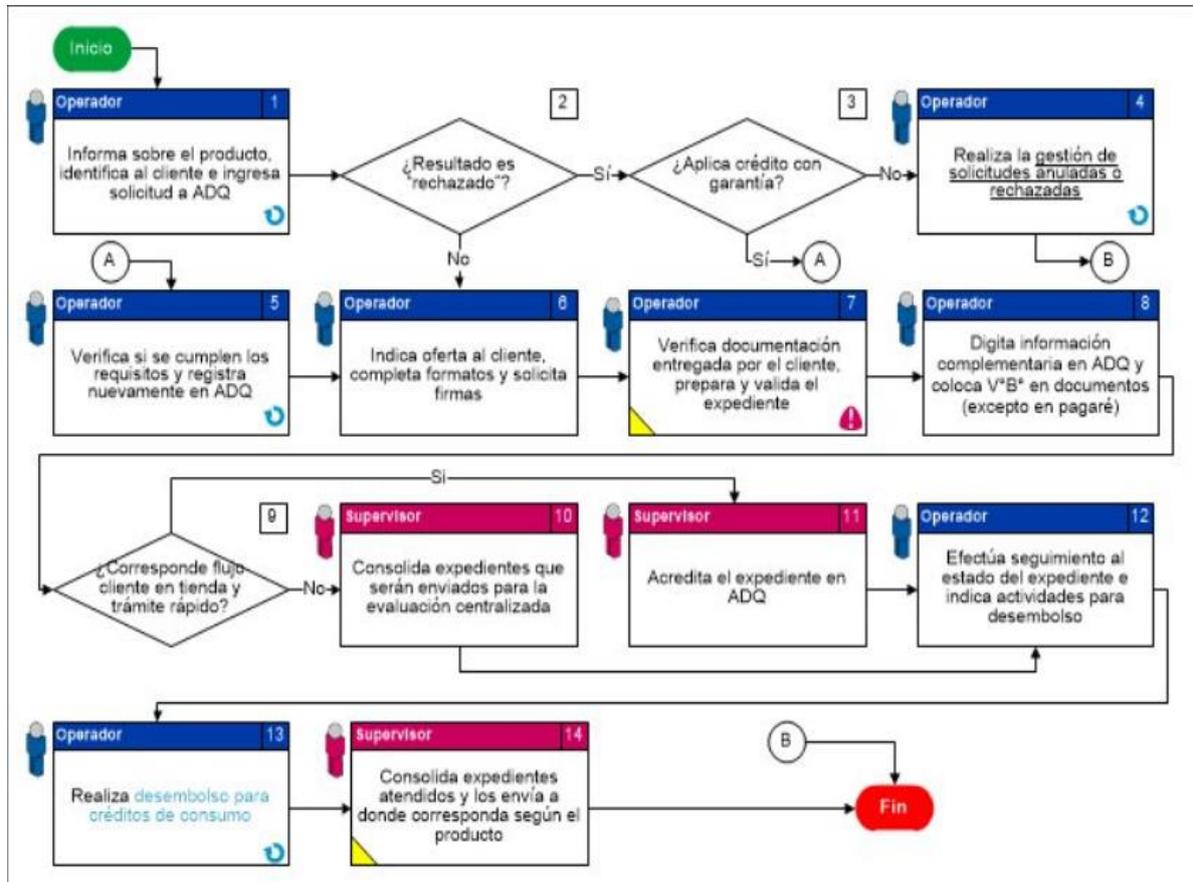


*Nota.* Comunicados (herramienta interna). Describe desde la atención al cliente hasta el proceso de validación y entrega de tarjeta de crédito, así como los encargados del proceso.

- Se mejoró el proceso de acreditación de préstamos personales y convenios, teniendo como únicos acreditadores al Gerente de Tienda y Gerente Asistente de Operaciones.

Figura 4

Flujograma actual de venta de préstamos personales



Nota. Comunicados (herramienta interna). Describe el proceso de venta y acreditación de préstamos personales, como también las personas autorizadas para el proceso.

- Se mejoró el proceso de acreditación de préstamos personales y convenios, teniendo como únicos acreditadores al Gerente de Tienda y Gerente Asistente de Operaciones.
- Se implementó una plantilla interna en Excel para registrar las ventas del día de todos los colaboradores, teniendo en cuenta las personas que participaron durante el proceso.

Tabla 2

Plantilla interna de ventas diarias

Fecha	Producto	Vendedor	Confirmación	Acreditador	Monto
12/05/2020	TC	B35543	B21137/GAO	B21137/GAO	1
12/05/2020	PPE	B33831	B21137/GAO	B21137/GAO	10,000

Nota. Elaboración propia. Detalle de las ventas diarias de los colaboradores anclada a un compartido de tienda.

- Se implementó una norma interna a los colaboradores que realizaban ventas de desembolsos de créditos. El vendedor del crédito no podía pagarle la orden de pago en su mismo terminal, sino en el de otro compañero (dualidad de operaciones). De la misma forma, aplicaba la validación biométrica del cliente y DNI físico vigente.
- Se planteó el uso obligatorio de biometría en todo proceso de desembolso, acreditación y confirmación de productos. Asimismo, para poder realizar estas operaciones, el cliente debía estar presente con su DNI físico vigente.
- Se prohibió las aperturas de cuentas de ahorros a familiares desde el mismo terminal, así como también, las anulaciones de estas, sin estar presentes.
- Se redujo el porcentaje de colaboradores con poder de autorización y/o usuarios 5, además de los límites de autorización en monto y operaciones frecuentes.
- Se redujo el tiempo de arqueo de cajillas cada quince días de manera aleatoria, con énfasis en fechas previas al pago de remuneraciones e incentivos.
- Se asignaron a colaboradores con rotación mensual para cuadrar la documentación de expedientes y el envío correspondiente a Lima.

### 3. Seguimiento y mitigación:

- Para poder mantener los mecanismos de control, se implementó un organismo interno dentro de la tienda, el cual estaba conformado por el Gerente de tienda, Gerente Asistente de Operaciones, Back office, RF Guía y RF experto (autora del trabajo), los cuales se encargarían de hacer el oportuno seguimiento a las nuevas medidas de control que haría que la tienda no vuelva a tener casos de fraude.
- A inicios de 2020, tras la coyuntura del Covid 2019, los equipos de trabajo se dividieron en dos grupos según las indicaciones de rotación de personal, además del incremento del riesgo debido a las necesidades que los colaboradores enfrentarían.
- Se continuó con el seguimiento de las medidas de control, y a medida que se suscitaban nuevos casos en otras tiendas, se adoptaban nuevas normas para la tienda principal, ya que se realizan todas las operaciones tanto para persona natural como para persona jurídica.

Para mitigar los riesgos de fraude en la empresa:

1. **Políticas, controles y programas preventivos:** Se implementó un comité interno conformado por colaboradores del banco para establecer políticas internas acorde con los valores éticos de la organización y el manual de tiendas. Se reforzó la comunicación de los canales para reportar algún incidente o indicio de fraude.

2. **Detección del fraude:** Se desarrollaron nuevas herramientas que permita identificar a tiempo posibles casos de fraude. Además, se revisaron los días pendientes de vacaciones de cada colaborador, rastreo de operaciones erróneas frecuentes y se implementó un programa de comunicación directa con el GT de tienda, para comentar algún problema o dificultad que el colaborador estuviese pasando.
3. **Medidas correctoras:** Se establecieron por escrito, y normado a nivel interno ante posibles eventos de fraude. Además, se comunican las nuevas medidas que se toman a lo largo de las reuniones del comité o por la organización.





## Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias

### 3.1 Aportes

Teniendo claro la base teórica expuesta anteriormente, se logró identificar los procedimientos que se estaban omitiendo durante el proceso de la venta, ya sea una tarjeta de crédito o una cuenta de ahorros. Por lo que, permitió desarrollar un equipo de trabajo interno dentro de la tienda, para así lograr mitigar los riesgos de fraude que se puedan cometer a posteriori.

El Gerente de Tienda pudo elevar nuestro plan de acción contra los riesgos de fraude presentados en el año anterior, siendo de ejemplo para otras tiendas a nivel de Plaza.

Estos mecanismos de control interno, permitió a la tienda disminuir los casos de fraude en la venta de productos financieros, y de la misma forma cumplir con los requerimientos de las auditorías internas del banco en los periodos de estudios.

Además de la implementación de la metodología, continuamente se realizan reuniones con los miembros del organismo interno para consolidar mejoras en el área operativa, ya que la medición de la meta de la tienda no solo es comercial sino también existe un panel operativo que afecta directamente este tipo de operaciones.

Por otro lado, se desarrollaron habilidades blandas al momento de liderar equipos, proyectos, obtener puntos de vista, agendar reuniones. Además, se pudo identificar procesos y aplicación de métodos para las actividades de mejoras, como los diagramas de ventas en el proceso de venta de tarjeta de crédito, emboce de tarjeta e implementar controles internos de ventas.

### 3.2 Desarrollo de experiencias

Implementar estas mejoras, significó un gran reto, ya que, el banco optó por escuchar propuestas de mejoras por parte de sus colaboradores. El Gerente de Tienda, pudo implementar un organismo interno de trabajo, el cual tenga participación activa ante nuevos casos internos dentro de la tienda.

Esto permitió a la autora, demostrar sus conocimientos según la teoría aplicada en el capítulo dos, además de complementarlo con la filosofía de trabajo del banco y de los valores como organización que la caracteriza.

Por otro lado, se desarrolló la habilidad de liderazgo, asumiendo la responsabilidad de gestionar el proceso de mejora y buscar una solución que favorezca a todo el personal del área. Al mismo tiempo, se puso a prueba las habilidades blandas de comunicación y trabajo en equipo, muy

importante para las coordinaciones que se realizaron con los responsables de área, a fin de conocer las necesidades e inquietudes, que se tenían antes y durante el desarrollo del proceso.

Actualmente, se participa en los comités diarios de tienda, en el cual se desarrolla temas operativos y comerciales que mejoran los indicadores de la tienda. Además, hay un continuo seguimiento de las reglas establecidas al inicio de la comitiva, y se mejoran o agregan normas según los sucesos que puedan ocurrir en otras tiendas.



## Conclusiones

Si bien el banco cuenta con área de auditoría interna, la cual se encarga de solicitar información, vigilar el cumplimiento de los procesos operativos de todas las tiendas. Sin embargo, no existían adecuados procesos de control para evitar fraudes en operaciones diarias como es la venta de algún producto financiero, y si las hubiese no estaban correctamente implantados por parte del área. Es por ello, en el año 2019, ocurren esos eventos de fraude, alertándolos y así buscar soluciones inmediatas y efectivas para mitigarlos.

Podemos ver que las razones por la cual los colaboradores cometieron estos actos de fraude, se deben a las metas establecidas por la empresa, disminución de los incentivos, problemas económicos, pero sobre todo el no contar con un correcto control de los procedimientos operativos. La confianza, toma un papel importante al momento de verificar el cumplimiento de los procesos, por lo que Donald Cressey (Triángulo del fraude) y Wolfe y Hermanson (Diamante del Fraude) describen perfectamente los factores que llevan a cometer fraude y justificarse de las circunstancias.

Después de identificar los riesgos en los procesos de venta, e implementar medidas de control como lo fue cambiar el diagrama de venta de tarjetas de crédito y la dualidad de funciones, la oficina principal pudo controlar posibles riesgos de fraudes que podrían ocasionarle al banco pérdidas económicas y riesgo reputacional, el cual hoy en día genera un impacto negativo en la percepción que tiene el cliente con la organización y, por ende, afecta la rentabilidad.

Se puede concluir que al ayudar a implementar los mecanismos de control en los procesos de ventas de productos financieros y formar un equipo de trabajo interno para controlar y monitorear los riesgos operacionales ha puesto a la tienda como ejemplo para ser replicado en otras oficinas con las mismas falencias de control, además, de aportar al banco, nuevas alternativas de mejoras en temas tecnológicos para complementar el control de las operaciones.



### **Recomendaciones**

Se sugiere a la organización, contar con herramientas que crucen información, es decir, cuenta con validación biométrica en cada etapa de los procesos, y validación de clave supervisora. Si bien, implica tomar mayor tiempo durante el proceso de la venta, ésta asegura mayor control al momento de la venta y desembolso de la misma.

Rotación del personal de las áreas de operaciones, en las diferentes tiendas de la plaza, ya que, uno de los factores del riesgo en el tiempo de permanencia en un mismo lugar de trabajo.

Arqueos con supervisores externos, que avalen el correcto cumplimiento.

Continua participación entre el banco y los colaboradores para fomentar ideas nuevas de mejora en los procesos operativos y no solo comerciales.





### Lista de referencias

- Arcenegui J., Martín J., & Obrero V. (2016). Propuesta de un modelo para la prevención y gestión del riesgo de fraude interno por banca paralela en los bancos españoles. Cuadernos de Contabilidad, 16(42), 625–660. Recuperado de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc16-42.pmpg>
- Banco Central de la República Argentina. (2008). Lineamientos para la gestión del riesgo operacional en las entidades financieras. Recuperado de [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_arg\\_4854.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_arg_4854.pdf)
- BCBS. (2001C). Working paper on the regulatory treatment of operational risk. BIS, consultative document.
- Chartered Financial Analysis Institute. (2007). “Managing Investment Portfolios”, Gestión del riesgo (3ª ed.), New Jersey, Estados Unidos: John Willey & Sons, Inc.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2003b). Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo. Recuperado de <https://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf>
- Díaz, D.A. (2017). Gestión de Riesgos en entornos empresariales alineados a la norma ISO 31000. Recuperado de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/4930/51182%20%20D%C3%ADaz%20G%C3%B3mez%20Diego%20Andr%C3%A9s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ponce, A., Pérez, S., Lamadrid, S., & Oliva, S. (2019). Buenas prácticas En La gestión Del Riesgo De Fraude Interno: Casos De Tres Bancos De Lima Metropolitana (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica del Perú).
- Real Academia de la Lengua Española. (2019). Definición de Riesgo. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=WT8tAMl>
- Wolfe, D. T., & Hermanson, D.R. (2004). The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud. CPA Journal, 74(12), 38-42. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/c9c8/32fa299f648464cbd0172ff293f5c35684b6.pdf>