

## **LAS ACTUACIONES DE LOS GESTORES EMPRESARIALES Y SU CONTROL**

EDUARDO MALLES FERNÁNDEZ  
Profesor titular de Escuela Universitaria  
Departamento Economía Financiera I (UPV/EHU)  
e-mail: [efpmafee@sc.ehu.es](mailto:efpmafee@sc.ehu.es)

### **1. INTRODUCCIÓN**

Los últimos acontecimientos acaecidos en el ámbito empresarial, especialmente en grandes corporaciones norteamericanas (Enron, WorldCom, Qwest, Bristol-Myers, etc.), han provocado que se remuevan los cimientos de los mercados financieros y que los inversores duden de las cuentas que presentan las distintas empresas analizadas; a partir de ahora un manto de desconfianza se cierne ante los informes que los administradores presentan periódicamente como resultado de su gestión, aunque esos informes estén "avalados" por otras empresas, en teoría independientes de la gestión anterior.

¿Qué es lo que ha podido provocar esta situación teniendo en cuenta que además eran empresas que cotizaban en los mercados de valores?; ¿qué sistemas de control han podido incumplirse?; ¿es posible que esa situación pueda repetirse en el futuro?; ¿qué medidas deben adoptarse en el futuro para que estos acontecimientos no se den o, si se dan, tengan unos efectos menores que los habidos hasta ahora?. Trataremos de contestar a todos estos interrogantes de una forma escueta y precisa que haga entender los mecanismos con los que se cuenta (internos y externos) para controlar los actos de los administradores, y procurar que éstos no realicen actuaciones que afecten a la credibilidad de las cuentas que presentan.

## 2. CAUSAS QUE HAN MOTIVADO LOS FRAUDES CONTABLES HABIDOS

Aunque son muchas y variadas las causas que han motivado esta situación no cabe duda de que la suma de varias de ellas ha sido determinante para ello. Resumidamente podemos concretarlas en las siguientes:

1- *A los altos directivos de las grandes empresas* (que en su mayor parte no son propietarios de una parte sustancial del capital de éstas: división entre capital y dirección) *se les mide su actuación en función*, especialmente, de la consecución de unos objetivos en muchos casos demasiados ambiciosos. Estos objetivos suelen estar referidos a *los resultados empresariales* (siempre por encima de los obtenidos en el ejercicio anterior, independientemente de la situación actual de la empresa y de las perspectivas creíbles de futuro). Otras veces es la cotización de las acciones de la empresa la que marca la aceptación o no de la labor de los ejecutivos, con lo cual puede llevar a éstos (y más aún si su remuneración depende en parte de las *stock options*) a tomar decisiones encaminadas a la subida de la cotización del valor de la empresa en la Bolsa, aunque esta situación sea circunstancial y no suponga para la empresa ninguna ventaja competitiva adicional a largo plazo con respecto a su situación anterior. No es extraño que más del 50% de los altos directivos de las empresas sean depuestos de su cargo en el plazo de dos años por no haber alcanzado los objetivos, en muchos casos utópicos, que les impusieron, y aceptaron en un principio.

2- *Los principios y normas contables* que son el sustento de la información económico-financiera de la empresa *son susceptibles de ser interpretados de muy distinta forma* por parte de los agentes que trabajan con esa información. La Contabilidad es el instrumento más importante con el que cuentan todas las personas que directa o indirectamente desean saber cómo va la empresa, en qué situación se encuentra, etc. (desde los administradores hasta el público en general) para a partir de ahí poder tomar las decisiones que se estimen oportunas. Si esa información está distorsionada o es susceptible de poder ser interpretada de muy distintas formas la salvaguarda de los intereses de las personas que no gobiernan la empresa queda devaluada, de ahí la importancia que adquiere una buena información contable adaptada escrupulosamente a la normativa contable vigente y no susceptible de ser "amañada" por interpretaciones particulares que realizan los contables por órdenes, normalmente, de los altos ejecutivos.

El hecho de que la normativa contable de EE. UU. sea distinta de la europea, y que incluso dentro de la Unión Europea (y aún teniendo una normativa común básica en Contabilidad, como es principalmente la sexta directiva euro-

pea) los diferentes países miembros hagan normativas contables distintas provoca que unos mismos hechos contables administrativos sean materializados en conceptos e/o importes distintos. Por ejemplo no es normal que las mismas operaciones de las empresas españolas que cotizan en el mercado español y en el de EE.UU. tengan en muchos casos más de un 30% (e incluso más del 50%) de diferencia en sus resultados empresariales según coticen aquí o allí. ¿Cómo se pretende que el inversor confíe en esa información cuando ve que la misma empresa presenta resultados totalmente divergentes en dos mercados de valores?

Además en muchos casos es a los propios responsables administrativos a los que les puede interesar, aún dentro de la normativa contable, exprimir al límite la normativa aunque sea a expensas de una representación menos fiable (por no decir fiel) de la situación empresarial. El hecho por ejemplo, de cambiar los criterios de valoración de las existencias, los criterios de depreciación de las inversiones, las dotaciones de las provisiones, el modelo de coste a aplicar para la fabricación de sus productos, etc., puede provocar, que por los menos a corto plazo, la información contable no sea en muchos casos la adecuada, y en vez de representar lo más fielmente posible la situación de la empresa, esté supeditada a otros intereses personales que normalmente están referidos a la mayor obtención de beneficios posible. Como dice el profesor Oriol Amat:<sup>1</sup> "Las leyes contables son tan laxas que permiten que una misma transacción se pueda contabilizar de muy diversas formas. Esto les alienta a elegir la fórmula que más se adapte a sus intereses."

Esta mal llamada *contabilidad creativa* provoca efectos contraproducentes en la imagen que se transmite a la sociedad. No se puede, por mucho que se desee, ofrecer a los potenciales inversores una imagen favorable permanente de la situación económico-financiera tanto presente como futura. Como dijo el ex-presidente de Banesto, Alfredo Sáenz:<sup>2</sup> "la contabilidad creativa, la especulación, la huida hacia delante y el fraude son caminos de salida erróneos que los malos banqueros buscan para evitar el atolladero de una crisis ya iniciada. También pueden tener lugar por sí mismos, y entonces son aún, si cabe, más injustificables. En todas las crisis, estas malas prácticas hacen también su aparición."; lógicamente estas palabras son extensibles a todos los sectores de la sociedad.

3- *La propia administración no pone los mecanismos adecuados para controlar la gestión empresarial*, en especial de las empresas que cotizan en

---

<sup>1</sup> EMPRENDEDORES (revista), nº 59, agosto 2002, pág. 23

<sup>2</sup> DIARIO VASCO (periódico), sábado 7 de marzo de 1998, pág. 34.

bolsa, e incluso a veces incorpora normativa nueva para que los resultados de las empresas sean mejorados de alguna forma "artificialmente". Deberá plantearse si el objetivo fundamental de las cuentas que se presentan es la de satisfacer las ambiciones de los dueños de las empresas o salvaguardar los intereses de terceros, un objetivo que provoca de "facto" una normativa contable más conservadora, y por tanto con unos efectos en la cuenta de resultados en un principio perjudiciales para los propietarios (los enfoques europeos y de EE. UU. en este sentido son bastante divergentes). Estos "fallos administrativos" pueden ser resumidos en tres apartados fundamentales:

- a) *Los sistemas de control de la propia administración* para las empresas que cotizan en bolsa o están bajo la supervisión de sus comisiones correspondientes (la Comisión Nacional del Mercado de Valores en España -C. N. M. V.-, y la *Securities and Exchange Commission* -S. E. C.- en EE. UU.) no han velado adecuadamente las inversiones de los particulares, el caso de la empresa Gescartera en España, cuando había ya precedentes de fraudes contables que además fueron objeto de sanción administrativa, o de Enron en EE. UU. cuando no se había realizado ningún control directo desde el año 1997, en una empresa cuyo valor bursátil estaba siendo objeto de una permanente expansión alcista, son un claro ejemplo de lo aquí expuesto.
- b) Como hemos indicado al principio y como muy bien afirma Albert Folia<sup>3</sup>: en este "*maquillaje*", no solo participan las empresas que cotizan sus valores en las Bolsas, sino que los propios Gobiernos y Parlamentos legislan medidas que tienden a favorecer las expectativas de resultados como, por ejemplo, la supresión, a partir de 2002, de la obligatoriedad de la amortización de los fondos de comercio, o sobreprecio pagado por la compra de unas participaciones, en EE. UU.; o aumentando el periodo de su amortización de 10 a 20 años en España." La administración deberá medir mucho a este respecto los pasos que da y las consecuencias que acarrearán, sus decisiones en normativa contable, en la confianza que puedan tener los inversores en las informaciones suministradas por las empresas.
- c) Mientras los estados permitan *los paraísos fiscales*, que facilitan la creatividad y la impunidad financiera de las distintas empresas a través de terceras compañías normalmente tapaderas de operaciones no legales o que bordan la ilegalidad, nunca se va a poder transmitir una imagen de confianza total en las cuentas presentadas. El caso de

---

<sup>3</sup> FOLIA I MAESTRE, ALBERT: "*Los auditores en el punto de mira: ¿es lícito disparar contra el mensajero?*". Revista: (**el auditor**), nº 13, julio 2002, pág. 3

Banesto, cuando Mario Conde lo gobernaba, o los casos más recientes de la empresa AVA Asesores de Valores (con operaciones en Bahamas), Gescartera (con una sociedad instrumental creada en Jersey) y el BBVA (con operaciones realizadas en paraísos fiscales como: Liechtenstein, Jersey, Islas Caimán y Suiza) son casos claros de esta situación. La ingeniería financiera actúa en estos países a sus anchas, sin ningún control local y menos por parte del país originario de la empresa en cuestión. Esa lista negra, que según los datos disponible del Ministerio de Economía y Hacienda corresponde a 48 países, son el destino predilecto de los evasores fiscales, tanto particulares como sociedades. Y lo que resulta aún más absurdo es que países pertenecientes a la Unión Europea o dentro de su ámbito de influencia puedan todavía seguir con estas prácticas como son: Luxemburgo, Andorra, Gibraltar, Principado de Mónaco, etc.

4- El papel desempeñado por las empresas auditoras externas es vital para transmitir confianza al inversor. Cuando por errores cometidos en su trabajo o por actuaciones a todas luces fraudulentas (al estar vulnerando el principio de independencia en su labor de supervisión contable) no se presenta un informe de auditoría con salvedades o negativo en empresas cuya situación así se reclama estamos resquebrajando uno de los pilares básicos en los que se sustenta la objetividad e imparcialidad de la información contable con todo el daño que esto puede acarrear al mercado en general. El declive de una de las empresas punteras a nivel mundial como es el caso de Arthur Andersen por la auditoría realizada a Enron (un informe sin salvedades fue acompañado poco después por la quiebra de esta empresa), y sobre todo la destrucción de documentación fundamental para esclarecer lo que realmente ha sucedido conlleva que se transmita un barniz de sospecha ante todas las actuaciones de las empresas auditoras. No parece que la supervisión y responsabilidad de los auditores que en algunos casos se han saldado con indemnizaciones millonarias para las personas afectadas o para los organismos controladores, haya hecho en muchos casos un efecto contrario a estas prácticas. Cuando muchos trabajos de asesoría (con cifras millonarias) dependen en muchos casos de la clase de informe que evacue la empresa auditora, siendo ésta misma la responsable de la asesoría, provoca que algunas firmas hagan dejación de sus principios éticos y de su deontología profesional.

Es curioso cómo en España se ha ido transmitiendo a la administración, a través de los tres colegios profesionales que agrupan a la mayor parte de los auditores y empresas auditoras, la conveniencia de que las empresas auditoras fueran supervisadas asimismo por otras empresas auditoras, es decir, el control debería realizarse por el propio colectivo, y no como hasta ahora se hace a

través del ICAC (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Empresas) órgano dependiente del Ministerio de Economía, y en donde quedaba más garantizada la neutralidad en sus actuaciones. Mucho nos tememos, y en esto estamos de acuerdo, que va a seguir siendo la propia administración la que se encargará de esa tarea tan ingrata pero necesaria para la sociedad. No obstante los recursos con los que cuenta son insuficientes para supervisar el trabajo de estas empresas tal y como se debiera realizar. Como muy bien dice Gabriel Ruiz:<sup>4</sup> "el ICAC vela por la solidez profesional de los trabajos de las firmas de auditoría. El ICAC, ..., puede proponer sanciones por las actuaciones incorrectas de las firmas auditoras y por sus errores contables. Aquí, a tenor de las cifras, parece que no ha ido mal: seis casos graves en doce años, con más de 40.000 trabajos de auditoría. En cuanto a Estados Unidos, están estudiando adoptar un modelo similar al español para sus firmas de auditoría." Obviamente debemos decir que el ICAC no ha podido supervisar esas 40.000 auditorías sino una parte ínfima de ellas, y el número de sanciones, ¡aunque no graves!, ha sido bastante ilustrativo de cómo realizan algunas empresas las auditorías, aunque la mayor parte se han realizado de acuerdo a las técnicas de auditoría generalmente aceptadas y siguiendo los principios y normas de valoración vigentes.

5- Por otro lado no debe olvidarse que en muchos casos *los distintos actores del mercado financiero son corresponsales de la situación generada*. La Banca, las Sociedades y Agentes de Inversión, los Analistas, las Empresas de rating, se mueven en algunas circunstancias por intereses particulares (buscando el beneficio propio aunque sea a costa de alterar artificialmente las cotizaciones bursátiles de algunos valores aun a sabiendas de que eso pueda repercutir negativamente tanto en las inversiones de los particulares como en las inversiones que ellos gestionan de terceros). Como muy bien indica Albert Folia:<sup>5</sup> "¿Es que cuando los compradores llegaron a pagar por las acciones de TERRA -una empresa con pérdidas superiores al 50% de su cifra de facturación- un valor superior al de cualquier otra empresa productiva, con beneficios, aquellos actores no sabían que mucha gente acabaría pagando la sobrevaloración?"... "¿Es que los Bancos de Inversión que promueven los eficaces lanzamientos de empresas en Bolsa, consiguiendo una espectacular demanda frente a una limitada oferta -Adolfo Domínguez, Telepizza, Terra, Zara, etc.- con la espectacular multiplicación de su valor sustantivo, no saben que alguien pagará en el futuro por el exceso de éxito obtenido en el momento inicial?" La dimisión de uno de los mejores analistas de EE. UU., pertene-

---

<sup>4</sup> RUIZ, GABRIEL: "Sin nombres y apellidos", Revista **Emprendedores**, nº 56, mayo 2002, pág.34.

<sup>5</sup> FOLIA I MAESTRE, ALBERT: "Los auditores en el punto de mira: ¿es lícito disparar contra el mensajero?". Revista: (**el auditor**), nº 13, julio 2002, pág. 3 y 4.

ciente a la empresa Salomon Smith Barney por, en un principio, sus erróneas recomendaciones de compra sobre la empresa Enron puede ser la punta del iceberg de un movimiento de depuración de responsabilidades internas dentro de estas empresas. Por otra parte la propia empresa está siendo investigada por el fiscal del estado de Nueva York por presuntas irregularidades, ante la sospecha de que las recomendaciones bursátiles que realizaban sus analistas estaban influidas por el deseo de obtener negocios de esta empresa.

Como refrendo de la supuesta y sospechosa independencia de estas firmas podemos decir que a finales del año 2001 el 61,97% de las recomendaciones de los analistas de Wall Street era de compra y sólo el 3,08% de venta (en mayo de este año las recomendaciones de compra eran del 62,92%). Como muy bien indica un editorial de *La Vanguardia*:<sup>6</sup> "Si hace unos meses se puso en duda la solvencia de las firmas auditoras, para garantizar que las cuentas empresariales son fiables, ahora el recelo podría extenderse a los bancos de inversión, al ponerse en cuestión su imparcialidad respecto a las compañías que son sus clientes. La falta de ética en los negocios ataca la raíz del mismo sistema."

Si nos remitimos a la empresa Enron, y como un mero reflejo de lo que se realiza en algunas empresas, diremos que ésta<sup>7</sup> "pagó a conocidos periodistas y comentaristas políticos como "asesores", incluyendo entre éstos a Paul Krugman cuando escribía para *Fortune*; William Kristol, de *The Weekly Standard*; Irwin Stelzer, colaborador frecuente del *Standard*, quien a menudo elogiaba a Enron, y Lawrence Kudlow de la CNB. Kristol recibía 100.000 dólares al año por su trabajo como asesor, mientras que otros aparentemente recibían menos. Bastante antes de que Enron se derrumbara, Krugman, que una vez alabó a la compañía y luego comenzó a criticarla, voluntariamente reveló que había recibido dinero de Enron. La empresa también invitó a banqueros a participar personalmente en sus lucrativas sociedades; los necesitaba para que le ayudaran a conseguir millones de inversores confiados. De este modo, traficaba con las influencias de la misma manera que vendía gas, y, aparentemente, no hacía distinción alguna entre ambas actividades."

6- *El propio control interno de la empresa* brilla por su ausencia en la mayor parte de las empresas<sup>8</sup>. Existe un desconocimiento casi total del papel

---

<sup>6</sup> LA VANGUARDIA (periódico), editorial de 24 de agosto de 2002.

<sup>7</sup> MADRICK, JEFF: "Enron: seducción y traición", revista **Política Exterior**, 87. Mayo/Junio 2002, pág. 101 y 102.

<sup>8</sup> Un libro esencial en la comprensión de lo que es el Control Interno es el de POCH Y TORRES, RAMON: Manual de control interno, Instituto de Auditores-Censores Jurados de Cuentas de España, Escuela de Auditoría, Madrid 1998, de cuyo texto se ha recogido parte de lo aquí expuesto en este apartado, pág. 23, 27 y 29.

que desempeña el control interno o la *auditoría interna* en las corporaciones empresariales, de ahí que nos detengamos más en este punto analizando previamente qué abarca este sistema.

El control interno es el *sistema de seguridad y eficiencia* tanto en el ámbito operativo (área de aprovisionamiento, transformación, comercial, administración de recursos financieros e inversión, administración de recursos humanos, etc.) como informativo-contable (tanto del circuito informativo como de la contabilidad). El control interno por tanto desborda las funciones estrictamente contables y del circuito informativo para situarse en un plano más amplio que, en definitiva, cubre el control de toda la organización administrativa de la empresa. Cuando se habla de control de las actuaciones administrativas se realiza en dos frentes: tanto en los actos que suponen rutina, o sea, una acción repetitiva ante hechos similares como en los actos que implican decisiones de gestión (a corto plazo) y de dirección (a medio y largo plazo); esto significa que el propio control interno debe poder poner los mecanismos de análisis y supervisión de las actuaciones de los directivos.

No se debe confundir la auditoría externa con la interna, pues mientras la primera hace referencia a la auditoría independiente practicada por expertos externos a la empresa y desvinculados de la misma (requisito de objetividad), la segunda es una actividad de evaluación que lleva a cabo personal especializado de la propia empresa y que se extiende a todo tipo de operaciones (no sólo las contables) que en ella se realicen, para así asegurar el control interno y la eficiencia de la gestión, es por tanto el control de los controles de la administración.

Ese control debe tener tanto un sentido preventivo (*ex-ante*), con la elaboración de una guía de procedimientos sobre cómo se debe actuar en los distintos departamentos, como de verificación (control *a posteriori* o *ex-post*). Si la empresa dispone de un departamento de Control Interno, el problema se suscita cuando debe enclavarse en el organigrama de la empresa. El hecho de que dependa de unas u otras personas o de órganos colectivos adquiere una vital importancia para el desempeño libre de sus funciones. No cabe duda que en parte este departamento al estar formado por personal asalariado de la empresa puede en algunos casos cercenar sus actuaciones, para ello será imprescindible que se les dé la máxima autonomía posible en las labores encomendadas, por ejemplo, no es lógico que el responsable de este departamento tenga como superior directo al responsable de administración cuando una de las funciones que se le asigna es controlar el buen funcionamiento de ese departamento.

Entre los objetivos particulares que tiene la Auditoría Interna están: comprobar que las políticas, normas y procedimientos establecidos son



adecuadamente observados; asegurarse de que los activos de la empresa están debidamente registrados y suficientemente protegidos ante posible pérdidas o hurtos; revisar y evaluar la adecuación y validez de los controles contables, financieros y operativos; comprobar la veracidad de los informes que recibe y utiliza la Dirección; sugerir mejoras en los procedimientos; vigilar la implantación de las recomendaciones y sugerencias propuestas; examinar aquellos aspectos que por su relevancia exija evaluar la calidad y eficacia con que son ejecutadas determinadas áreas de gestión; realizar exámenes especiales cuando la Dirección lo solicite; y colaborar con el auditor externo.

Como vemos las funciones asignadas a este departamento son múltiples y variadas, pero esenciales para el buen funcionamiento empresarial. Estas funciones están enmarcadas dentro de lo que se ha venido a llamar el Buen Gobierno de las sociedades. En EE. UU. en 1992 se publicó el informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations) elaborado por un grupo de trabajo que buscaba identificar los factores causantes de la información financiera fraudulenta, emitiendo recomendaciones para reducir su incidencia; para ello se aconsejaba la creación de un departamento de control interno en las empresas cuyas funciones estaban perfectamente reguladas en este informe. La importancia que fue adquiriendo este informe estriba tanto en su utilización en muchas empresas como su plasmación en otros informes de otros países, como por ejemplo, el Código Cadbury de Procedimientos Óptimos de Gran Bretaña (1993), el informe COCO en Canadá (1995), y por circunscribirnos a España el Código del Buen Gobierno de la Comisión Olivencia (1998).

En un trabajo realizado por la firma auditora KPMG realizado en el año 2001 sobre la auditoría interna en las empresas que cotizan en la Bolsa española se establece que el 83% de las empresas tiene un departamento de auditoría interna, y tiene una media de casi 17 empleados. Según el informe<sup>9</sup> "la publicación en 1998 del Código de Buen Gobierno, de la comisión especial presidida por el catedrático Manuel Olivencia, ha tenido un fuerte impacto sobre la auditoría interna." Este estudio de alguna forma confirma los resultados habidos en otro estudio realizado por la empresa Spencer Stuart sobre el mismo campo de estudio en el año 1999. La importancia de los Departamentos de auditoría interna, la influencia del informe Olivencia en los Consejos de Administración de las empresas y la dependencia de este nuevo órgano en el organigrama empresarial son aspectos estudiados en ambos trabajos.

En España no podemos olvidar la gran labor del IAI (Instituto de Auditores Internos) ya que, aparte de aglutinar a auditores internos de empre-

---

<sup>9</sup> EXPANSIÓN: "La implantación de la auditoría interna en las empresas españolas es insuficiente", jueves 5 de julio de 2001.

sas españolas, realiza un prolijo trabajo de traducción de normativa anglosajona relativa a esta materia,<sup>10</sup> publica una revista de periodicidad trimestral (Auditoría interna) con temas actuales sobre este campo tanto a nivel nacional como internacional, encargándose también de la organización y de la impartición de cursos de formación relacionados con este tema.

La importancia que ha ido adquiriendo el control interno en la empresa es tal que el propio ICAC (como órgano emisor de la normativa contable) se ha visto obligado a establecer tres normas técnicas de auditoría relacionadas con el Control Interno, y más si tenemos en cuenta que el propio auditor externo debe analizar en su trabajo de auditoría, en primer lugar, la fiabilidad del Control Interno de la empresa que audita, para a partir de ahí considerar el número de pruebas de auditoría que tiene que realizar, que estarán en función, en gran parte, de los resultados obtenidos en el análisis previo del Control Interno. Esas normas están publicadas en el BOICAC (Boletín del ICAC) y se corresponden con los siguientes apartados:

- 1- En las Normas Técnicas de Auditoría de carácter general publicadas en el Boicac nº 4, resolución del ICAC de 19 de enero de 1991, en su punto 2.4. se centra en el *Estudio y evaluación del sistema de control interno*, pág. 24 a 28.
- 2- Norma Técnica de Auditoría *sobre la obligación de comunicar las debilidades significativas de control interno*, Boicac nº 18, resolución de 1 de septiembre de 1994, pág. 3 a 5. En esta norma obliga al auditor externo a comunicar, a la dirección de la empresa, las debilidades que ha encontrado en el sistema de control interno de la empresa independientemente de lo que posteriormente haga la dirección con esa información.
- 3- Norma Técnica de Auditoría *sobre consideración del trabajo realizado por auditoría interna*, Boicac nº 47, resolución de 27 de julio de 2001, pág. 23 a 26, en donde se define lo que es la Auditoría Interna, su relación con la Auditoría Externa, el conocimiento y evaluación preliminar de la auditoría interna por parte del auditor externo, la coordinación de las dos auditorías y la evaluación y comprobación del trabajo de auditoría interna por parte del auditor externo.

Remitiéndonos a los últimos casos habidos es curioso observar que, por ejemplo, en la empresa Enron el propio departamento de control interno hizo

---

<sup>10</sup> Ente los documentos que ha emitido destacan los nº 1: "El informe de Auditoría Interna", 2: "Cómo luchar contra el fraude en la empresa", y 4: "Los comités de Auditoría en el marco de los modernos consejos de administración".

llegar a la dirección las irregularidades habidas en algunos registros contables, siendo reprendidos por aquella ante la presentación de ese informe. Poco se puede hacer ante casos en donde los máximos responsables son los culpables de esos fraudes, excepto que esa información cuando afecte al inmediato jerárquico superior sea recibida por otro órgano unipersonal o colegiado; en la actualidad ese departamento ha vuelto a detectar otras irregularidades no apreciadas anteriormente.

7- Y por último, aunque está relacionado con el punto anterior, estamos inmersos en un mundo en donde los *principios éticos* brillan por su ausencia en bastantes casos; y los fraudes empresariales están a la orden del día en los distintos medios de comunicación. Sin duda un buen establecimiento y seguimiento del control interno en las empresas dificultan ampliamente esta posibilidad<sup>11</sup>. El fraude empresarial para que pueda realizarse debe cumplir tres condiciones imprescindibles por parte del personal de la empresa:

- "Sabe: el delincuente conoce los procedimientos administrativos, sabe de sus debilidades, de sus desconroles y disfunciones e intuye aquellos resquicios que no dejan huella.
- Puede: Conoce también los controles que se realizan *a posteriori*, las pistas que no se siguen, las verificaciones que no se realizan, los vacíos de control. Sabe que es difícil que detecten su actuación y que le descubran.
- Quiere: Tiene voluntad de hacerlo. El ambiente de trabajo, su formación, su lamentable sentido de la responsabilidad, de la ética, del pudor de la fidelidad, y su mala conciencia se lo permiten."<sup>12</sup>

### 3. SOLUCIONES A ADOPTAR PARA EVITAR LOS FRAUDES CONTABLES

Siguiendo fielmente las causas que conducen a los fraudes empresariales vamos a tratar, aunque sea superficialmente, de buscar soluciones que podrían evitar o por lo menos aminorar aquéllos. Lógicamente estas alternativas que se plantean están sujetas a discusión e incluso pueden y deben buscarse otras soluciones mejores que con el tiempo seguramente se irán encontrando.

---

<sup>11</sup> El artículo "*Lecciones a extraer de recientes desastres financieros*" de HAMILTON, STEWART. Revista **Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad**, 1995, pág. 55 a 58, en donde se analizan los porqué de la quiebra del Banco Barings Bank (el banco de negocios más antiguo de Londres) en febrero de 1995, es un claro ejemplo de lo que no se debe hacer.

<sup>12</sup> LAFUENTE, JOSE JUAN: "*El fraude interno en la empresa y su prevención*", revista **Auditoría Interna**, abril-junio 1996, nº 45, pág. 6.

Con respecto a la primera causa *la filosofía de los que establecen los objetivos de la empresa deberá cambiar*. No se debe tratar de buscar como único objetivo un beneficio mayor que el del ejercicio anterior (o una mayor cotización de la acción en el mercado de valores), ya que, aparte de ser imposible mantenerlo a lo largo de un horizonte temporal suficientemente largo, puede llevar a conductas contraproducentes para la empresa, no sólo de incumplimiento de la normativa contable (como el caso de las empresas Enron y WorldCom, al considerar gastos como inversiones por ejemplo) sino situaciones tan absurdas como eliminar parte de la plantilla por el hecho de ser así mejor recomendado por las Agencias de valores o las empresas de *rating*, y con ello aumentar a corto plazo la cotización empresarial. Se da el hecho paradójico de que alguna de estas empresas han necesitado en un espacio corto de tiempo ampliar plantilla, y han tenido que contratar personal menos cualificado, con menos experiencia y menos integrado en la vida de esa empresa; la manida frase de que una empresa vale lo que valen sus trabajadores no parece que sirva como referencia en muchos casos. Quizá debamos estudiar detenidamente actuaciones como la del jefe de personal de Volkswagen, Peter Hartz, el cual consiguió no despedir a 30.000 trabajadores, tal y como se había estipulado, y logrando que permaneciesen todos ellos aunque fuese a costa de la reducción del salario en un 15% y una reducción de un día de trabajo a la semana de 100.000 trabajadores. No cabe duda que en el momento de que la empresa necesite aumentar la producción puede hacerla frente acudiendo a parte de ese personal capacitado para realizar el trabajo desde el primer momento.

Objetivos como: satisfacción de los trabajadores en la empresa, integración de aquéllos en los objetivos de la empresa, consolidación de los beneficios (sin aspirar a más a corto plazo) o de la cuota de mercado, grado de satisfacción de los clientes (fidelización de la clientela), pueden llevar a la empresa a la generación de una estructura más sólida que sirva como base de operaciones para objetivos más ambiciosos que puedan establecerse en el futuro; deberíamos preguntarnos continuamente ¿qué se consigue con crear un gigante con pies de barro?.

Con referencia a la segunda causa, la tendencia existente a nivel internacional de *homogeneizar la normativa contable* (a través especialmente de las NIC: Normas Internacionales de Contabilidad) debe de ser un paso necesario e imprescindible para la comprensión y la posible comparación de las cuentas de las distintas empresas por parte de los potenciales inversores. Lógicamente ante este hecho la adulteración de cuentas sería más compleja aunque no imposible. La propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo relativo a la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad

realizada en Bruselas (20.12.2000) –Boicac nº 45, marzo 2001, pág. 29 a 40-va encaminada a este fin por lo menos en cuanto a la normalización contable de las empresas enmarcadas en la Unión Europea, aunque en un principio sólo se remita a los estados financieros elaborados por empresas con cotización en bolsa. Tarde o temprano esa homogeneización deberá extenderse a todas las empresas y esperemos que poco a poco a otros países enclavados, ahora, fuera de la normativa NIC.

Las recomendaciones establecidas en *el Libro Blanco para la reforma de la contabilidad en España* (publicado en septiembre de 2002), por el grupo de trabajo de Contabilidad establecido por el ICAC, con el objetivo de realizar un informe sobre la situación actual de la contabilidad en España y establecer las líneas básicas para abordar su reforma, van encaminadas a crear una normativa acorde con las NIC pero en donde el grado de interpretación por los responsables empresariales sea mínimo, para no dar lugar a diversas alternativas de contabilización para la misma norma, de esa forma se evitan posibles irregularidades y al mismo tiempo se pueden realizar estudios comparativos entre distintos estados contables tanto si pertenecen todos a la misma empresa como si no.

Una solución que no parece mala es obligar a los gestores de las empresas que cotizan en el mercado a *certificar por escrito y bajo juramento que los informes contables* (trimestrales y anuales) *que presentan no están adulterados*; en el caso de que posteriormente se detectasen manipulaciones contables graves éstas podrían llevar consigo penas de prisión para los gerentes. Esta normativa adoptada urgentemente por EE. UU. (Ley Sarbanes-Oxley, ratificada por el Presidente Bush), como resultado de los escándalos suscitados, ha originado que 11 empresas que cotizan en bolsa no presentasen firmadas, en el plazo reglamentario, sus cuentas anuales, lo cual es un indicativo de por donde se mueven algunas corporaciones.

En lo relativo a la tercera causa la administración deberá confeccionar, de acuerdo con el apartado anterior, una normativa contable estandarizada (y a poder ser no ambigua). Esta normativa emanada en un principio por la Unión Europea deberá, ante todo, *velar por los intereses de los inversores* (que no están representados en el Consejo de Administración de las empresas) y *acreedores* de las corporaciones, propugnando, si es preciso, por encima del resto de principios contables generalmente aceptados, el de prudencia valorativa sin que por ello, y según en qué situaciones o casos, pueda presentarse una información contable más realista que la que se sustenta por el principio de coste de adquisición o de producción (en muchas ocasiones ligado estrechamente al anterior), pudiéndose valorar algunos activos incluso a *valor razonable*.

La Administración deberá poner los medios humanos y técnicos necesarios para que, por lo menos, las empresas que coticen en bolsa presenten unas cuentas ajustadas a la realidad; *la C. N. M. V. deberá subsanar las graves deficiencias observadas en sus actuaciones pasadas* para que no vuelvan a repetirse. Parece mentira que empresas como Banesto, Gescartera, Ava hayan pasado el filtro de la Administración, e incluso de los auditores externos sin que se hayan percibido sus irregularidades. En el caso Enron los sistemas de control han brillado por su ausencia más ostensiblemente, ya que además de la falta de ética de los directivos (véase 7ª causa), se acompaña de un papel de control de la auditoría externa fraudulento, un mal control de la S. E. C. y un control interno cercenado en sus labores. Como suele decirse cuando surge un caso de esos no suele ser por una circunstancia particular sino por un cúmulo de ellas. Debería extremarse así mismo por parte de la C. N. M. V. la vigilancia en los lanzamientos de empresas a la Bolsa (OPV) limitando si es necesario el exceso de demanda y protegiendo al pequeño inversor de cotizaciones excesivamente altas. Fomentar la información y la formación del pequeño inversor en las inversiones que puede hacer y en los riesgos a los que se enfrenta es un papel que debe asumir la Administración aunque sea a través de su C. N. M. V.; si queremos que el pequeño inversor siga confiando en los mercados de valores se le deberá proporcionar los medios para ello. Las dos guías editadas por la C. N. M. V. sobre "Qué debe saber de ... las empresas de servicios de inversión" y "Qué debe saber de ... los fondos de inversión e inversión colectiva" parecen que van encaminados a este fin.

Por otro lado las administraciones de los diferentes países deberían poder ponerse de acuerdo en la *eliminación de los paraísos fiscales*, y en todo caso en la posibilidad de obtener toda aquella información que necesiten para sus inspecciones o investigaciones empresariales o personales. No se puede tolerar la existencia de refugios de capitales obtenidos ilegalmente o legalmente pero no declarados en los países correspondientes. Debe haber muchos intereses creados para que este deseo no pueda cumplirse.

En lo concerniente a la cuarta causa, las firmas auditoras deberán tener su propio *departamento de control interno que supervise la labor realizada por los socios* (la cuestión sería a quién remitir esa información, pero éste es un punto que trataremos más adelante). Por otro lado la administración, y en este caso *el ICAC deberá tener los medios adecuados para supervisar la labor de las empresas auditoras*, además de cambiar la normativa de auditoría en lo relativo a la rotación de las firmas auditoras, o por lo menos de los socios responsables de las auditorías; este último punto está siendo actualmente debatido en las Cortes y parece que existe un sentir generalizado de que esto va a tener que ser así en aras de una mayor credibilidad de los informes de las audi-

torías y por tanto del mercado financiero. Quizá, y por medio de la C. N. M. V., debería eliminarse el exceso de concentración en unas pocas empresas auditoras de las empresas que cotizan en bolsa (no es lógico que 23 de las 35 empresas que cotizan en el Ibex-35 fuesen auditadas por la misma compañía, Arthur Andersen, y que con la fusión con Deloitte & Touche va a suponer el 90% de las empresas que cotizan).

El recurso a la *coauditoría* puede ser conveniente en algunos casos tanto para delimitar las posibles salvedades que pueden originarse en el informe, como para una mejor transparencia pública de las cuentas evacuadas por la dirección de la empresa. Por otra parte, *deberían separarse los trabajos de auditoría de los de consultoría* de forma que no fuese la misma firma la encargada de realizar ambas funciones en la misma empresa.

Resulta más difícil plantear soluciones a la quinta causa que ha motivado la situación actual. Debería buscarse a través de una normativa exigente que *los analistas del mercado*, que sirven además como referencia para el público en general, *fuesen independientes* de las actuaciones que realizan y no tuviesen intereses ocultos en las empresas que recomiendan; aparentemente parece inexplicable que 11 de los 16 analistas comparecidos ante el Comité de Asuntos Gubernamentales del Senado, recomendaran hasta el 8 de noviembre de 2001 la compra de valores de Enron, cuando dos semanas antes la S. E. C. ya había abierto su investigación. Las propias empresas de “rating” ven modificar ostensiblemente sus ingresos en el caso de una modificación negativa en la calificación de las empresas que analizan, lo que puede hacer cambiar su análisis inicial.

Por otra parte los propietarios de las Sociedades de Inversión no deberían formar parte de los Consejos de Administración de las empresas en donde sus Sociedades de Inversión realizan inversiones (compras), e incluso desinversiones (ventas); *debe primarse el interés de los partícipes y no los del Grupo*.

La sexta causa puede ser un pilar fundamental en la fiabilidad de las actuaciones de los directivos, sin embargo, peca con el grado de independencia inherente que debe poseer cualquier órgano de control. Da la sensación de que la Comisión Europea ha tomado cartas en el asunto, y desea realizar una *normativa sobre el Buen Gobierno de las Sociedades* en donde se dé potestad al departamento de control interno de la empresa, al control de las prácticas empresariales. Para ello, y tal y como se empieza a realizar en algunas entidades, ese departamento debería estar bajo el *control de un Comité de auditoría* que sería el que recibiese la información emanante de ese departamento (es preferible remitir la información a varias personas al mismo tiempo -órgano colegiado- que a una persona exclusivamente, y especialmente cuando alguna

parte del informe puede afectar a algún cargo directivo de la empresa). Ese Comité de Auditoría debería estar formado por miembros del Consejo de Administración, a los que también debería remitírseles el informe. *El propio Consejo de Administración debería estar formado en parte por miembros independientes del accionariado empresarial, y ninguna persona debería formar parte de más de dos Consejos de Administración de grandes empresas;* el trabajo de un consejero no debe circunscribirse a la mera presencia en los Consejos sino que debe ir más allá en su trabajo diario, ya sabemos que la capacidad de trabajo de algunas personas es ilimitada pero tanto como para pertenecer a tres o cuatro Consejos de Administración y ser eficiente (y no sólo en la percepción de sus haberes) en todos ellos resulta cuando menos poco creíble.

El hecho de que muchas empresas estén exteriorizando su control interno en otra empresa asesora y/o auditora no creemos que sea lo más conveniente; el seguimiento día a día, la no supeditación a una firma ajena, etc. pueden ser razones suficientemente importantes para posicionarnos de esta manera.

Cabe destacar la labor de "limpieza" que ha realizado el BBVA como consecuencia de las repercusiones habidas por el último escándalo. Así el 28 de junio de este año el presidente del banco, Francisco González, anunció la aprobación de un código de gobierno corporativo: "La iniciativa constituye un compromiso con la transparencia, que refuerza la capacidad de la Comisión de Auditoría del Consejo y estipula el carácter independiente de sus vocales." Para conseguir ese grado de independencia dos terceras partes del Consejo estarán formadas por independientes (12 sobre 18); en la Comisión Delegada Permanente los independientes serán mayoría; la Comisión de Auditoría estará compuesta íntegramente por independientes (igual que la Comisión de Retribuciones) a los que se exigirá independencia y gran dedicación. "Sus miembros no podrán pertenecer a la Comisión Delegada Permanente. Esta Comisión seleccionará al auditor externo (se convocará un concurso cada cinco años) y aprobará el plan de auditoría interna." Si esto se lleva a la práctica, y todo parece indicar que así va a ser, nos encontramos con un sistema de control y organización empresarial acorde a los parámetros que hemos ido comentando, ya que sin duda demuestra una mayor transparencia y una mayor dificultad para evadir los controles empresariales, por parte de aquel directivo que desee realizarlo.

Las soluciones para eliminar la séptima causa ya están en gran parte resueltas en los apartados anteriores, no obstante nos animamos a sugerir alguna más de acuerdo a los requisitos de que sólo defrauda el que sabe, puede y quiere.



Para el sabe, deberá combatirse con *procedimientos seguros* adaptados a cada situación, debiéndose estudiar y revisar periódicamente para detectar posibles fallos, carencias o disfunciones por parte de la *Auditoría Interna*.

Para el puede, deberán *segregarse las funciones* (por ejemplo, el que lleva la contabilidad no puede ser la misma persona que realiza los pagos o realiza las compras o inversiones, etc.), establecer conciliaciones por terceras personas, seguimiento por responsables de mayor nivel, efectuar *las verificaciones realizadas por el departamentos de control interno*, etc.

Para el quiere, resulta más difícil persuadir a las personas a no realizar lo que desean realizar, no obstante la existencia de un *Código de Buena Conducta* (tal y como ya se señaló), un buen ambiente de trabajo, *que la persona se sienta reconocida dentro de la empresa*, que las remuneraciones sean las adecuadas a la labor y responsabilidad asumida, un seguimiento de las actividades del personal y *el desarrollo de una cultura empresarial basada en la ética* acompañada de unas *normas disciplinarias ejemplares* para malas conductas, puede ayudar a que sea más complejo que se den esas situaciones irregulares.

#### 4. CONCLUSIONES

Hemos pretendido analizar las causas que han provocado o pueden provocar los fraudes contables en las empresas, y cómo no existe un único responsable (aunque sí un máximo responsable, que es el que realiza esas operaciones). Muchas veces es la acumulación de comportamientos equivocados de distintas personas las que conducen a estas situaciones. *La Administración* (por medio de sus normativas y sus órganos de supervisión), *la auditoría externa y la auditoría interna* son las fuentes en las que debe basarse el inversor para cerciorarse de la veracidad de la información que se le proporciona. Estas tres fuentes deben ser las encargadas de realizar *las labores de control de las actuaciones y de las operaciones económico-financieras que se originan en las empresas*.

Así como las dos primeras deben perfeccionar sus instrumentos y cometidos, es en la tercera en donde existe un mayor trabajo por hacer, al ser un mecanismo prácticamente desconocido por la mayor parte de los inversores e incluso de las empresas. Cada vez se va a poner más atención a este departamento y a las labores que realiza; el hecho de que el auditor externo deba ya informar de las *debilidades del control interno* que ha detectado a lo largo de su análisis previo no debería quedarse en una información exclusivamente

interna, sino que si se repitiese esa debilidad en el ejercicio siguiente, y eso conllevara estar expuestos a riesgos innecesarios por parte de la empresa, debería incorporarse al informe de auditoría con la opinión que para el auditor mereciese, de esa forma el potencial inversor sería consciente de los riesgos que puede acarrear invertir en esa entidad.