



Informe sobre delitos económicos y fraude empresarial en España



Índice

Delitos económicos y fraude empresarial en España

Carta de presentación	5
Situación en España	6
Conclusiones	15
Estudio global sobre delitos económicos	
Introducción	19
Los delitos económicos se multiplican con la crisis	21
Más allá de “las estadísticas”	27
El horizonte del fraude	34
Metodología	36
Contactos	41

Carta de presentación

El fraude empresarial va en aumento: El entorno económico, la presión por resultados, el enriquecimiento o la venganza a costa de su organización, la oportunidad que se presenta por debilidades del entorno de control y otros muchos factores inciden en su origen.

En este contexto, nos complace presentarles la versión española de nuestro Informe global sobre delitos económicos y fraude empresarial. El mismo ha sido elaborado en función de la Encuesta sobre delitos económicos llevada a cabo por PricewaterhouseCoopers en el ejercicio 2009, con la participación de 54 países y más de 3.000 encuestados.

Nuestra encuesta ha analizado el riesgo de fraude y la problemática de los delitos económicos en un momento en el que nuestro país, y la mayoría de las economías mundiales se encontraban inmersas en una importante crisis económica que ha afectado a numerosos sectores de actividad.

En este sentido el 74,5% de los encuestados ha percibido un empeoramiento de la situación económica, que se ha visto reflejado en un descenso de los resultados de sus respectivas compañías. Es por esto que el objetivo de la encuesta se ha centrado en:

- Evaluar el comportamiento de las empresas, en este entorno de crisis económica, con el objetivo de analizar si existe una relación con el volumen e importe de los casos de fraude detectados; y
- Entender y evaluar las tendencias de las infracciones económicas y cuáles son los factores que las motivan u originan.

A lo largo de este informe hemos reflejado, de manera comparativa, los resultados que recogen las respuestas de todos los países participantes con las respuestas obtenidas en España y Europa.

Como conclusión más relevante, nuestra encuesta muestra que el fraude económico (en cualquiera de sus categorías: apropiación de activos, corrupción y manipulación contable, etc.), continúa siendo una amenaza que afecta a las compañías de todo el mundo, a pesar del aumento de acciones reguladoras y de los controles antifraude introducidos por las compañías en los últimos años. Es por esto, que en el contexto económico en el que nos encontramos y ante el aumento de los casos de fraude detectados y su impacto, se hace aún más necesario invertir en medidas de prevención que minimicen los daños y eviten un aumento de la presencia de estos delitos en nuestras compañías.

Queremos agradecer la participación de todos los encuestados, sin los cuáles no habríamos podido realizar este Informe. Esperamos que esta información ayude a los lectores en su lucha contra el fraude y el delito económico en todas sus facetas.

Atentamente,



Javier López Andreo

Director responsable de Forensic Services en España

javier.lopez.andreo@es.pwc.com

Teléfono: +34 91 568 50 77

Situación en España

La importancia de la crisis

Un 74,5% de los participantes españoles han declarado haber sufrido un deterioro en los estados financieros de sus respectivas empresas, frente a un 25,5% que declara que se ha mantenido igual o que sus resultados han mejorado. Estas respuestas nos dibujan un claro escenario de crisis económica en España.

En momentos de crisis económica, como en la que actualmente estamos inmersos, determinados agentes ven como sus motivaciones y presiones para cometer fraude se incrementan. De hecho, según los resultados de la Encuesta, un 34,5% de los encuestados españoles ha declarado que en sus respectivas compañías se había sufrido

al menos un tipo de fraude económico a lo largo de los últimos 12 meses.

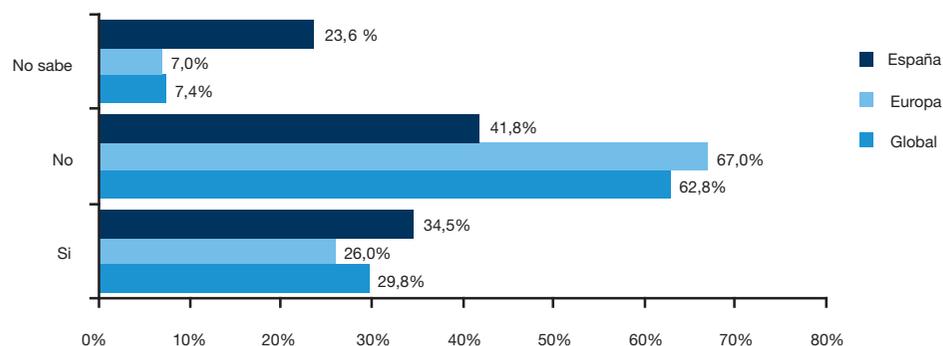
A este respecto, si analizamos el incremento de delitos económicos en los últimos 12 meses, el 52,6% de los participantes españoles, ha declarado que el número de delitos económicos se ha incrementado respecto al año anterior, frente al 39,6% en Europa y un 43% a nivel global. Por tanto, los primeros datos de la Encuesta parecen indicar que la correlación entre la crisis económica y los delitos económicos sufridos por las compañías españolas es mayor en España, que en el resto de países participantes.

A pesar de que en el 52,6% de los casos ha habido un incremento en el número de incidencias en los últimos 12 meses, la

opinión de los encuestados está dividida, mientras un 50,9% de los encuestados españoles no perciben la correlación entre el riesgo de sufrir fraude y el entorno de crisis financiera que actualmente vivimos, un 49,1% considera que la crisis económica ha aumentado el riesgo de fraude.

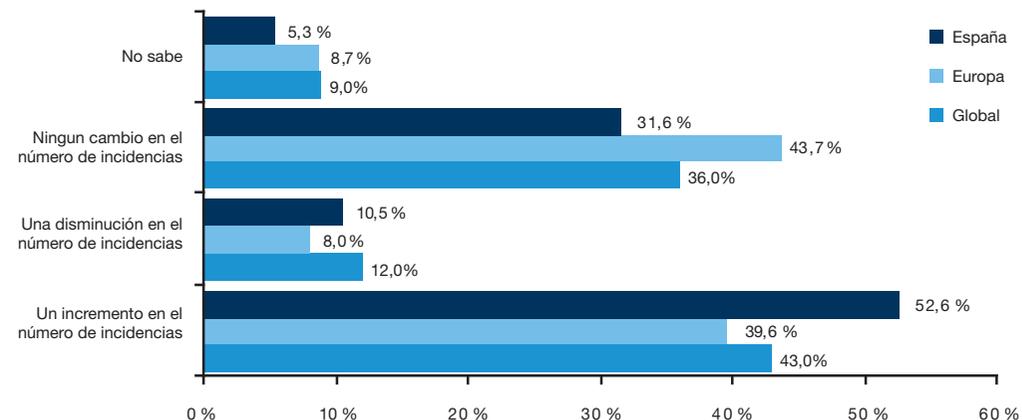
Una primera lectura de estos datos nos lleva a reflexionar sobre la percepción del fraude corporativo ya que a pesar de que los delitos económicos han sufrido un incremento en los últimos 12 meses, los directivos españoles no perciben el riesgo. Este hecho, sin lugar a dudas, va a influir en la forma en la que los directivos van a gestionar sus recursos para luchar contra el fraude en las empresas, pudiendo disminuir los recursos dedicados a la vigilancia sobre los controles de fraude.

Cuadro 1. ¿Ha sufrido tu empresa algún fraude económico en los últimos 12 meses?.



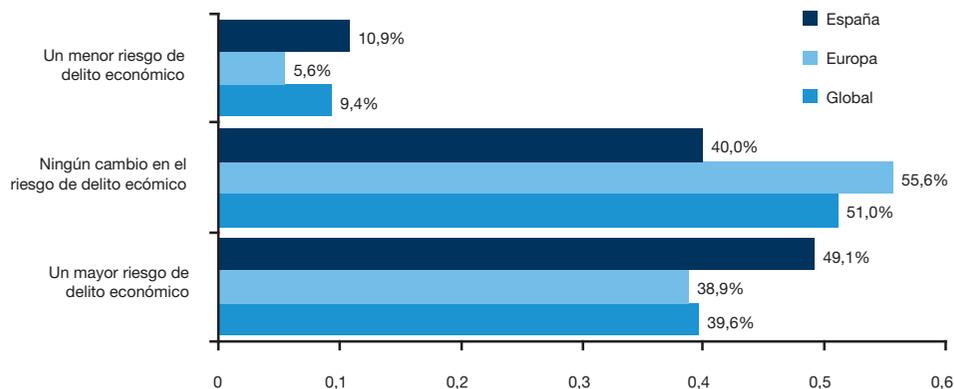
Fuente: Encuesta Global PwC 2009

Cuadro 2. Evolución de las incidencias de fraude en las compañías encuestadas respecto a los 12 meses anteriores.



Fuente: Encuesta Global PwC 2009

Cuadro 3. Percepción del riesgo de fraude financiero en un entorno de crisis.



Fuente: Encuesta Global PwC 2009

Comparando los resultados obtenidos de la Encuesta española con los datos obtenidos tanto en Europa como en la Encuesta Global, observamos que los españoles hemos sufrido el mayor incremento en el número de delitos económicos en los últimos 12 meses, como muestra el cuadro anterior. Sin embargo, quizá por la confidencialidad que se confiere a los fraudes financieros, o bien por la falta de controles para detectarlos, los directivos españoles desconocen el número de fraudes financieros sufrido por sus empresas. Un 23,6% han declarado desconocer si, en su empresa, han sufrido o no algún tipo de delito económico.

Este alarmante porcentaje baja a un 7% en Europa o un 7,4% a nivel mundial.

Nuevamente observamos un signo de desconocimiento por parte de los profesionales españoles, en este caso, respecto a la frecuencia con la que sus compañías han realizado evaluaciones de los riesgos de fraude en los últimos 12 meses (25,5%), esenciales a la hora de identificar potenciales amenazas y debilidades dentro de una organización.

No obstante, aproximadamente un 18% de los encuestados españoles ha afirmado un aumento en la realización de las citadas



evaluaciones, lo que muestra señales de que las empresas españolas están llevando a cabo acciones para mitigar y evaluar los riesgos de fraude, si bien aún queda mucho por hacer. De hecho, a pesar del incremento en los delitos económicos que muestra la Encuesta, en España, un 50,9% de los encuestados declara que, en su empresa,

no se han incrementado las evaluaciones del riesgo de fraude.

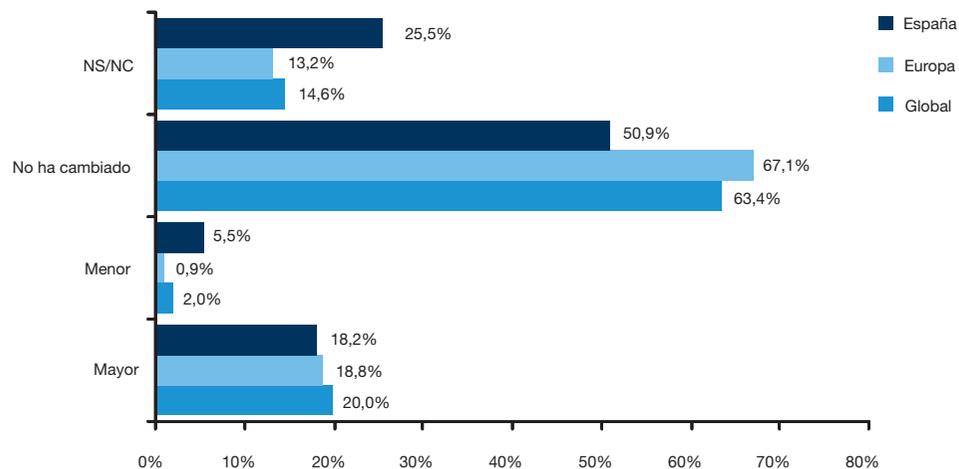
Asimismo, la interpretación de los datos de la Encuesta nos manifiesta, nuevamente, que los encuestados españoles, así como el resto de participantes, no han considerado, en su gestión del fraude, la posible correlación

entre el incremento de fraudes empresariales y el escenario de crisis económica que actualmente vivimos, a pesar del incremento en el número de delitos económicos respecto a los 12 meses anteriores.

La Encuesta muestra que las herramientas puestas a disposición por parte de

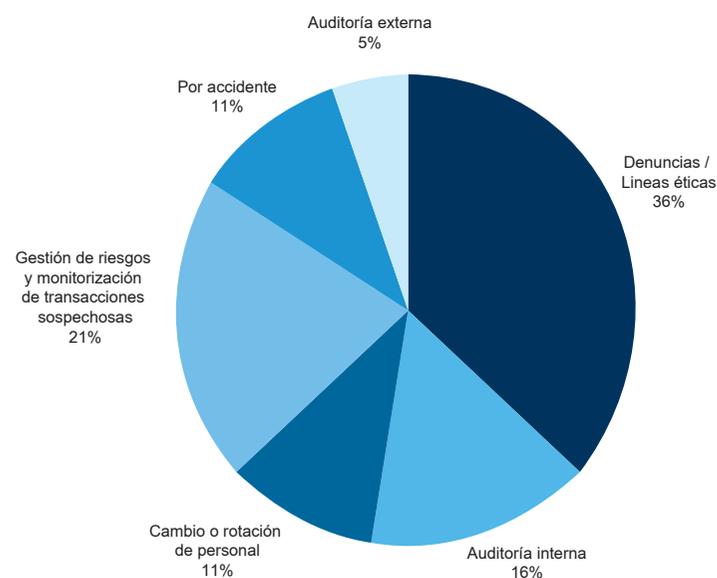
las empresas a sus empleados, las denuncias / líneas éticas, continúan siendo identificadas como los métodos de detección más frecuentes, seguidos de la gestión de riesgos y la monitorización de transacciones sospechosas y de la auditoría interna.

Cuadro 4. ¿Ha cambiado la frecuencia de realización de evaluaciones de riesgo de fraude en su compañía en comparación con hace 12 meses?.



Fuente: Encuesta Global PwC 2009

Cuadro 5. Herramientas utilizadas por las empresas para la detección del fraude.



Fuente: Encuesta Global PwC 2009

Tipología del fraude en España

Los resultados de nuestra Encuesta, muestran que un 34,5% de los participantes en España han declarado haber sufrido algún tipo de delito económico en los últimos 12 meses. De estos, más de una tercera parte indicó que había sido objeto de algún caso de apropiación indebida de activos. Este tipo de fraude es el más habitual también a nivel global, ya que abarca una amplia gama de delitos menores y, si bien es el más complicado de prevenir, es el más sencillo de detectar.

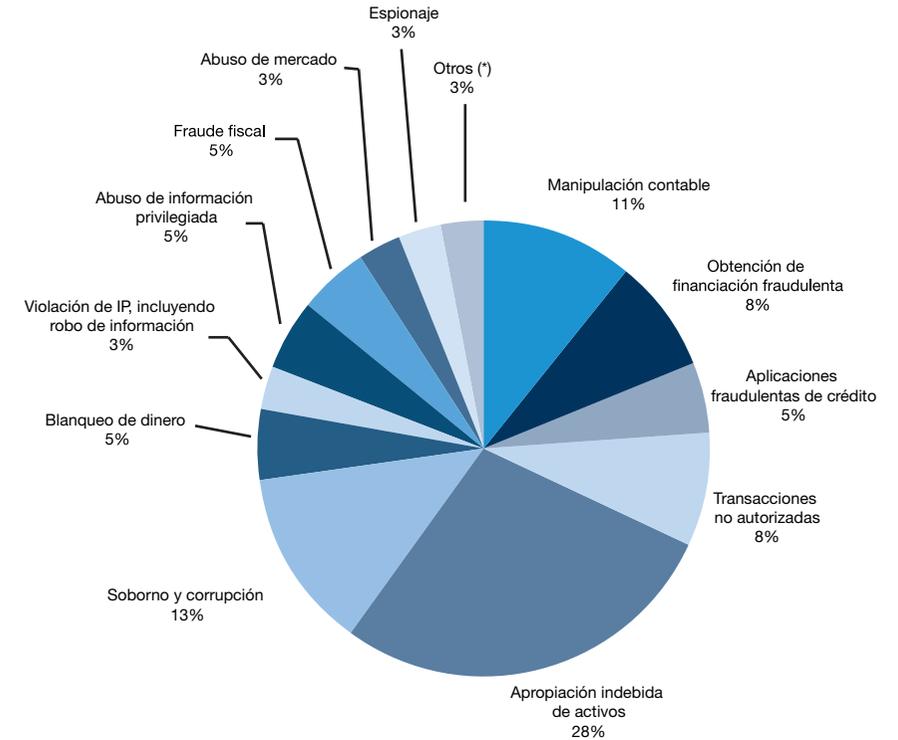
Como veremos más adelante, los incentivos y presiones para cometer delitos económicos han aumentado, siendo los principales el “Mantenimiento del

resultado económico” de las compañías y la “Consecución de los objetivos”. En este sentido, podemos observar una conexión evidente entre las presiones anteriormente descritas y algunos de los fraudes más habituales, entre los que podemos destacar la “Manipulación contable”, la “Obtención fraudulenta de financiación e indirectamente el “Soborno y Corrupción”.

El caso de la “Apropiación indebida de activos” (el más frecuente), se puede relacionar con el Cuadro 9, dónde los directivos españoles consideran que “Mantener el estilo de vida” es uno de los principales motivadores de los defraudadores, y en esta época de crisis económica, este aspecto, se puede ver incrementado.



Cuadro 6. Tipos de fraude más experimentados por los participantes españoles en la Encuesta.



Fuente: Encuesta Global PwC 2009

Motivaciones de los defraudadores

El Triángulo del Fraude describe los motivos, que interconectados, actúan como precursores del fraude empresarial. Los principales elementos inductores del fraude son:

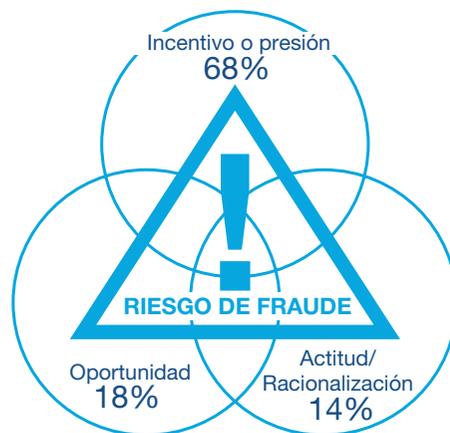
- El incentivo o la presión para cometer fraude.
- La oportunidad de cometer fraude; y
- La capacidad de racionalización de los perpetradores del fraude.

Durante una crisis económica, los incentivos y las presiones sobre los perpetradores son mayores. En algunos casos una necesidad, personal, de tesorería o la necesidad imperiosa de conseguir alcanzar unos determinados resultados empresariales, incrementan los incentivos del perpetrador a cometer algún tipo de delito económico. En el caso de la Encuesta, el 68% opina que existen más incentivos o presiones de cara a cometer fraude que en el pasado.

Lamentablemente la crisis económica, lleva acarreadas una serie de consecuencias que pueden inducir a cometer delitos económicos. Tal y como han declarado los directivos españoles, las acciones que suponen un incremento del riesgo de fraude son las siguientes:

- La disminución de los recursos humanos disponibles y la focalización de los mismos hacia las áreas que los ejecutivos

Cuadro 7. Triángulo del fraude.

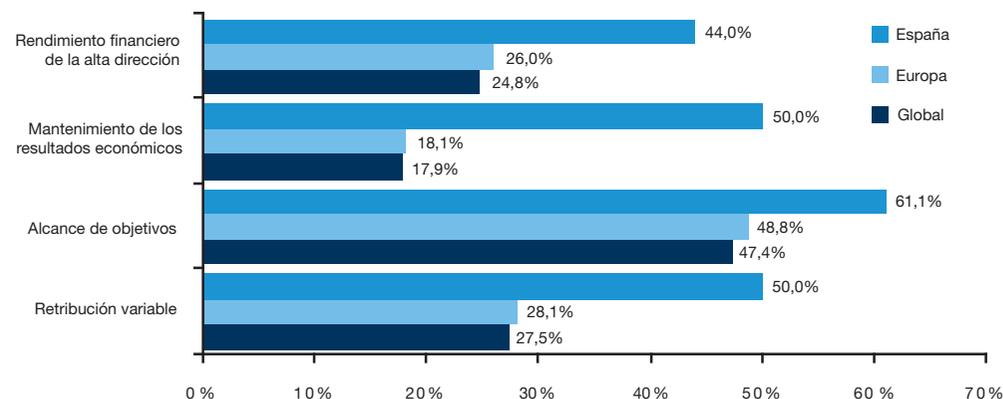


consideran más relevantes para la supervivencia empresarial conlleva la reducción de recursos internos en la lucha contra los delitos económicos;

- La falta de recursos económicos que conlleva la reducción de algunos gastos que no están directamente ligados a la generación del negocio de la sociedad, afectando fundamentalmente a la inversión en el fortalecimiento de los controles y sistemas informáticos y;
- La dificultad de obtener buenos resultados económicos, obstaculiza tanto el cumplimiento de los objetivos marcados por la compañía matriz como la consecución de la parte variable de la retribución.



Cuadro 8. Principales estímulos para cometer fraude en el entorno económico actual.



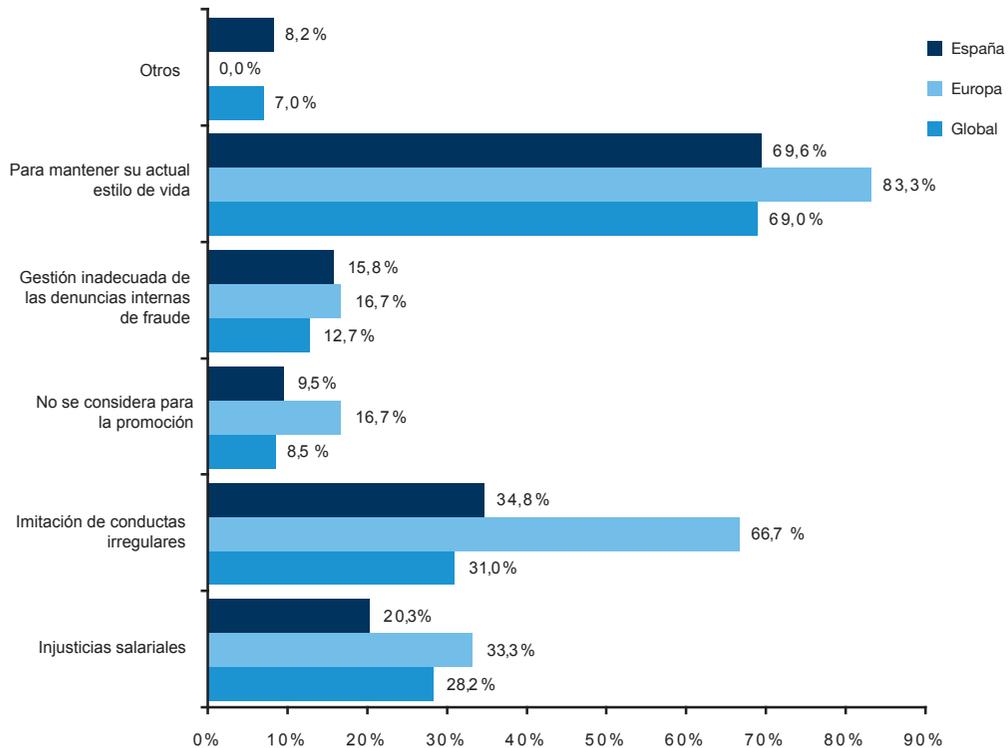
Fuente: Encuesta Global PwC 2009

Estos hechos pueden convertirse en incentivos para cometer diferentes delitos económicos.

A la hora de cometer un delito económico, los defraudadores tienen una serie de motivaciones personales para cometer

sus irregularidades. Un 69,6% de los encuestados opinan que la principal motivación es mantener su estilo de vida, siendo la segunda opción, con un 34,8% de los votos, la imitación de conductas delictivas arraigadas en las empresas y que pasan desapercibidas para la dirección.

Cuadro 9. Principales elementos racionalizadores del fraude.



Fuente: Encuesta Global PwC 2009

Los efectos y las consecuencias de los delitos económicos en las empresas

Los efectos que los delitos económicos pueden causar en una compañía tienen multitud de repercusiones, entre las que destacamos las siguientes:

- (i) El perjuicio económico que se produce por la cantidad defraudada;
- (ii) Otras repercusiones externas intangibles, entre las que destaca el daño a la imagen y el impacto reputacional y;
- (iii) Posibles repercusiones a nivel interno, entre las que destaca el daño en la motivación de los empleados.



Efectos económicos del fraude

En relación con el perjuicio económico, un 73,68% de los directivos españoles cuantifican el perjuicio económico sufrido en 12 meses en menos de 1.000.000 dólares americanos en solo 12 meses.

El perjuicio económico medio en España, de las empresas afectadas por uno o varios fraudes en los últimos 12 meses, asciende a 1.047.368 dólares americanos o 730.644 euros, algo superior a los 613.871 euros, de media, reportados a nivel global.

A estos costes habría que añadir los costes indirectos, más difíciles de valorar, entre los que deberían considerarse los efectos sobre la imagen y reputación de la compañía, los efectos en los trabajadores y el coste de los asesores externos (abogados, peritos, economistas, etc.).

Efectos del fraude en la imagen de las empresas

Una de las repercusiones más difíciles de cuantificar y sin lugar a dudas de vital

importancia para cualquier compañía es el perjuicio sufrido en su imagen de cara al exterior. Este tipo de daños puede incluso llegar a causar la desaparición de cualquier compañía.

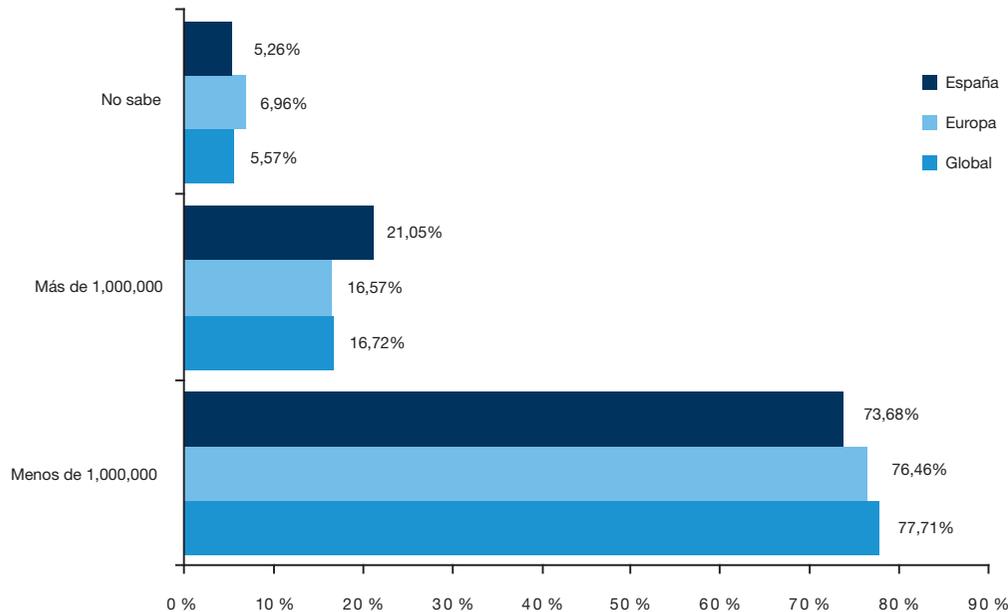
En España las empresas que han sufrido fraude empresarial, en los últimos 12 meses, consideran que, este hecho, ha impactado en su negocio de manera significativa. Por el contrario, la mayoría de los participantes de otros países, que han sufrido, al menos, un delito económico en

los últimos 12 meses, lo han considerado poco significativo.

Este hecho puede estar vinculado con:

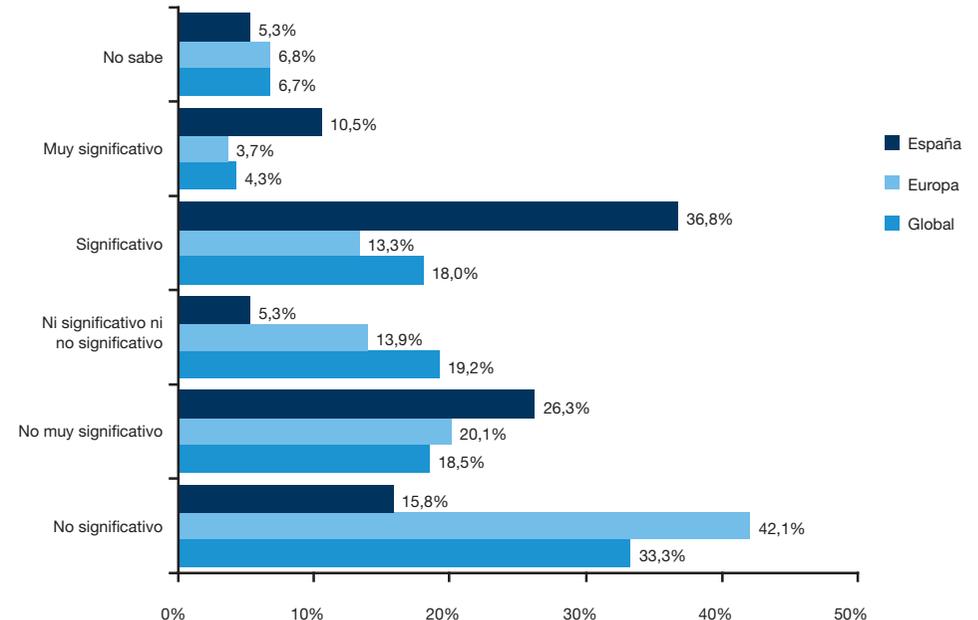
- (i) El perfil del defraudador, para el caso español, tiende a pertenecer a la alta dirección. Este hecho influye de manera más significativa tanto en la imagen de la compañía como en la moral de los trabajadores. En el caso europeo el perfil del defraudador está asociado a mandos intermedios y otro personal.

Cuadro 10. Cuantificación del perjuicio económico directo en dólares americanos.



Fuente: Encuesta Global PwC 2009

Cuadro 11. Percepción de la correlación entre el fraude y el negocio de las empresas.



Fuente: Encuesta Global PwC 2009

(ii) El trato confidencial con el que suele gestionarse este tipo de delitos en las compañías españolas. Al ser conductas menos públicas, por tanto menos normalizadas, el impacto mediático, cuando un fraude se hace público, es mayor que en el resto de Europa, donde las actuaciones fraudulentas son menos opacas.

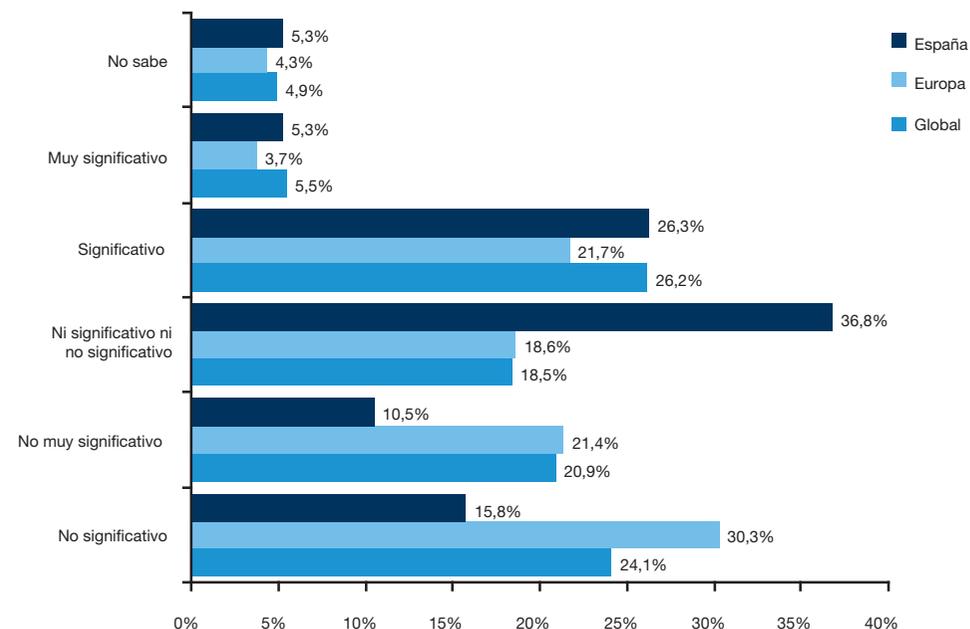
Efectos del fraude en la motivación de los trabajadores

Otra de las múltiples implicaciones que generan los delitos económicos, son las que se ponen de manifiesto en el interior de la compañía, y más en concreto, el efecto en sus trabajadores. En este caso y de manera contraria al impacto sobre el negocio, los encuestados, mayoritariamente, no consideran este punto como significativo. En España, el 26,3% lo considera significativo

y 5,3% muy significativo, si bien es cierto que la opción significativo es la segunda más valorada, la suma de ambas no es mayoritaria.

Es complejo cuantificar el coste de este tipo de daño colateral, pero debe ser de real interés para las compañías por las consecuencias que puede acarrear. La motivación de los empleados influye de manera muy significativa en la productividad de cualquier compañía. El efecto moral de trabajar en un entorno “fraudulento” motiva la rotación y baja alarmantemente la productividad de los trabajadores. Estos daños suelen ser más elevados que los económicos, aunque de manera habitual el análisis y cuantificación de los mismos se queda en los datos económicos. Nótese que el 66,7% de los encuestados ha considerado como un incentivo para cometer fraude, que otros empleados lo cometan.

Cuadro 12. Percepción de la correlación entre el fraude y la motivación de los empleados.



Fuente: Encuesta Global PwC 2009



Las consecuencias

Para combatir el fraude resulta esencial la actitud, valores y ética de las organizaciones, en particular de la alta dirección de las mismas.

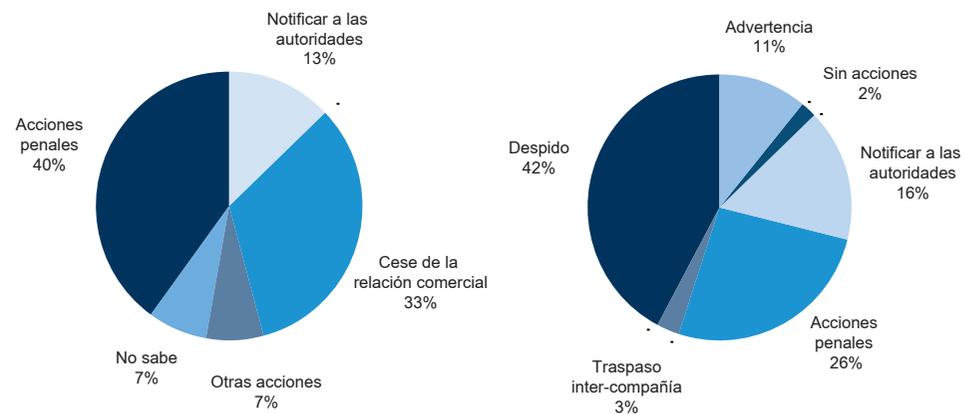
Demostrar una adecuada forma de actuar desde la dirección, es clave para articular y gestionar las expectativas y niveles de tolerancia cuando se dan casos de fraude tanto internamente como externamente. Desde PwC Forensic y basado en nuestra experiencia entedemos que uno de los elementos de disuasión más útiles contra el delito económico es la existencia de una estructura de gobierno corporativo en la que se establezcan unos sólidos procedimientos de gestión del riesgo del fraude y desde los

que se envíe unos claros mensajes a todos los miembros de la organización.

Asimismo consideramos que estos mensajes deben ir unidos a determinadas acciones ejemplares, no solo reactivas, sino proactivas y preventivas tal y como hemos comentado a lo largo del presente Informe.

Entre las medidas disciplinarias que han llevado a cabo las organizaciones españolas, tanto si el fraude se ha sufrido por parte de algún empleado como si éste ha sido perpetrado por alguna persona o sociedad relacionada pero externa, la reacción de los directivos españoles es cesar fulminantemente cualquier relación con el defraudador.

Cuadro 13. Medidas llevadas a cabo por las compañías españolas contra el defraudador.



Fuente: Encuesta Global PwC 2009



Conclusiones

Una de las principales conclusiones de la Encuesta es que no hay industria u organización inmune a sufrir casos de fraude. Los delitos económicos han causado, a las empresas españolas, un perjuicio económico directo medio de 730.644 euros, sin tener en cuenta los daños en su imagen o en la motivación de sus trabajadores.

La crisis económica influye de manera determinante en las posibilidades de sufrir casos de fraude por varios motivos:

- (i) Disminuye los recursos disponibles en las empresas para la lucha contra el fraude.
- (ii) Dificulta la consecución de los resultados previstos con lo que aumenta la presión

sobre determinados empleados para, por ejemplo, mediante delitos como la manipulación contable, conseguir los resultados deseados y así no poner en peligro su remuneración variable o su empleo.

Esta correlación parece confirmarse cuando el 52,6% (ver Cuadro 2) de los encuestados españoles declara que los casos de fraude económicos han aumentado en su empresa en los últimos 12 meses y un 74,5% ha visto empeorar sus resultados en los últimos 12 meses.

A pesar de la evidente correlación entre el riesgo de fraude y la situación económica y financiera actual, y que las expectativas

más optimistas no auguran una salida de la situación económica y financiera actual en los próximos 12 meses, los directivos españoles confían en no sufrir nuevos casos de fraude en éste período.

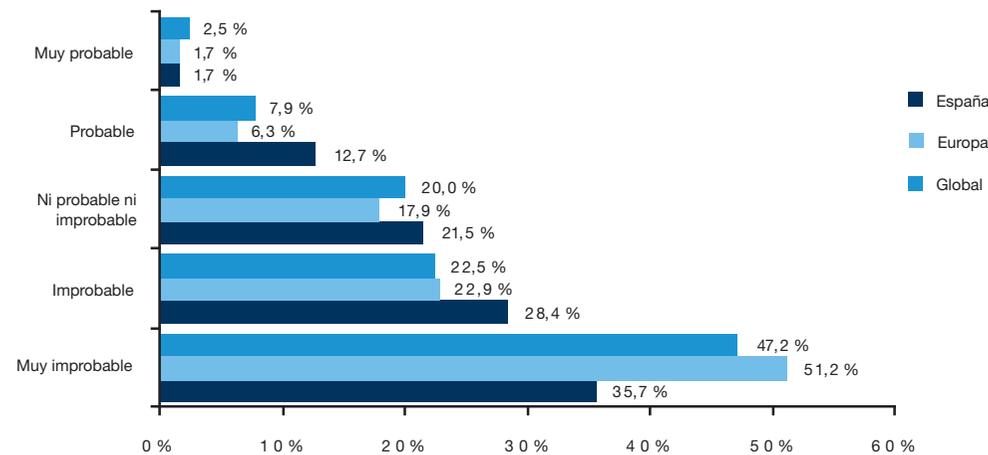
Por tanto, parece que la percepción por parte de los directivos españoles acerca del fraude puede resumirse entre una mezcla de incertidumbre y de exceso de confianza. Un 25,5% de los directivos encuestados ha contestado que desconoce si en su empresa se ha producido un delito económico en los últimos 12 meses y simultáneamente, un 64,1% ven Improbable o Muy improbable sufrir un fraude en los próximos 12 meses.

El futuro

Si los directivos españoles ignoran las amenazas que supone el fraude y descuidan las medidas preventivas y los controles anti-fraude en sus compañías, los daños ocasionados pueden ser muy importantes. El fraude no solo causa un serio perjuicio económico sino que impacta directamente en la imagen y reputación de una compañía y en la motivación de sus trabajadores. Estos riesgos más intangibles son, si cabe, más importantes que el perjuicio económico directo.

En este sentido, la Encuesta nos muestra que la mayor parte de los delitos son descubiertos de manera interna, bien a través

Cuadro 14. Probabilidad de sufrir casos de fraude empresarial en los próximo 12 meses.



Fuente: Encuesta Global PwC 2009

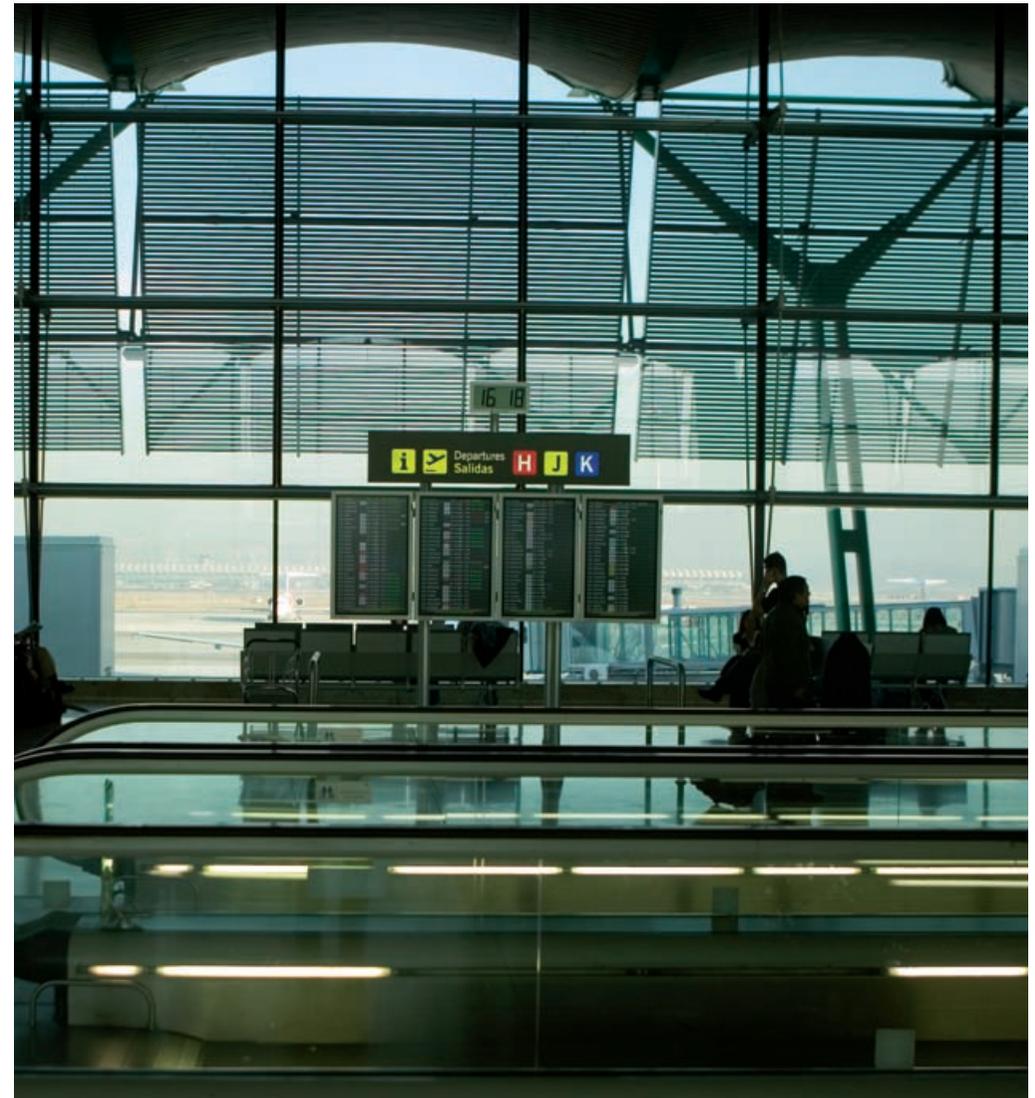
de las revisiones de los auditores internos o por denuncias internas de los empleados. Por tanto, una medida útil contra el fraude es contar con una estructura de gobierno corporativo que cuente con procedimientos de comunicación establecidos, a través de los cuales empleados y terceros puedan informar con confianza de sus preocupaciones de forma confidencial, junto con medidas severas por parte de la dirección hacia quien comete un delito económico.

A través de este Informe queremos transmitir el fuerte impacto que soporta una compañía que sufre un caso de fraude, lo que implica una automática repercusión en su imagen, en su cuenta de resultados, en la motivación de sus empleados así como el inicio y desarrollo de extensos y costosos procesos legales. Estos son solo algunos problemas a los que se enfrentará si padece algún tipo de delito económico, por tanto, puede ser el momento de plantearse una revisión de alguna de las siguientes áreas:

- Invertir en prevención y detección de fraude, tanto interno como externo.
- Reforzar las funciones de auditoría interna, de cumplimiento normativo y llevar a cabo una gestión efectiva y proactiva de los riesgos del negocio.
- Revisar y mejorar los controles internos y programas anti-fraude en las áreas clave.

- Alcanzar altos niveles de integridad empresarial mediante unas sólidas prácticas de gobierno corporativo, control interno y transparencia.
- Impartir cursos de formación acerca del marco regulatorio, las normas internacionales anticorrupción aplicables y ética empresarial para el personal, favoreciendo el desarrollo de una cultura corporativa adecuada.
- Implantar un canal de denuncias o línea ética.
- Análisis y verificación de los riesgos asociados a los sistemas de información y la seguridad informática.
- Revisar y reformular los programas de retribución variable.

En definitiva, la prevención y la detección temprana de casos de fraude y conducta irregular en las empresas es la única receta para evitar o minimizar estos riesgos.





Estudio global sobre delitos económicos

El delito económico en el actual entorno de crisis

Agradecimientos

El Estudio global sobre delitos económicos está compuesto por las siguientes personas:

Dirección ejecutiva del Estudio

Tony Parton, Socio,
Reino Unido

Vidya Rajarao, Socio,
India

Steven Skalak, Socio,
USA

Equipo de gestión del Estudio

Faisal Ahmed, Director del proyecto,
Reino Unido

Neil Cormack, Asesor de marketing,
Reino Unido

INSEAD (Francia)

Douglas H. Frank,
Profesor asistente de Estrategia, INSEAD

Queremos dar las gracias especialmente a las siguientes personas de PricewaterhouseCoopers que han hecho posible la elaboración de este informe: Mike Ascolese, Paul Bell, Steven Burke, Jonti Campbell, Arijit Chakraborti, Jennifer Cibinic, Tirthankar Ghosh, Tracey Groves, Karena Kay, Tim Kau, Elaine Keown, Ruth Lawson, Noel McCarthy, Joel Osborne, Amrita Sidhu y Suzanne Snowden.

Miembros del equipo editorial

Mona Clayton, Socio,
Brasil

John Donker, Socio,
Hong Kong

Peter Forwood, Gerente,
Australia

Linda Macphail, Director asociado,
Sudáfrica

Malcolm Shackell, Socio,
Australia

Louis Strydom, Socio,
Sudáfrica

Pierre Taillefer, Socio,
Canadá

John Wilkinson, Socio,
Rusia

INSEAD

Es una de las mayores y más destacadas escuelas de negocios del mundo. INSEAD (www.insead.edu) reúne a personas, culturas e ideas de todo el mundo para cambiar vidas y transformar organizaciones. Esta perspectiva global y diversidad cultural se reflejan en todos los aspectos de nuestros proyectos de investigación y en nuestra docencia. A través de sus dos campus en Asia (Singapur) y Europa (Francia), sus dos centros en Israel y Abu Dhabi, y su oficina en Nueva York, INSEAD es capaz de desplegar todo el alcance de su formación en el ámbito de los negocios y de la investigación por tres continentes. Los 145 prestigiosos miembros de nuestras facultades procedentes de 37 países inspiran a los más de 1000 licenciados que participan en nuestros programas MBA, Executive MBA y de doctorado. Asimismo, más de 9.500 directivos participan en los programas de formación ejecutiva. Todos los años ofrecemos 38 programas de inscripción abierta para todas las disciplinas empresariales y diseñamos 184 soluciones de formación personalizadas para grupos de directivos de entidades específicas. Si desea más información sobre nuestros programas de formación para directivos o nuestros programas para compañías, póngase en contacto con nosotros en las siguientes direcciones: execed@insead.edu o info-csp.fb@insead.edu.

Introducción

Nos complace presentarle la quinta edición de nuestro Estudio global sobre delitos económicos. Nuestro Estudio 2009 ha analizado el riesgo de fraude y otros riesgos asociados a la integridad en un momento en el que muchas regiones y territorios del planeta se estaban enfrentando a una dramática crisis económica o, cuando menos, a una ralentización significativa de sus economías. Con este entorno como telón de fondo, el Estudio ha investigado las causas fundamentales del delito económico y la forma en que afecta a las empresas de todo el mundo.

El delito económico es un fenómeno verdaderamente global. Más de 3.000 altos cargos de organizaciones de 54 países (repartidos por todo el mundo, desde Australia hasta Venezuela) completaron la encuesta online en la que se ha basado nuestro Estudio. A fin de poder establecer una serie de tendencias a largo plazo, se les planteó una serie de preguntas “clave” en relación con el fraude. Asimismo, se les hizo una serie de preguntas específicas sobre las amenazas de fraude surgidas como resultado de la actual crisis económica. Teniendo en cuenta que un 62% de los participantes indicó que sus organizaciones habían sufrido una caída de los ingresos en los últimos 12 meses, hemos podido obtener de primera mano una información de gran valor sobre la tipología y las causas del fraude en el entorno actual de ralentización económica. Encontrará mas información sobre los datos demográficos del Estudio en el apartado “Metodología y agradecimientos” del presente informe.



Nos gustaría dar las gracias especialmente a la Escuela de Negocios INSEAD por su ayuda con el alcance, el contenido y la posterior interpretación de los datos del Estudio. Su participación ha aportado una dimensión adicional al Estudio, proporcionando un importante valor añadido al informe de este año. Nos gustaría también aprovechar estas líneas de introducción para agradecer al profesor Douglas Frank de la Escuela de Negocios INSEAD los análisis y aportaciones realizados al Estudio.

El objetivo del Estudio ha consistido fundamentalmente en:

- evaluar las actitudes corporativas con respecto al delito económico en el entorno económico actual, en especial para entender cómo cambia el delito económico durante un periodo de crisis económica; y
- entender y analizar las tendencias relativas al delito económico y las razones por las que dichas tendencias pueden aparecer.

El Estudio se ha basado en las siguientes estrategias de investigación:

1. Estudio realizado entre directivos. El Estudio presenta conclusiones en las que los directivos dan a conocer sus propias experiencias para combatir el delito económico. Hemos preguntado a los participantes para obtener información sobre los distintos tipos de delito

económico a los que se han enfrentado, el impacto que han tenido dichos delitos económicos en sus organizaciones, tanto en términos financieros como de daños colaterales, y para conocer las causas concretas que han motivado la comisión del delito económico, así como las medidas correctivas adoptadas.

2. Preguntas sobre el fraude en el actual entorno de crisis económica. Nuestro Estudio aporta un análisis detallado de los fraudes a los que se enfrentan las organizaciones en el actual contexto de crisis económica. El análisis de este aspecto nos ha permitido comprender el impacto que ha tenido la crisis en el alcance, la tipología y las causas que han motivado los delitos económicos.
3. Análisis de tendencias a largo plazo. Desde que elaboramos la primera edición del presente Estudio, hemos planteado a los participantes una serie de preguntas clave, que volvemos a repetir este año, y a las que hemos añadido otras preguntas adicionales para reflejar las cuestiones actuales que más influyen en las entidades de todo el mundo. Dado que los datos recopilados abarcan ya un periodo de 10 años, estamos en posición de poder identificar y valorar la evolución a largo plazo de esta situación y las tendencias que se derivan de la lucha contra el delito financiero.

Hemos dividido el informe en los siguientes apartados:

- Los fraudes se multiplican con la crisis – en el que hemos identificado una serie de temas de interés que se derivan de la actual desaceleración económica y del aumento del riesgo de fraude, así como otros asuntos fundamentales que se desprenden de las preguntas clave del Estudio.
- Más allá de “las estadísticas” – en el que hemos analizado de cerca los datos estadísticos y las tendencias relativas a las víctimas, la tipología de fraudes y sus autores, así como las causas y factores subyacentes al fraude y el impacto que puede tener en el equipo de dirección y en los órganos reguladores. Además, este apartado también recoge las diferencias en los resultados comunicados por los participantes en las distintas partes del mundo.
- El horizonte del fraude – en este apartado identificamos las tendencias del fraude en el futuro, así como las medidas que podrán adoptar las organizaciones para poder combatir el fraude en el futuro.

Nuestro Estudio muestra que el delito económico sigue siendo una cuestión grave que afecta a las organizaciones de todo el mundo, a pesar de que las medidas regulatorias sean cada vez mayores. Esta situación se hace aún más evidente si cabe en la actualidad, en un entorno en el que

la crisis económica mundial ha aumentado considerablemente las presiones sobre las organizaciones y las personas para que consigan resultados, aumentando así el número de incentivos para cometer fraudes y generando más oportunidades para que los defraudadores puedan cometerlos.

En este entorno, seguimos desarrollando nuestros conocimientos y nuestro entendimiento del fraude y de quienes lo cometen. Gracias a la valiosa información proporcionada por el presente Estudio, podemos ofrecer recomendaciones a las organizaciones sobre las medidas que pueden adoptar para abordar el fraude. Asimismo, queremos aprovechar estas líneas para dar las gracias a todas las organizaciones y personas que han participado en el Estudio, sin las cuales no podríamos haber elaborado este informe. Y lo que es más importante, esperamos que las conclusiones de nuestro informe ayuden a nuestros lectores en su lucha continua contra el delito económico.

El equipo responsable del Estudio global sobre delitos económicos:

Tony Parton
Socio, Londres, Reino Unido

Vidya Rajarao
Socio, Mumbai, India

Steven Skalak
Socio, Nueva York, Estados Unidos

Los delitos económicos se multiplican con la crisis

Fraude – generalizado, persistente y pernicioso

Uno de cada tres participantes en el Estudio ha indicado que en los últimos 12 meses se produjo algún delito económico en su organización en el país en el que reside. Los datos del Estudio muestran que la incidencia de los delitos económicos varía en función del territorio; algunos países, fundamentalmente los situados en mercados emergentes, experimentaron unos niveles mucho más elevados de fraude que la media de países, llegando hasta un 71% en algún país en particular (véase la tabla situada bajo el apartado “Imagen global”); en función del sector, algunos sectores registraron unos niveles de fraude más elevados que otros (fundamentalmente, el sector asegurador, servicios financieros y comunicaciones); en función del tamaño y también del tipo de organización. Pero ninguna organización es inmune al fraude.

De las 3.037 personas que han participado en nuestro Estudio en todo el mundo, 905 (30%) afirmaron que habían sufrido al menos un incidente de fraude en los últimos 12 meses. No es de sorprender que la crisis económica global haya afectado significativamente a la mayoría de las organizaciones, como demuestra el hecho de que el 62% de los participantes hayan experimentado una caída en sus resultados durante los últimos 12 meses y que el 40% de los participantes afirme que el riesgo de delito económico ha aumentado debido a la recesión. De hecho,



casi la mitad de los participantes en nuestro Estudio consideran que la incidencia y el coste del fraude experimentados (43% y 42% respectivamente) durante el pasado año fueron mayores que el año anterior.

Teniendo en cuenta que las opiniones en torno a si la recesión ha aumentado el riesgo o la incidencia del delito económico, este porcentaje se sitúan en una proporción del 40%-60%, esperábamos que el 38% de compañías que indicaron que no se habían visto afectadas por la crisis hubieran tenido una mejor experiencia en cuanto a los delitos económicos (esto es, que hubieran experimentado un menor número de ellos). Sin embargo, hemos constatado que las organizaciones que no se han visto afectadas

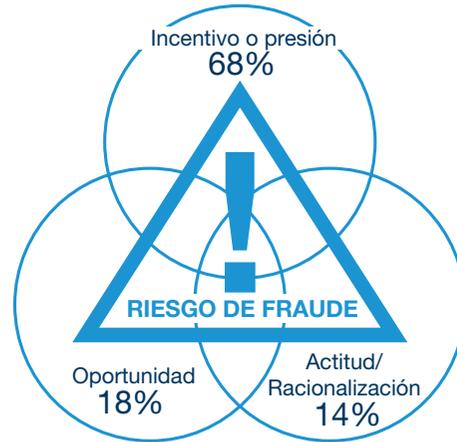
por la crisis económica han registrado unos niveles similares de delitos económicos al resto de entidades cuya actividad sí se ha visto afectada por la crisis económica mundial. Asimismo, también esperábamos que los participantes que tenían unos resultados económicos estables hubieran registrado un menor número de fraudes, pero estas empresas comunicaron la misma frecuencia de incidentes que el 62% de participantes cuyos ingresos habían caído en el último año. Esto pone de manifiesto que todas las organizaciones, estén o no padeciendo los efectos de la crisis económica, con la consiguiente caída de resultados, corren el riesgo de sufrir delitos económicos. De hecho, nuestra conclusión es que el delito económico sigue siendo un riesgo empresarial

generalizado, que no diferencia entre sus víctimas en función del nivel de resultados económicos. Sin embargo, el Estudio pone de manifiesto que las organizaciones que están padeciendo una caída de sus resultados han registrado unos niveles considerablemente superiores en un tipo específico de delito económico, el manipulación contable, tal y como analizaremos con detalle más adelante en el informe.

Los especialistas en fraude a menudo apuntan a tres factores que suelen encontrarse cuando se produce un fraude (el denominado triángulo del fraude). En primer lugar, quien comete un fraude, necesita un incentivo o una presión para actuar de forma irregular. En segundo lugar, tiene que haber una oportunidad para cometer el fraude, y en tercer lugar, quien comete el fraude a menudo es capaz de racionalizar o justificar sus acciones. Nuestro Estudio ha analizado con detenimiento el impacto de estos tres factores y ha identificado que entre los participantes que creen que ha aumentado el riesgo de fraude en el entorno económico actual:

- el 68% atribuye este mayor riesgo de fraude al aumento de los “incentivos o presiones”;
- el 18% indica que la existencia de “más oportunidades” para cometer un fraude es la razón más probable del aumento del riesgo de fraude; y
- el 14% considera que “la capacidad de las personas para racionalizar el fraude” es el principal factor que contribuye al aumento del riesgo de fraude (véase figura 1).

Cuadro 1: Triángulo del fraude.



Es interesante comprobar que, de los participantes que creen que existe un mayor riesgo de fraude en el entorno económico actual, dos terceras partes consideran que el aumento de los incentivos y las presiones para delinquir sea la causa subyacente más importante para explicar dicho aumento. El factor más citado para explicar este aumento de presiones e incentivos fue que “los objetivos financieros han sido más difíciles de conseguir”, lo cual incluye tanto los objetivos individuales como los empresariales en su conjunto.

Es evidente que en un entorno de ralentización económica, los objetivos financieros son más difíciles de conseguir y a menudo son excesivamente ambiciosos. Por tanto, sería recomendable que las compañías fueran realistas a la hora de fijar sus objetivos y que estuvieran más dispuestas a ajustar

dichos objetivos a la baja cuando se vieran obligadas a afrontar la realidad de una ralentización económica. Nuestro Estudio pone de manifiesto que no hay ningún sector u organización que se encuentre inmune al fraude y que la situación económica actual está dando como resultado una competencia feroz y en ocasiones despiadadamente agresiva. Los profesionales se sienten aún más presionados por los objetivos impuestos cuando la situación económica empeora o cuando parece imposible cumplir los objetivos previstos. Además, la situación personal de un individuo puede verse amenazada por los recortes aplicados a sus sueldos o por el riesgo de un posible desempleo. Por consiguiente, la tentación de inflar los ingresos y/u omitir gastos puede superar a la ética bajo estas circunstancias.

Nuestro Estudio revela que uno de los factores fundamentales que conlleva una mayor presión para cometer un fraude es la seguridad con respecto al puesto de trabajo. De entre los participantes que consideran que las presiones o incentivos subyacentes a la crisis son los principales determinantes del aumento del riesgo de fraude, el 37% citó “el miedo a quedarse sin trabajo” (véase cuadro 2). Asimismo, cuando se producen ajustes de personal en una entidad, los empleados que continúan en la empresa se sienten aún más presionados dada la amenaza que merodea sobre sus propios puestos. Los ajustes de personal y otras medidas adicionales de reducción de costes puede que sean inevitables en una fase de crisis económica, pero la dirección de la empresa debería tener

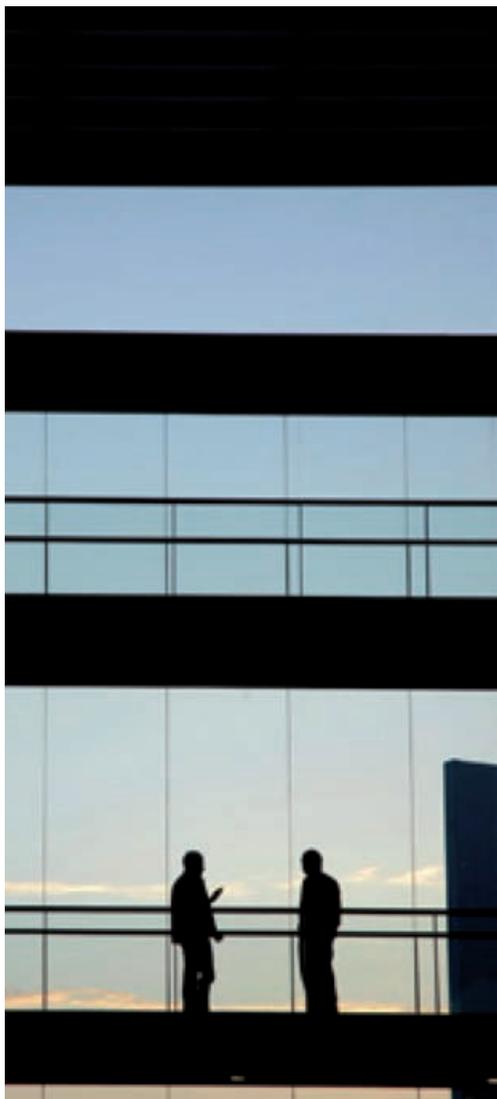
en cuenta si dichas medidas pueden, a su vez, comprometer la capacidad de la organización para combatir los delitos económicos.

Cuadro 2: Factores que contribuyen al aumento de los incentivos/presiones para cometer un fraude.



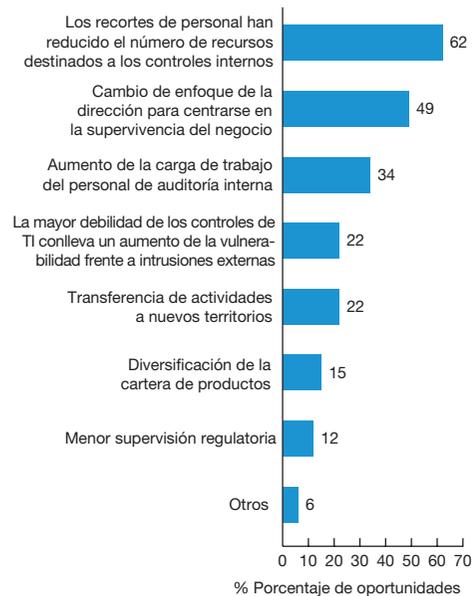
Porcentaje de participantes que cree que el aumento de los incentivos/presiones es la causa más importante que explica el aumento del riesgo de delitos económicos en el actual entorno de crisis económica.

Entre el 40% de los participantes que creen que existe un mayor riesgo de fraude en el entorno económico actual, el 18% ha identificado el aumento de oportunidades para cometer un fraude como la causa fundamental al respecto (véase cuadro 1). En este sentido, “los recortes de personal han reducido el número de recursos destinados a los controles internos”



fue el factor más importante identificado (62%, véase cuadro 3). Las dificultades financieras obligan a las organizaciones a reducir costes y a explorar áreas de la entidad en las que se puedan obtener eficiencias. Los recortes de personal pueden conllevar un menor reparto de responsabilidades y una menor supervisión de las operaciones y actividades sospechosas lo cual, a su vez, debilita el entorno de control interno y a menudo puede dar como resultado mayores oportunidades para cometer un fraude.

Cuadro 3: Factores que contribuyen a generar más oportunidades para cometer un fraude.

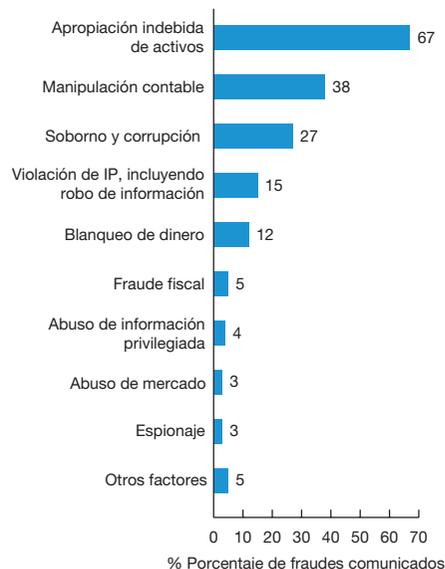


Porcentaje de participantes que creen que el aumento de las oportunidades constituye la principal razón del aumento del riesgo de delitos económicos en la actual época de crisis.

Aumento significativo de la manipulación contable

Los delitos económicos se pueden cometer de múltiples maneras, algunas más habituales que otras. El cuadro 4 muestra los tipos de delitos económicos sufridos por aquellos participantes que indicaron que habían experimentado delitos económicos en los últimos 12 meses.

Cuadro 4: Tipología de delitos económicos.



Porcentaje de participantes que han experimentado delitos económicos en los últimos 12 meses

El cuadro 4 muestra que los tres tipos más habituales de delito económico sufrido en los últimos 12 meses fueron la apropiación indebida de activos, la manipulación contable y

los sobornos y corrupción. El cuadro 5 muestra la tendencia de estos tres tipos de fraude conforme a los datos registrados en nuestros cuatro últimos informes.

Cuadro 5: Tendencias en los fraudes comunicados.



Porcentaje de participantes que han sufrido delitos económicos

Dos terceras partes de los participantes, que han sufrido delitos económicos en los últimos 12 meses, indicaron que habían sido objeto de algún caso de apropiación indebida de activos (véase cuadro 5). Este tipo de fraude – el más habitual desde que iniciamos nuestro Estudio hace 10 años – abarca una amplia gama de delitos menores y, si bien es el más complicado de evitar, en principio es el más sencillo de detectar.

No obstante, en nuestro Estudio de 2009, la manipulación contable se consolida como un delito cada vez más extendido. De entre los participantes que indicaron que habían experimentado delitos económicos en los últimos 12 meses, el 38% de ellos indicaron que habían sufrido manipulación contable. Esta forma de delito económico ha aumentado significativamente desde 2007 (véase cuadro 5) y dicho aumento parece estar relacionado con el ciclo económico.

Los resultados del Estudio indican que las manipulaciones contables son más habituales entre las empresas cotizadas y menos habituales en las entidades familiares. Si se analizan los factores más extendidos en este tipo de fraude, los participantes apuntan a razones como que “los objetivos financieros son más difíciles de conseguir” (47%) y al “deseo de los altos directivos de conseguir los resultados económicos previstos” (25%).

La manipulación contable abarca una amplia gama de actuaciones fraudulentas entre las que se incluyen las manipulaciones contables, la obtención fraudulenta de préstamos o financiación, la solicitud fraudulenta de créditos y la realización de transacciones no autorizadas.

Manipulación contable– caso práctico:

Un denunciante realiza una serie de acusaciones sobre una posible manipulación de resultados en una filial, XYZ Plc/Inc/Ltd/SA (puede pasar en cualquier país). La organización opera en 140 países, tiene más de 55.000 empleados en todo el mundo y una facturación de 33.600 millones de dólares.

¿Qué medidas se deben acometer?

- Designar a un equipo asesor independiente especializado en el área de forensic que cuente con las habilidades y la experiencia oportunas.
- Determinar correctamente el alcance de la investigación/buscar asesoramiento independiente para determinar el alcance
- Ir más allá de las acusaciones – considerar otras áreas del negocio/personas implicadas indirectamente por las acusaciones
- Interactuar activamente con la firma auditora con respecto al alcance y al método de trabajo y permitir al auditor el acceso a los resultados detallados
- No permitir que las presiones de tiempo dicten las medidas a tomar; retrasar la presentación de resultados auditados en caso necesario

En todo el mundo, el 27% de los participantes que sufrieron delitos económicos indicaron que habían sufrido casos de soborno y corrupción en los últimos 12 meses (véase cuadro 5). El riesgo de soborno y corrupción está presente en la mayoría de las transacciones y en todos los territorios en lo que opera una organización, pero son especialmente preocupantes las operaciones que tienen que ver con cargos



públicos en mercados emergentes, en los que las prácticas de soborno y corrupción son más habituales, y en aquellas actividades en las que las organizaciones suelen utilizar distribuidores o agentes comerciales y por tanto el control ejercido es menor.

En los últimos años se han producido grandes cambios en todo el mundo con

respecto a las actitudes predominantes con respecto a los sobornos y la corrupción, incrementándose en gran medida las actuaciones de los reguladores al respecto. Los órganos reguladores ven cada vez con peores ojos a las organizaciones y personas que han pagado o recibido sobornos para obtener contratos y licencias.

Debido a la creciente aplicación de la FCPA (ley estadounidense de prácticas corruptas en el extranjero), los países de todo el mundo están:

- Penando los actos de corrupción en su calidad de signatarios de marcos internacionales anti-corrupción como la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción (UNCAC) y la Convención de la OCDE contra los sobornos;
- Investigando y procesando a los directivos como individuos, y no sólo a las organizaciones para las que trabajan;
- Colaborando con otros gobiernos para evitar la corrupción transfronteriza
- Creando organismos anticorrupción, tales como los consejos superiores de auditoría y otras agencias especializadas
- Creando sistemas jurídicos efectivos para apresar, inmovilizar y confiscar activos o ingresos procedentes de actividades irregulares;
- Desarrollando la transparencia en las actividades y procedimientos de contratación pública, y estableciendo códigos de conducta aplicables a los cargos públicos

Los lectores probablemente sean conscientes del aumento de la regulación existente en la mayoría de las partes del mundo, en parte como resultado de la presión que están ejerciendo organizaciones como la OCDE, las Naciones Unidas y el Banco Mundial, y los órganos de fiscalía anticorrupción. Es probable que esta tendencia se mantenga a medida que más territorios introducen o refuerzan legislaciones anticorrupción o incrementan la aplicación de sus medidas en respuesta a las crecientes presiones en todo el mundo.

Dada esta globalización de las medidas anticorrupción, las organizaciones deberían:

- Considerar la posibilidad de realizar controles anti-fraude a sus socios comerciales, a su personal y en los contratos relacionados con los planes de expansión en nuevos mercados;
- Racionalizar e integrar los sistemas de pago para saber con facilidad dónde, cuánto y por qué se gasta el dinero que se gasta;
- Comprobar con frecuencia los sistemas de pago y los controles para garantizar que todos los pagos quedan contabilizados – en todo momento;
- Publicar una política clara a nivel de organización sobre lo que constituye un comportamiento inaceptable y aplicarlo en consecuencia;
- Proporcionar formación detallada (una vez al año) para abordar el impacto que tienen las normas internacionales anticorrupción en su organización;
- Llevar a cabo comprobaciones frecuentes para determinar si los empleados entienden la política de cumplimiento de la organización.

Detección del fraude - ¿la punta del iceberg?

Las evaluaciones del riesgo de fraude son esenciales a la hora de identificar potenciales amenazas y debilidades en los controles que generen oportunidades para cometer un fraude. En nuestro Estudio 2009, el 14% de los fraudes comunicados se detectaron a través de medidas de gestión de riesgos, entre la que se incluyen las evaluaciones

preventivas del riesgo de fraude, lo cual contrasta con el 4% y 3% de casos detectados por estos medios en 2007 y 2005 respectivamente (ver cuadro7).

Los siguientes resultados se obtuvieron al preguntar a los participantes de nuestro Estudio que indicaran con qué frecuencia había desarrollado su organización una

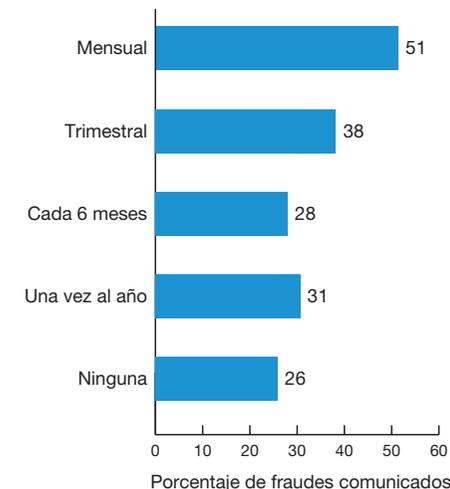
Tabla 1: Frecuencia de las evaluaciones del riesgo de fraude.

	Nº de participantes del estudio	Porcentaje
Mensual	181	6%
Trimestral	351	11%
Cada seis meses	354	12%
Una vez en los últimos 12 meses	937	31%
No ha habido ninguna	855	28%
No sabe	359	12%
Total	3,037	100%

evaluación del riesgo de fraude: A la vista del aparente aumento de los delitos económicos indicados por los participantes, resulta alarmante que, en los últimos 12 meses, el 28% de los participantes no haya realizado ninguna evaluación del riesgo de fraude y que el 31% haya realizado este tipo de evaluación tan sólo una vez. Las organizaciones deben revisar su riesgo de fraude con frecuencia – si no conocen el riesgo de fraude inherente a sus actividades de negocio, ¿cómo van a adoptar medidas

para combatirlo? Nuestro Estudio muestra una correlación entre los fraudes comunicados y la frecuencia de las evaluaciones de riesgo de fraude realizadas por las organizaciones. Aquellas entidades que efectúan más evaluaciones del riesgo de fraude también comunican un mayor número de fraudes. Por el contrario, las organizaciones que no llevan a cabo ninguna evaluación del riesgo de fraude (28% de los participantes), detectan menos casos de fraude (26%, véase la cuadro 6). En otras palabras, si buscas un fraude, lo encontrarás.

Cuadro 6: Correlación existente entre el porcentaje de participantes que ha sufrido un delito económico y la frecuencia de las evaluaciones del riesgo de fraude realizadas.



Porcentaje de participantes que han sufrido delitos económicos en los últimos 12 meses.

Tal y como se indicaba anteriormente, el 43% de los participantes que comunicaron un fraude creían que ha habido un aumento en el nivel de delitos económicos en comparación con hace 12 meses. Sin embargo, el 63% de los participantes no han realizado ningún cambio en cuanto a la frecuencia con la que realizan las evaluaciones del riesgo de fraude en ese mismo periodo. Dado que el fraude no es una amenaza estática, las organizaciones deben evaluar continuamente sus riesgos de fraude. La importancia de valorar el riesgo de fraude debería trasladarse de arriba a abajo, desde las más altas esferas al resto de la

Una evaluación detallada del riesgo de fraude debería:

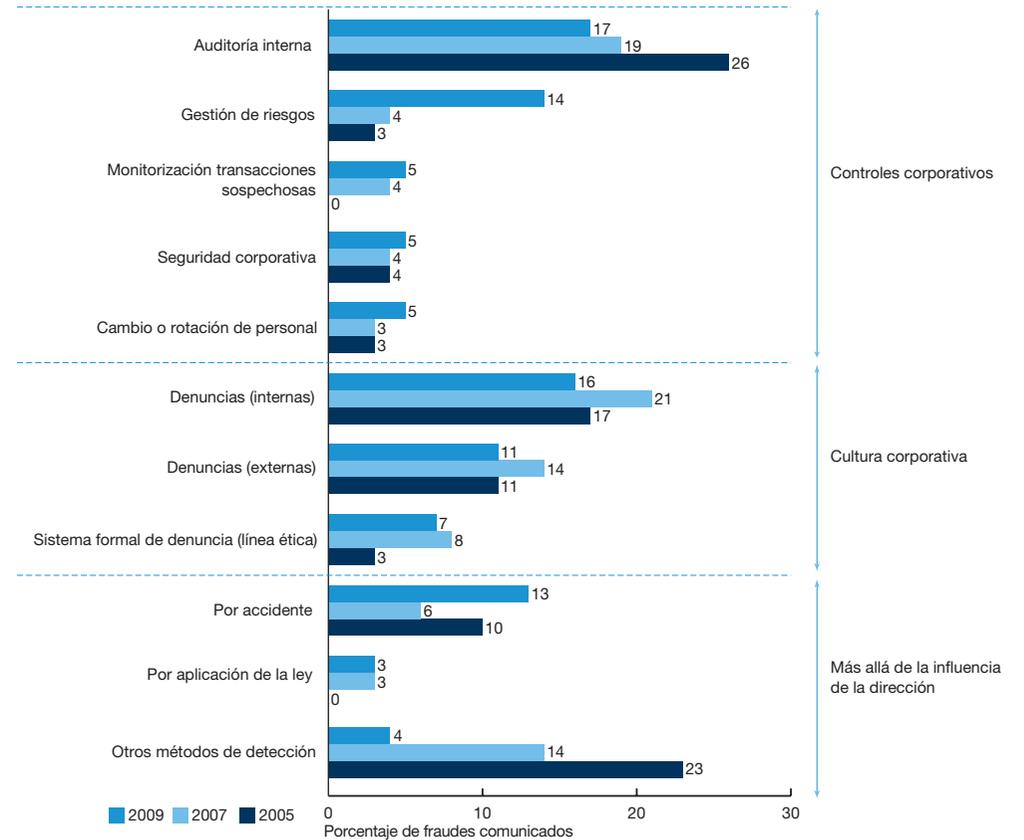
- Identificar los potenciales riesgos de fraude inherentes
- Evaluar la probabilidad e importancia de que se produzcan los riesgos de fraude identificados
- Evaluar qué personas y departamentos son más propensos a cometer un fraude e identificar los métodos que es más probable que utilicen
- Identificar y establecer una correspondencia entre los controles preventivos y de detección existentes y los correspondientes riesgos de fraude
- Evaluar si los controles y procesos correspondientes se han diseñado de forma efectiva para abordar los riesgos de fraude identificados
- Identificar y evaluar los riesgos de fraude residuales derivados de la inexistencia de controles o de controles poco efectivos
- Responder ante los riesgos de fraude residuales

organización, con el objetivo de desarrollar un sólido marco de trabajo antifraude.

Las estadísticas de nuestro Estudio muestran además que el 17% de los fraudes comunicados fueron detectados a través de una auditoría interna (véase el cuadro 7), lo cual convierte a este mecanismo de nuevo en el que más fraudes detecta. Tal y como se indicaba anteriormente, casi dos terceras partes de quienes sufrieron un delito económico en los últimos 12 meses creían que habían aumentado las oportunidades para cometer un fraude debido al descenso de recursos destinados al control interno. Quizá la detección de casos de fraude haya caído debido a los recortes de personal producidos dentro de los equipos de control interno. Por tanto, se entiende que, si no se hubieran producido estos recortes en el número de profesionales dedicados al control interno, se podrían haber detectado más fraudes.

Si bien la auditoría interna sigue siendo una pieza fundamental para la detección del fraude, también es cierto que se puede observar una tendencia clara en los últimos Estudios – las auditorías internas detectan cada vez un menor número de los fraudes comunicados (véase el cuadro 7). En el Estudio actual se constata que los controles antifraude, en especial la gestión de riesgos, detectaron un número mayor de fraudes. Por tanto, la combinación de una cultura antifraude y de unos controles efectivos, tal y como recomendábamos en nuestro informe de 2007, parece estar mejorando la detección de los delitos económicos.

Cuadro 7: Medidas de detección.



Porcentaje de participantes que sufrieron delitos económicos en los últimos 12 meses en el estudio de 2009, y en los últimos 2 años en el estudio de 2007 y 2005.

A nivel mundial, el 7% de los fraudes fueron detectados a través de procedimientos formales de denuncia (línea ética). Esto puede sugerir que existe una cierta falta de efectividad en estos procedimientos o bien que estos procedimientos sencillamente

no existen, lo cual podría deberse a la falta de respaldo ofrecido dentro de las organizaciones al respecto, a una insuficiente publicidad o a que la organización no considere que la dirección tome el sistema de denuncia lo suficientemente en serio.

Más allá de “las estadísticas”



La dimensión y profundidad de nuestro Estudio nos ha permitido analizar con gran detalle las respuestas obtenidas, antes de agrupar los datos y compararlos de la forma en que se expone a continuación.

Imagen global – la comunicación del fraude varía de un territorio a otro

De los 3.037 participantes en todo el mundo, 905 (30%) indicaron que habían sufrido un fraude en los últimos 12 meses. Sin embargo, el número de fraudes comunicados varía de forma significativa de un territorio a otro. La Tabla 2 muestra la gran variación existente entre los fraudes comunicados en función del territorio.

Las organizaciones situadas en territorios en los que se comunicó un número relativamente bajo de fraudes o bien no detectaron los

Tabla 2: De los participantes por territorio, porcentaje que comunicaron que habían sufrido un fraude.

Territorios que comunicaron unos elevados niveles de fraude (40% o más)	Porcentajes de organizaciones
Rusia	71%
Sudafrica	62%
Kenia	57%
Canadá	56%
Mexico	51%
Ucraina	45%
Reino Unido	43%
Nueva Zelanda	42%
Australia	40%

Territorios que comunicaron unos bajos niveles de fraude (20% o menos)	Porcentajes de organizaciones
Italia	19%
Suecia	19%
Singapur	18%
India	18%
Indonesia	18%
Suiza	17%
Finlandia	17%
Rumanía	16%
Holanda	15%
Turquía	15%
Hong Kong	13%
Japón	10%

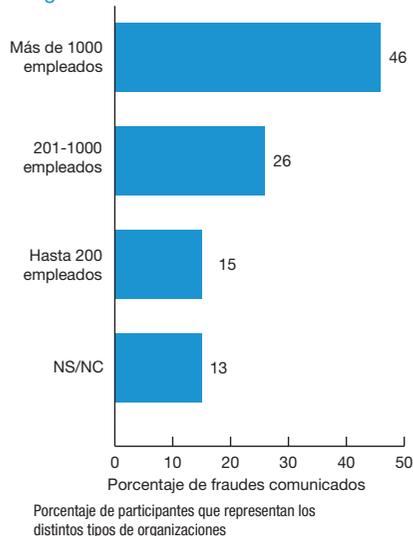
fraudes o bien se mostraron reticentes a comunicarlos una vez detectados.

Si bien hay algunas excepciones, nuestro Estudio muestra que los participantes del Estudio situados en Asia y en algunos territorios de Escandinavia comunicaron un número relativamente inferior de fraudes. Por el contrario, los participantes de Europa occidental y del Este se encuentran entre los que comunicaron una mayor incidencia de fraudes. Los territorios en los que más de un 40% de los participantes comunicaron que habían sufrido fraudes en sus organizaciones estaban compuestos tanto por economías desarrolladas como por territorios emergentes.

Cuanto mayor sea la organización, mayor será el impacto

El tamaño sí importa cuando se trata del número de incidencias de fraude comunicadas. Los participantes de nuestro Estudio trabajaban casi en iguales proporciones en entidades pequeñas, medianas y grandes, tal y como se indica en el apartado de datos demográficos del Estudio, en la sección Metodología y agradecimientos. Nuestro Estudio muestra una correlación entre el tamaño de la organización (en función del número de empleados) y el número de incidencias de fraude comunicadas en los últimos 12 meses. En nuestro Estudio de 2009, el 46% de las organizaciones con más de 1.000 empleados indicó que había sufrido al menos un incidente de delito económico (véase el cuadro 8).

Cuadro 8: Las organizaciones más grandes comunican más fraudes.



Esta característica ha sido constante en todas las ediciones anteriores del Estudio, en las que las organizaciones de mayores dimensiones comunicaron un mayor número de fraudes. El cuadro 8 muestra que las organizaciones con más empleados son más propensas a comunicar al menos un caso de fraude. Este dato no resulta sorprendente ya que “cuanto mayor es el cesto de manzanas, mayor es la posibilidad de que haya manzanas podridas”. Además, las organizaciones más grandes suelen ser las que cuentan con estructuras más sólidas de detección de fraude. A pesar de esto, conviene recordar que en una organización de grandes dimensiones también hay más sitios en los que esconderse. En otras palabras, podría haber aún más fraudes en estas organizaciones que por el momento no se habrían detectado.

Tipo de organización - ¿existe una mayor amenaza de delito económico en las empresas públicas o estatales?

Los resultados de nuestro Estudio muestran una posible vinculación entre el tipo de organización y el grado de delitos económicos sufridos. Al agruparlas por tipo de organización, entre el 21% y el 37% de las organizaciones comunicaron que habían sufrido delitos económicos en los últimos 12 meses (véase cuadro 9). Esto evidencia el hecho de que todas las organizaciones son susceptibles de ser objeto de fraude. Sin embargo, las empresas públicas o estatales fueron las que comunicaron un nivel más elevado de delitos económicos (37%). Asimismo, este tipo de organizaciones son las que se consideran más expuestas al riesgo de delito económico (47%) en el actual entorno económico.

Cuadro 9: Fraudes comunicados en función de los distintos tipos de organizaciones.



A la vista de estos datos, resulta especialmente interesante que las empresas públicas o estatales sean además las más satisfechas con las regulaciones actuales (el 32% considera que las autoridades legales o los reguladores son bastante o muy efectivos). Si bien estas organizaciones pueden ser el objetivo de determinados defraudadores, el Estudio sugiere que el principal factor que contribuye a estos elevados niveles de fraude en las empresas públicas o estatales es la falta de conocimientos específicos para evitar el fraude interno y la ausencia de procedimientos de prevención al respecto.

Esta conclusión se ve respaldada por el hecho de que una proporción relativamente elevada de fraudes cometidos en empresas públicas o estatales (18%) fueron detectados accidentalmente, mientras que tan sólo un 5% de los fraudes fuera detectado a través de procedimientos formales de denuncia. Asimismo, una tercera parte de las empresas estatales o públicas detectaron el fraude a través de procedimientos informales (mediante soplos), lo cual es superior a la media global situada en el 27% (y quizá se deba a la falta de confianza en los procedimientos formales). Además, a pesar de que el 47% de los participantes de empresas públicas o estatales consideran que corren un mayor riesgo de fraude, sólo el 22% aumentó la frecuencia de sus evaluaciones del riesgo de fraude.



Las empresas públicas o estatales están constantemente asediadas por cuestiones de costes. Muchas de estas organizaciones se han enfrentado a la necesidad de tener que cumplir objetivos de recorte de costes cada vez más exigentes en los últimos años, los cuales se hacen todavía más onerosos en el actual entorno económico.

Si bien las empresas públicas o estatales son las más propensas a comunicar un fraude, sin embargo son las entidades cotizadas las que están más expuestas a sufrir ataques repetidos (el 15% de los participantes de entidades cotizadas sufrieron más de 100 incidencias de fraude el pasado año – véase cuadro 10).

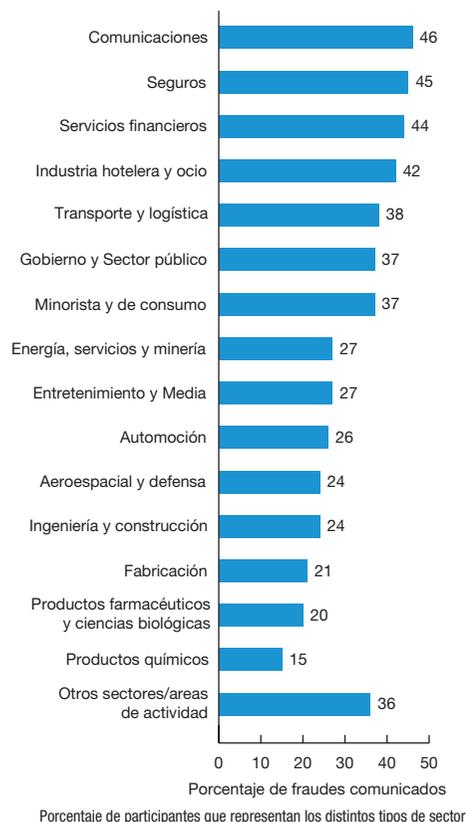
Cuadro 10: Más de 100 incidencias de fraude comunicadas, en función del tipo de organización.



Ningún sector es inmune

Con respecto a los sectores más propensos a padecer fraudes, podemos observar un claro patrón que les resultará familiar a los lectores de anteriores ediciones del Estudio:

Cuadro 11: Fraudes comunicados por sector.



Los sectores que indicaron que habían sufrido el mayor número de delitos económicos fueron el sector de las comunicaciones, seguros, servicios financieros e industria hotelera y ocio. Estos sectores suelen ser el objetivo de los defraudadores debido a sus productos o servicios; además, las organizaciones de estos sectores suelen tener medidas antifraude más sólidas y proactivas. De hecho, estos sectores sufrieron y detectaron más fraudes que el resto de sectores.

En 2007, los cuatro sectores que comunicaron un mayor número de fraudes fueron el sector seguros, minorista y consumo, gobierno y sector público y servicios financieros. De hecho, debido a la naturaleza de sus negocios, el sector asegurador y el de servicios financieros han registrado sistemáticamente unos elevados niveles de fraude en los últimos 10 años. El Estudio de 2009 también muestra que el sector de los servicios financieros es el que ha experimentado el mayor aumento de fraudes (el 56% de los participantes indicaron un aumento en el número de incidencias en los últimos 12 meses), en comparación con la media global del 43% de organizaciones de todos los sectores que registraron un aumento durante ese mismo periodo.

Asimismo, se registraron unos niveles relativamente elevados de sobornos y corrupción entre los participantes del sector de la ingeniería y construcción (47%), y en el sector energía, servicios y minería (43%). Estos sectores tienen fama de



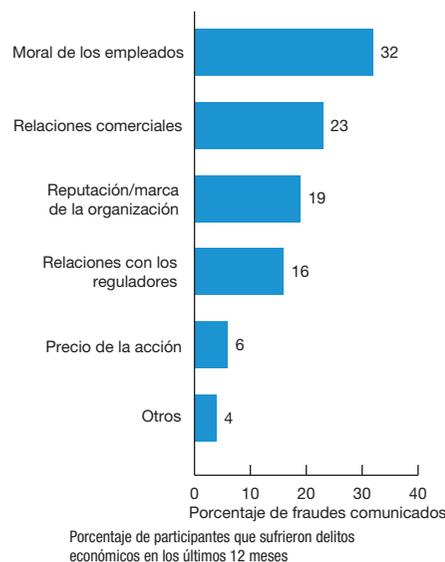
sufrir una elevada exposición a fraudes en adjudicaciones de concursos y en el uso de comisiones ilegales. Es evidente que las organizaciones de estos sectores deben prestar una especial atención a este ámbito en los próximos años.

Más allá de las consecuencias económicas

De los participantes que comunicaron casos de fraude durante los últimos 12 meses, el 27% afirmó que el impacto económico directo fue superior a los 500.000 dólares. Pero el coste del fraude varía, en función del tipo de fraude sufrido. Una cuarta parte de los participantes que comunicaron manipulación contable creían que les había supuesto un coste superior a 1 millón de dólares en los últimos 12 meses. Por el contrario, entre los participantes que indicaron casos de apropiación indebida de activos, sólo el 17% creía que les había costado más de 1 millón de dólares. En vista de la elevada incidencia que tienen los casos de manipulación contable comunicados por los participantes, el mayor impacto económico que suponen este tipo de fraudes es evidentemente un problema significativo para muchas organizaciones.

Sin embargo, las consecuencias que se derivan de un fraude no se limitan únicamente a su coste directo. Nuestro Estudio también ha investigado los daños colaterales sufridos por las organizaciones y ha preguntado sobre el impacto que el delito económico ha tenido en su reputación/marca, el precio de la acción, la moral de los empleados, las relaciones comerciales y las relaciones con los reguladores (véase cuadro 12). Asimismo, es interesante comprobar que la mayoría de los participantes no consideran que los daños colaterales tengan un impacto significativo, quizá porque dicho coste sea muy difícil de cuantificar.

Cuadro 12: Daños colaterales.



No obstante, lo más perjudicial para la organización según nuestro Estudio, es el impacto del fraude en la moral de los empleados (indicado como un factor “muy significativo” o “significativo” por el 32% de los participantes). En realidad, es imposible cuantificar el coste de este tipo de daño colateral (o de cualquier otro tipo), pero debería ser una verdadera preocupación para las organizaciones – a nadie le gusta ver a su empresa en los periódicos por un caso de fraude, y este tipo de presencia en los medios puede desanimar no sólo a los empleados sino también a inversores, proveedores, clientes y potenciales candidatos a trabajar en la empresa.

Desarrollo de una cultura de tolerancia cero

Los altos directivos han comunicado menos fraudes que el resto de empleados, lo cual sugiere que puede que no tengan un conocimiento suficiente del alcance total de los delitos económicos que se producen en sus organizaciones. Sin embargo, para combatir el fraude resulta fundamental la actitud y postura ética demostrada por las altas esferas de la organización. Para que una organización pueda “predicar con el ejemplo”, es necesario que los altos directivos estén mejor informados sobre los riesgos de fraude a los que se enfrentan.

Nuestro Estudio revela además que tan sólo el 26% de los altos directivos comunicaron una incidencia de delito económico en su organización en los últimos 12 meses. Por el contrario, el 34% de los participantes que no eran altos directivos comunicaron una incidencia de este tipo en el mismo periodo. O bien los altos directivos no comunican las incidencias de los delitos económicos o no están siendo informados sobre determinados delitos económicos.

Si bien los fraudes de menor valor puede que no sean comunicados a la alta dirección, es evidente que incluso un incidente relativamente leve puede ocasionar un daño significativo en la reputación de la organización. Creemos firmemente que los altos directivos deberían interesarse de manera activa por los riesgos de fraude de

su organización. De este modo, al demostrar un comportamiento ético del más alto nivel junto con unas sólidas medidas disciplinarias en las que los autores del fraude sean identificados, podrán efectivamente predicar con el ejemplo y marca la pauta que desean trasladar al resto de la organización. Por el contrario, la existencia de una alta dirección que parezca no estar preocupada por el fraude dentro de su organización puede – mediante su falta de atención – promover sin darse cuenta un entorno de trabajo en el que se perciba que determinados tipos de fraude están permitidos.

El hecho de que la alta dirección predique con el ejemplo y marque la pauta para el resto de la organización se considera clave para combatir el fraude. Sin duda alguna, uno de los elementos de disuasión más útiles contra el delito económico es la existencia de una estructura de gobierno corporativo en la que se establezcan unos sólidos procedimientos de comunicación a través de los cuales los empleados puedan comunicar sus preocupaciones de manera confidencial, y con la seguridad de que cualquier persona que cometa un fraude tendrá que enfrentarse a unas severas medidas correctivas.

Tal y como hemos visto anteriormente, un fraude puede ocasionar daños colaterales en la moral de los empleados. Además, de entre los participantes que atribuyeron el aumento de los casos de fraude al incremento de la racionalización en sus organizaciones, el 35% indicaron que el hecho de que “hay otras personas que también lo hace

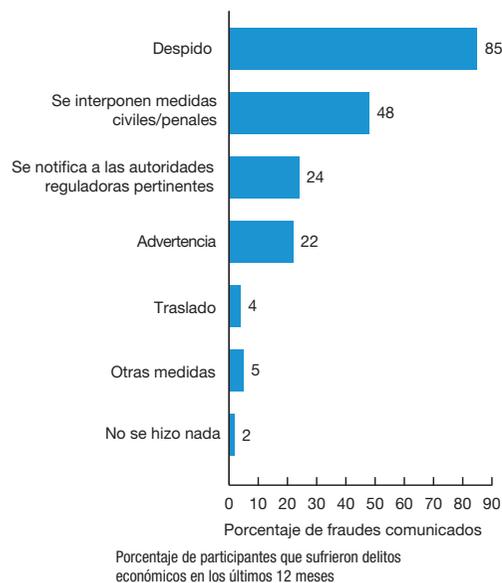
así que no pasa nada” es un factor que contribuye a este aumento. Estos resultados ponen de manifiesto la importancia de una comunicación efectiva

(una política de tolerancia cero) entre la dirección y los empleados en lo que respecta a las actitudes a demostrar con respecto al fraude.

Cuando la alta dirección no transmite el mensaje adecuado o no lo refuerza a través de actuaciones y comportamientos adecuados, el fraude puede tener un impacto mucho más perjudicial para la organización. Las complejas dificultades culturales que se plantean en la lucha contra el fraude sólo se pueden solventar si el personal dispone de las habilidades adecuadas al respecto. Una parte fundamental de este proceso implica que la alta dirección motive y “empodere” a los empleados a que “hagan las cosas bien porque es la forma de hacer bien las cosas”.

Una vez que se ha identificado un delito económico, hay una serie de medidas que la organización puede adoptar. Nuestro Estudio muestra que, en la mayoría de los casos, los autores internos suelen ser despedidos. Resulta interesante comprobar que los niveles de despidos por estos delitos se han duplicado en los últimos dos años (85% en 2009 – véase cuadro 13, 40% en 2007). En efecto, las organizaciones que buscan razones para reducir su base de empleados y los costes relacionados en el actual período de crisis económica han encontrado en esta fórmula un sencillo mecanismo de conseguir estos objetivos.

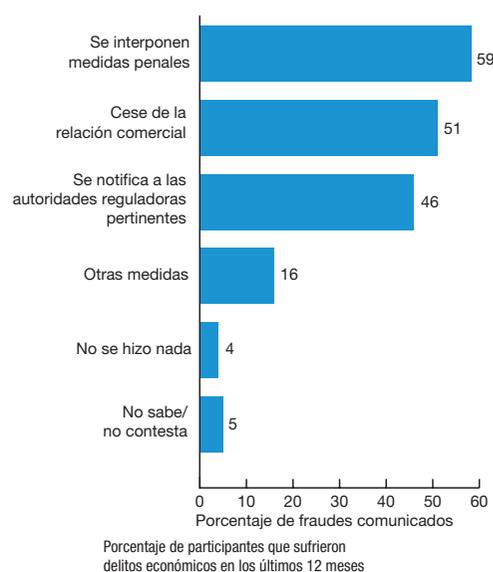
Cuadro 13: Medidas interpuestas contra los defraudadores internos.



Sin embargo, a pesar de que se ha producido un aumento en el número de despidos, el 22% de los participantes indica que solamente se realizaron advertencias o reprimendas. Esto puede reflejar la distinta gravedad de los delitos identificados por las organizaciones pero, si un defraudador cree que el castigo por cometer un delito será mínimo, se le estará animando a dicha persona a cometerlo. En el caso de los autores externos, la mayoría de las organizaciones optaron por interponer medidas civiles o penales (59%), poner fin a

la relación comercial (51%) y/o notificar a las autoridades reguladoras pertinentes (véase cuadro 14).

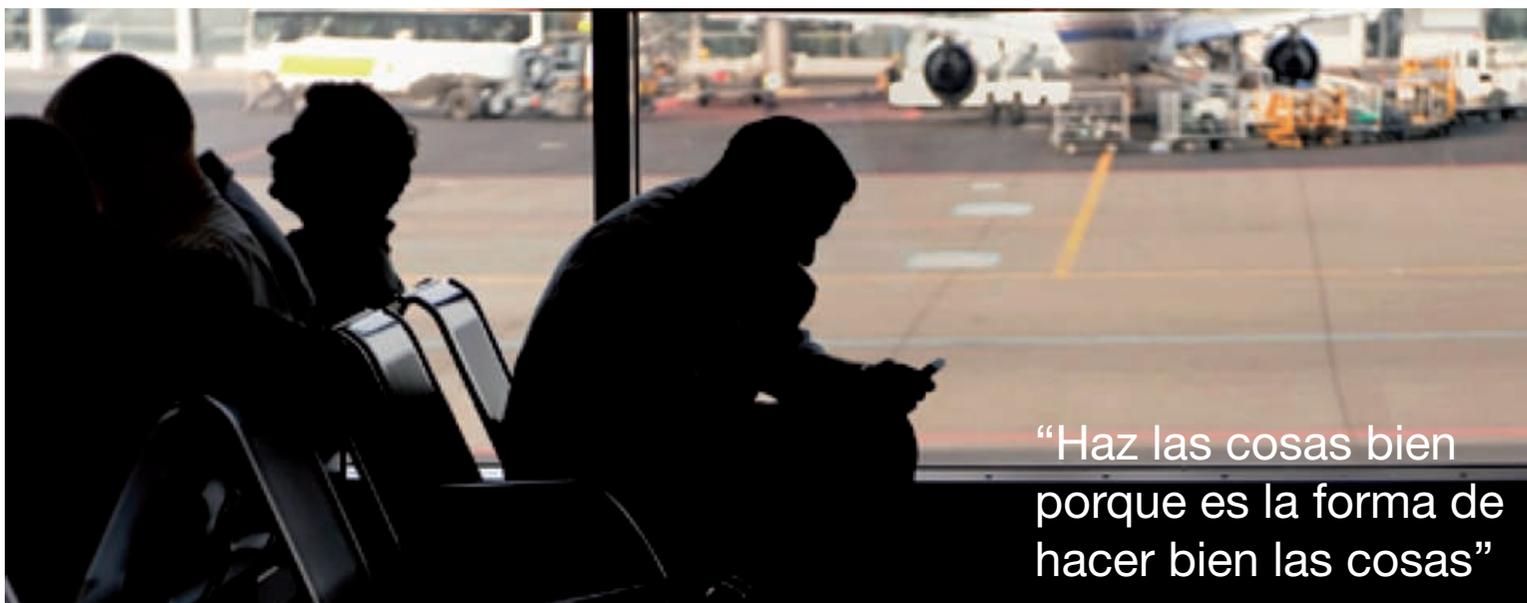
Cuadro 14: Medidas interpuestas contra los defraudadores externos.



Estructura retributiva - ¿un caldo de cultivo para el fraude?

Nuestro Estudio pone de manifiesto que entre los participantes que comunicaron

delitos económicos, el 12% afirmó que, en su organización, la estructura retributiva de la alta dirección incluye un componente variable por objetivos conseguidos superior al 50%, frente al 11% que afirmó que la retribución de la alta dirección no incluía ningún componente variable. En el primer grupo de organizaciones (con componente variable por objetivos superior al 50% para altos directivos), el 36% comunicó que había sufrido algún caso de fraude. Por el contrario, en los casos en los que no existía dicho componente variable por objetivos, sólo el 20% comunicó haber sufrido algún fraude. Esta significativa diferencia puede sugerir que haya una correlación entre estos dos elementos. Además, parece que los tipos de fraude más habituales – apropiación indebida de activos, manipulación contable y soborno y corrupción – están más extendidos cuando existe un componente variable más elevado en la estructura retributiva de los altos directivos. A primera vista, puede resultar un tanto extraño que existan unos niveles elevados de apropiación indebida de activos, por ejemplo, cuando los altos directivos tengan una retribución por objetivos relativamente elevada. Sin embargo, en tiempos de incertidumbre económica como los actuales, y con unas presiones económicas personales cada vez mayores, podría darse el caso de que determinadas personas se vieran tentadas a aumentar sus ingresos por medios ilícitos, quizá motivados por su percepción de aparente injusticia con respecto a los ingresos de dichos altos ejecutivos.

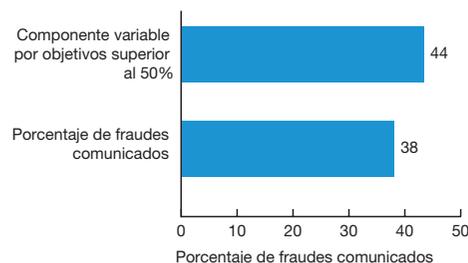


“Haz las cosas bien porque es la forma de hacer bien las cosas”

Entre las organizaciones en las que la estructura retributiva de los altos directivos incluye un componente variable superior al 50%, el 44% de los participantes que comunicaron un fraude en los últimos 12 meses sufrieron manipulación contable, mientras que de todos los participantes, el 38% de los que comunicaron un fraude sufrieron este tipo de delito (véase cuadro 15).

Las organizaciones deben ser conscientes del aumento del riesgo de fraude en esta situación y deben implantar los controles apropiados y hacer un estrecho seguimiento de ellos para combatir dicho riesgo.

Cuadro 15: Fraudes contables comunicados por todos los participantes vs. fraudes contables comunicados por participantes cuya organización incluye un componente variable por objetivos superior al 50% para altos directivos.



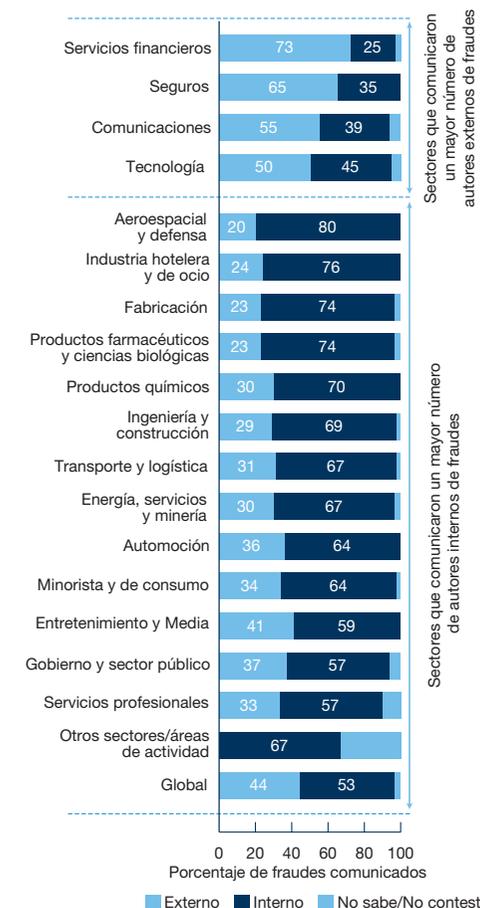
Porcentaje de participantes que sufrieron delitos económicos en los últimos 12 meses y porcentaje de participantes de organizaciones en las que la retribución de la alta incluye un componente variable por objetivos superior al 50%

Conoce a tu enemigo

Al igual que en anteriores Estudios, la proporción de autores internos y externos de delitos económicos es bastante similar. Las organizaciones que sufrieron delitos económicos indicaron que el 53% de los autores eran internos mientras que el 44% de ellos eran externos. Sin embargo, cuando analizamos las respuestas por sector de actividad, observamos que hay cuatro sectores (servicios financieros, seguros, tecnología y comunicaciones) que indicaron que sus fraudes más significativos fueron cometidos por autores externos. Los

participantes de estos cuatro sectores por sí solos representan el 28% del total de las respuestas de nuestro Estudio. En el resto de sectores, los participantes indicaron que sufrieron los fraudes más significativos de manos de autores internos.

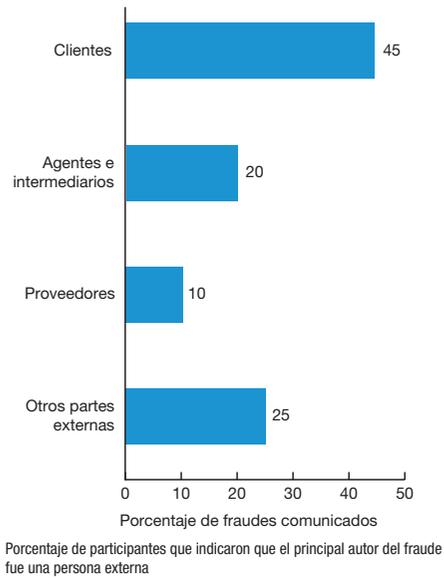
Cuadro 16: autores de fraude – por sector.



Porcentaje de participantes que representan los distintos sectores de actividad

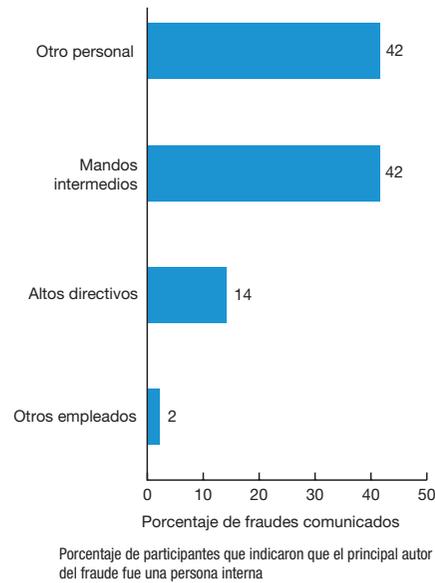
De los participantes que comunicaron que fueron atacados por autores externos, el 45% fue objeto de fraude por parte de clientes y el 20% por parte de agentes o intermediarios (véase el cuadro 17).

Cuadro 17: Perfil de los defraudadores externos.

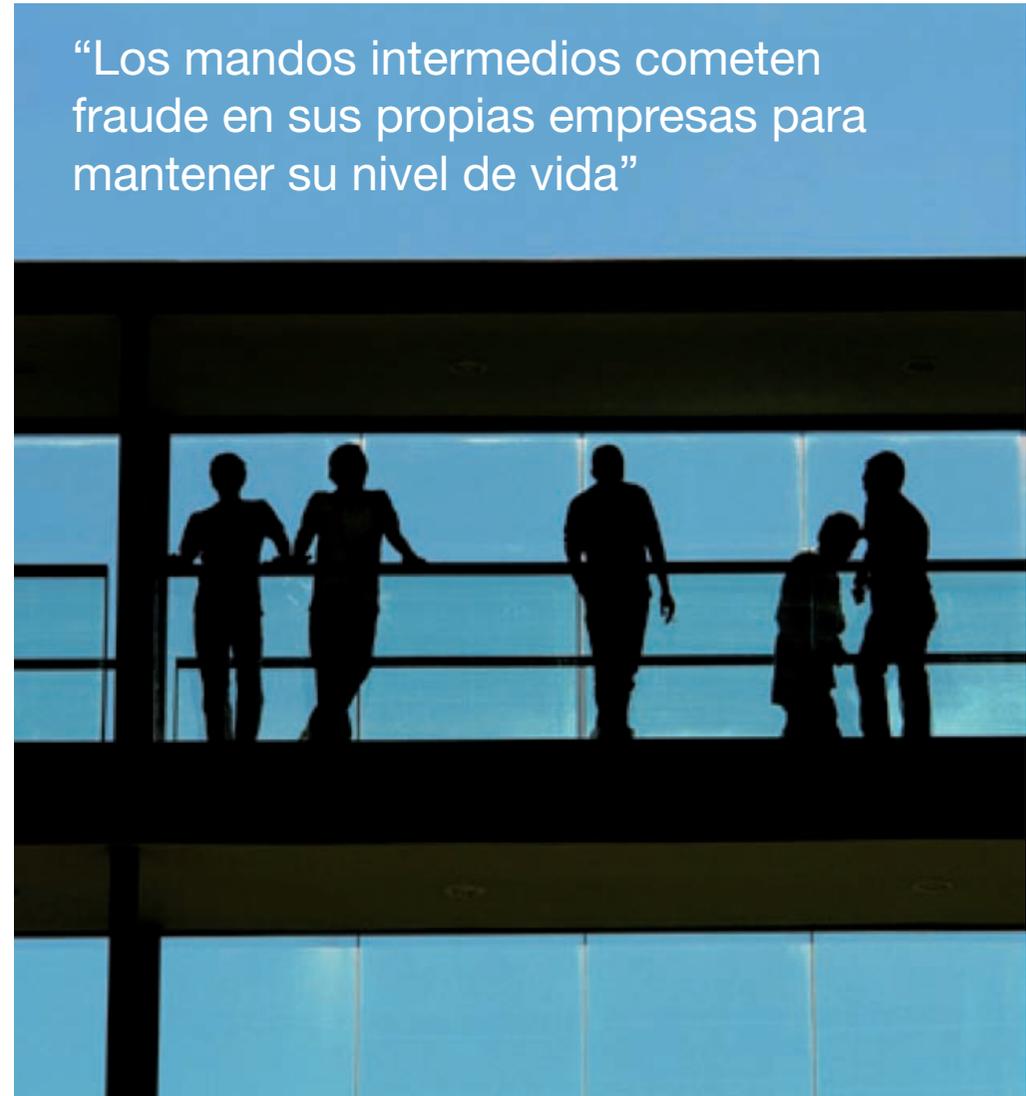


El Estudio también ha identificado que el perfil del defraudador interno está cambiando a gran velocidad. Los delitos económicos cometidos por mandos intermedios han aumentado con fuerza, y en la actualidad representan el 42% de todos los fraudes internos, en comparación con el 26% registrado en 2007 (véase cuadro 18).

Cuadro 18: Perfil de los defraudadores internos.



El aumento de los fraudes cometidos por los mandos intermedios podría interpretarse en el contexto de un aumento de las presiones económicas en el actual entorno económico. De los participantes que afirmaron que la mayor capacidad de los defraudadores para “racionalizar” sus acciones era la principal causa del fraude, el 70% creía que los delitos se cometían para mantener el nivel de vida de los autores. De este grupo, uno de cada cinco creía que estos delitos eran cometidos por personas que sentían celos de otros profesionales cuyos ingresos eran superiores o cuyo bonus se consideraba injusto.



“Los mandos intermedios cometen fraude en sus propias empresas para mantener su nivel de vida”

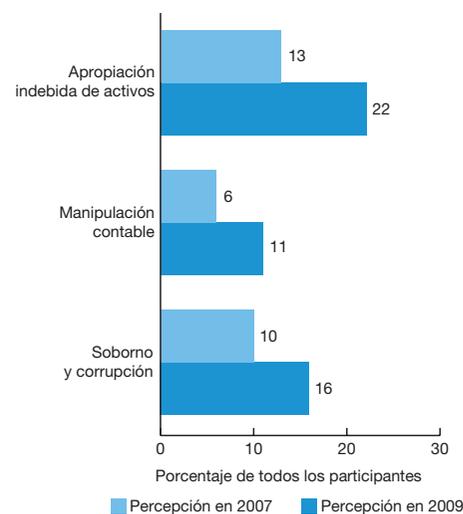
El horizonte del fraude



Los participantes de nuestros Estudios siempre han previsto que su exposición al riesgo de fraude en el futuro sería inferior a su exposición actual. Sin embargo, con el paso del tiempo hemos comprobado que esta aparente confianza a menudo no ha sido acertada.

Ante la pregunta de cuáles serán las amenazas de fraude más probables en los próximos 12 meses, los participantes de nuestro Estudio citaron la apropiación indebida de activos, la manipulación contable y los sobornos y la corrupción. Lo cierto es que estas respuestas no sorprenden a nadie ya que este tipo de delitos económicos fueron los más habituales en los 12 meses anteriores. Sin embargo, tal y como analizamos más adelante, estas expectativas a menudo han terminado siendo incorrectas - y lo mismo puede suceder en esta ocasión.

Cuadro 19: Tendencias en la percepción del fraude.

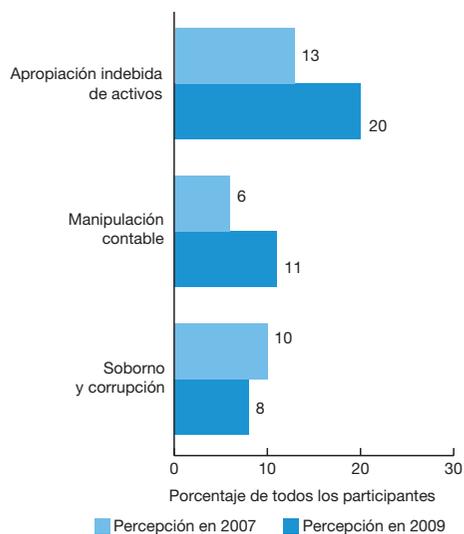


Porcentaje de percepción de todos los participantes para los 12 meses siguientes en el caso de 2009, y para los 2 años siguientes en el caso del estudio de 2007

En conjunto, ha habido un aumento en los niveles de percepción con respecto a los tres tipos más habituales de fraude. El 22% de los participantes creen que su organización es susceptible de ser objeto de un caso de apropiación indebida de activos en los próximos 12 meses. De igual manera, el 11% y el 16% de los participantes consideran que sus organizaciones pueden sufrir fraudes contables o sobornos y corrupción, respectivamente (véase cuadro 19). Esta percepción encaja con el aumento general del riesgo de fraude en el entorno económico actual - por tanto, se prevé un aumento del fraude en el futuro.

A pesar de que ha aumentado la conciencia general en torno a la susceptibilidad de sufrir un delito económico, las conclusiones de nuestros Estudios han puesto de manifiesto año tras año la existencia de una brecha importante entre la percepción y la realidad.

Cuadro 20: Percepción en 2007 frente a la realidad en 2009.



Porcentaje de la percepción de todos los participantes para los 12 meses siguientes en el caso de 2009, y para los 2 años siguientes en el caso del estudio de 2007

El cuadro 20 muestra que el 13% de los participantes en 2007 pensaban que era probable que sufrieran algún caso de apropiación indebida de activos en los dos años siguientes. Sin embargo, en nuestro Estudio de 2009, el 20% de los participantes (67% de los participantes que indicaron que habían sufrido algún delito económico - véase el cuadro 4) habían sido víctimas de una apropiación indebida de activos tan sólo en el último año. Observamos una brecha similar entre percepción y realidad en el caso de los delitos contables, en los que la

percepción del riesgo era de tan sólo el 6% en 2007 mientras que la realidad en 2009 fue que el 11% de los participantes (el 38% de los participantes que indicaron que habían sufrido algún delito económico - véase la figura 4) había sufrido este tipo de fraude en el año anterior.

Los sobornos y la corrupción constituyen el único delito económico en el que la percepción supera la realidad. En 2007, el 10% de los participantes consideraba que corrían el riesgo de sufrir sobornos y corrupción en los dos años siguientes. Sin embargo, según nuestro Estudio actual, sólo el 8% de los participantes (27% de los participantes que indicaron que habían sufrido algún delito económico - véase el cuadro 4) sufrieron en realidad este tipo de fraude. Es evidente que los casos de soborno y corrupción han estado muy presentes en los medios de comunicación en los últimos años y las grandes multinacionales han tomado buena nota de ello. Por lo tanto, la pregunta que cabe plantearse es si es que muchas organizaciones están adoptando medidas preventivas para evitar los casos de soborno y corrupción o es que simplemente aún hay muchos casos que todavía no han salido a la luz.

Por otra parte, se les ha preguntado a los participantes quién es más probable que cometa un fraude - si un autor externo o interno - en el próximo año. Resulta muy interesante el hecho de que, en 10 de los 12 fraudes mencionados, los participantes del Estudio de todo el mundo hayan indicado que esperan que los principales

autores sean defraudadores externos. Por supuesto, la realidad es muy distinta y es que mientras algunas organizaciones siguen afrontando amenazas de defraudadores externos, también existe una amenaza muy significativa dentro de las organizaciones.

Es necesario que esta imagen idealizada se corrija sin contemplaciones, o de lo contrario las organizaciones tendrán problemas para implantar procedimientos internos preventivos y medidas de detección adecuadas.

“Los participantes de los Estudios anteriores siempre han infravalorado su exposición futura al riesgo de fraude”



Metodología

Metodología

La quinta edición del Estudio global sobre delitos económicos se ha llevado a cabo entre julio y noviembre de 2009. Un total de 3.037 participantes de 54 países completaron nuestro cuestionario *online*. Los participantes tuvieron que contestar a preguntas en relación con (a) su organización y (b) con el país en el que residen.

Tabla 3: Participantes por países.

Asia Pacífico	652	Europa occidental	1,243	Europa central y del Este	589
Australia	75	Austria	34	Bulgaria	59
Hong Kong (y China)	67	Belgica	62	Republica Checa	83
India	145	Chipre**	1	Hungría	53
Indonesia	50	Dinamarca	105	Polonia	63
Japón	73	Finlandia	52	Rumanía	55
Malasia	65	Francia	52	Rusia	86
Países de Oriente Medio*	14	Alemania***	17	Serbia	4
Nueva Zelanda	85	Grecia	96	Eslovaquia	69
Filipinas**	1	Irlanda	91	Turquía	52
Singapur	51	Italia	90	Ucrania	65
Corea del Sur**	1	Holanda	76	África	145
Tailandia	25	Noruega	75	Ghana	27
América central y del sur	275	Portugal**	1	Kenia	53
Argentina	39	España	55	Namibia**	1
Brasil	62	Suecia	78	Sudáfrica	63
Chile	76	Suiza	129	Sierra Leona**	1
Republica Dominicana **	1	Reino Unido	229	País principal no indicado	10
Ecuador**	1	Norteamérica	123	TOTAL	3,037
México	94	Canadá	52		
Peru**	1	Estados Unidos	71		
Venezuela**	1				

*Los países de Oriente Medio incluyen participantes de Israel, Jordania, Kuwait, Omán, Arabia Saudí y EAU.

**Estos son participantes individuales de 10 países que encontraron nuestra encuesta y participaron en ella de forma *online*.

***Se encuestó a 500 participantes por separado en Alemania. Visite <http://www.pwc-wikri2009.de/> para acceder a los resultados del estudio en Alemania.

Tabla 4: Sectores que han participado.

	% organizaciones
Aeroespacial y defensa	1%
Automoción	4%
Productos químicos	2%
Comunicaciones	2%
Energía, servicios y minería	7%
Ingeniería y construcción	7%
Entretenimiento y media	3%
Servicios financieros	16%
Gobierno y sector público	6%
Industria hotelera y ocio	2%
Seguros	5%
Fabricación	14%
Productos farmacéuticos y ciencias biológicas	5%
Servicios profesionales	6%
Minorista y de consumo	9%
Tecnología	5%
Transporte y logística	5%
Otros sectores/ áreas de actividad	1%

Tabla 5: Tipos de organización que han participado.

	% organizaciones
Entidad cotizada	43%
Sector privado	42%
Entidad pública o estatal	10%
Otros	5%

Tabla 6: Tamaño de las organizaciones que han participado.

	% organizaciones
Hasta 200 empleados	32%
De 201 a 1.000 empleados	33%
Más de 1.000 empleados	34%
NS/NC	1%

Tabla 7: Función (principal responsabilidad) de los participantes dentro de la organización.

	% organizaciones
Dirección ejecutiva o finanzas	58%
Auditoría	12%
Gestión de riesgos	5%
Cumplimiento	4%
Seguridad	4%
Asesor/consultor	3%
Legal	3%
Operaciones y producción	3%
Otros	8%

Tabla 8: Puesto de los participantes en la organización.

	% organizaciones
Alta dirección	52%
CEO/Presidente Consejero Delegado	12%
Director financiero/ Controller/Director Tesorería	30%
COO/Director Operaciones	2%
CIO/Director de TI	1%
Otros puestos alta dirección	4%
Miembro del Consejo	3%
Directivos intermedios	48%
Director/Responsable de Área	8%
Responsable Unidad Negocio	3%
Responsable Departamento	15%
Gerente	15%
Otros	7%

Tabla 9: Organizaciones cuyos altos directivos tenían una retribución que incluye un componente variable por objetivos cumplidos.

	% organizaciones
Menos del 20%	24%
Del 20% al 50%	36%
Más del 50%	10%
Ningún componente variable por objetivos	16%
NS/NC	14%



Terminología

Debido a las diferentes descripciones de los distintos tipos de delitos económicos en los marcos jurídicos de los diferentes países, hemos elaborado las siguientes categorías a efectos de preparación del presente Estudio. Las siguientes descripciones estaban definidas tal y como aparecen aquí en el cuestionario incluido en nuestra encuesta.

Fraude o delito económico

El uso intencionado del engaño para privar a alguien de su dinero, propiedad o derecho legal.

Apropiación indebida de activos (incluida la malversación/engaño por parte de empleados)

El robo de activos (incluidos activos monetarios/dinero en efectivo o suministros y equipos) por parte de administradores de una organización u otras personas que ocupen puestos fiduciarios o empleados para beneficio propio.

Manipulación contable

Los estados financieros y/o demás documentos se alteran o se presentan de forma que no reflejen el valor verdadero o las

actividades económicas de la organización. Esto puede incluir manipulaciones contables, obtención fraudulenta de préstamos o financiación, solicitud fraudulenta de crédito y la realización de transacciones no autorizadas.

Corrupción y soborno (incluidos chantajes sistematizados y extorsiones)

El uso ilícito de un puesto oficial para conseguir una ventaja contraviniendo así su obligación. Esta práctica puede incluir la promesa de un beneficio económico u otro favor, el uso de la intimidación o el chantaje. También puede hacer referencia a la aceptación de tales incentivos.

Blanqueo de dinero

Acciones destinadas a legitimar los ingresos derivados de actividades ilícitas mediante la ocultación de su verdadero origen.

Violación IP, incluyendo robo de información

Esta práctica incluye la copia ilegal y/o distribución de productos de imitación incumpliendo así los derechos de patente o de reproducción (copyright), y la creación de monedas y billetes falsos con intención de hacerlos pasar por originales.

Abuso de información privilegiada

El uso ilícito de información privilegiada hace normalmente referencia a la compraventa de un título o valor incumpliendo una obligación fiduciaria u otro tipo de relación de confianza mientras se está en posesión de información material de carácter no público sobre dicho título o valor. Este tipo de infracción puede incluir además la comunicación de dicha información, la negociación con estos títulos o valores por parte de la persona “informada” o por parte de aquellas personas que haya podido apropiarse indebidamente de esta información.

Espionaje

Espionaje es el acto o práctica de espiar o utilizar espías para obtener información secreta.

Resultados económicos

Se puede definir como la medición de los resultados de las actividades y políticas de una organización en términos monetarios. Estos resultados se reflejan en el retorno sobre la inversión, retorno sobre los activos y el valor añadido; normalmente, en el sector privado, los retornos se valoran en términos de ingresos; entre las empresas públicas o estatales, los retornos se valoran en términos de la prestación del servicio.

Evaluación del riesgo de fraude

Las evaluaciones del riesgo de fraude se utilizan para determinar si una organización ha realizado un ejercicio para determinar específicamente:

- (i) los riesgos de fraude a los que se exponen las operaciones que desarrolla la organización;
- (ii) una evaluación de los riesgos más amenazantes (esto es, evaluar los riesgos por su trascendencia y probabilidad de que ocurran);
- (iii) identificación y evaluación de los controles (en su caso) que existan para mitigar los principales riesgos;
- (iv) valoración de los controles y programas generales antifraude en una organización; y
- (v) actuaciones para solucionar cualesquiera brechas o deficiencias en los controles

Triángulo del fraude

El triángulo del fraude describe la situación de interconexión que actúa como motivador del fraude: oportunidad de cometer un fraude, incentivo (o presión) para cometerlo y capacidad del autor para racionalizar el acto.

Alto directivo o miembro de la alta dirección

Un alto directivo (por ejemplo, el director general o CEO, consejero delegado o consejero ejecutivo) es el principal responsable de la toma de decisiones en la organización.

Nota: en algunos casos, los porcentajes puede sumar en total más o menos que el 100% ya que los participantes pueden dar varias respuestas.

Acerca de PricewaterhouseCoopers (PwC) Forensic Services

El grupo de Forensic Services de la red global de firmas de PricewaterhouseCoopers desempeña un papel fundamental a la hora de abordar el ciclo de vida del fraude y otras pérdidas evitables, prestando servicios de investigación reactivos y servicios de cumplimiento y resolución proactivos a clientes tanto del sector público como del privado.



Contactos

PricewaterhouseCoopers Forensic Services Global

Datos de contacto de la Dirección Ejecutiva del Estudio:

Tony Parton

Socio, Reino Unido
+44 (0) 20 721 34068
tony.d.parton@uk.pwc.com

Vidya Rajarao

Socio, India
+91 (0) 22 6669 1302
vidya.rajarao@in.pwc.com

Steven Skalak

Socio, USA
+1 (646) 471 5950
steven.skalak@us.pwc.com

Datos de contacto de los responsables de Forensic Services:

Chris Barbee

Socio, EEUU, Global Leader
+1 267 330 3020
chris.barbee@us.pwc.com

John Donker

Socio, Hong Kong, East Cluster Leader
+852 2289 2411
john.donker@hk.pwc.com

Andrew Palmer

Socio, London, Central Cluster Leader
+44 (0) 20 7212 8656
andrew.palmer@uk.pwc.com

Erik Skramstad

Socio, USA, West Cluster Leader
+1 617 530 6156
erik.skramstad@us.pwc.com

Datos de contacto del Equipo de Gestión del Estudio:

Faisal Ahmed

Director del Proyecto, Reino Unido
+ 44 (0) 20 780 46128
faisal.a.ahmed@uk.pwc.com

Neil Cormack

Asesor de Marketing, Reino Unido
+ 44 (0) 113 289 4431
neil.m.cormack@uk.pwc.com

Datos de contacto *Forensic Services* en España:**Javier López Andreo**

Director responsable de *Forensic Services* en España
+34 915 685 077
javier.lopez.andreo@es.pwc.com

pwc.com/crimesurvey



