



cutting through complexity™

FORENSIC SERVICES

Encuesta de Fraude en Colombia 2011

KPMG en Colombia

kpmg.com.co





FORENSIC SERVICES

Encuesta de Fraude en Colombia 2011

KPMG en Colombia

kpmg.com.co

KPMG Advisory Services Ltda.



Encuesta de Fraude en Colombia 2011

Esta publicación se elaboró con el esfuerzo y dedicación de un selecto grupo de profesionales de KPMG en Colombia. Gracias a ellos podemos brindar un contenido de alto valor.

Comité Editorial:

Ignacio Cortés Castán
Jaime Bueno Miranda
Arturo del Castillo

Dirección de Contenido:
Arturo del Castillo

Diseño y Diagramación:
Carlos Andrés Acero Roza

Derechos Reservados

Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse sin la aprobación previa del Editor. Cualquier reproducción, divulgación o comercialización sin autorización del autor, será sancionada civil y penalmente como lo indica la Ley.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias específicas de individuo alguno o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. No deben tomarse medidas con base en dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

Esta publicación no está disponible para la venta; se distribuye como cortesía de KPMG en Colombia a sus clientes y otros amigos.

Los derechos de autor sobre la presente obra son titularidad de KPMG Advisory Services Ltda. y se hallan protegidos en los términos señalados por la Ley 23 de 1982.

©2011 KPMG Advisory Services Ltda., sociedad colombiana de responsabilidad limitada y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados.

Tanto KPMG como el logotipo de KPMG y "*cutting through complexity*" son marcas comerciales registradas de KPMG International.

Impreso en Colombia.

KPMG en Colombia

Contenido

Introducción	9
Resumen ejecutivo	10
Metodología	13
Análisis de resultados	14
Incidencia y tipos de fraude en Colombia	14
Causas y consecuencias del fraude	16
Detección del fraude	18
Perfil del defraudador	20
Percepciones de fraudes en el futuro	21
Conclusiones	23



Introducción

En los últimos años, Colombia ha experimentado una mayor estabilidad. Esta situación ha contribuido para que la economía del país se fortalezca y que las oportunidades de negocio se consoliden. En efecto, en tiempos recientes se ha observado que varias compañías colombianas se han afianzado en el mercado nacional y otras incluso han incursionado en mercados internacionales. Además, la inversión extranjera directa también ha registrado un importante crecimiento. Esta es una situación que debe celebrarse, pero también invitarnos a la reflexión y a la medida.

Históricamente cuando una nación experimente ciclos virtuosos de crecimiento económico y dinamismo empresarial también puede ser la época de mayores riesgos de crímenes económicos, como el fraude y la corrupción. En cualquier empresa, sea pública o privada, el paso de épocas recesivas a períodos de expansión y crecimiento es una de las operaciones más delicadas en el mundo de los negocios. Las condiciones de control y supervisión efectivas en un período de tiempo determinado no serán igualmente efectivas en otro momento. Los riesgos de fraude cambian y pueden incrementarse, sobre todo, cuando las compañías no han logrado acompañar su crecimiento con controles internos diseñados en

función de las nuevas condiciones de operación y mercado que se enfrentan.

Esta es una de las causas por las que hoy día el fraude se ha convertido en uno de los principales problemas de las compañías que operan en Colombia. El buen ambiente de negocios que hoy día se experimenta en Colombia puede verse afectado por conductas impropias y actos deshonestos que vulneren la confianza de inversionistas, clientes y socios estratégicos. En este sentido, resulta necesario conocer con detalle el impacto y costo que tienen este tipo de ilícitos entre las empresas que operan en nuestro país, pues a partir de este diagnóstico será más fácil entender las causas y consecuencias de este tipo de problemas y las posibles estrategias de prevención y solución que pueden instrumentar las compañías.

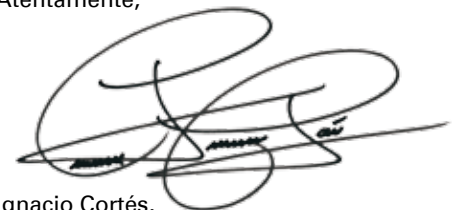
En KPMG somos sensibles a las necesidades de nuestros clientes y nos esforzamos por dar soluciones específicas a los problemas que enfrentan en sus propios negocios. En este sentido, aquí presentamos los resultados de la Encuesta de Fraude en Colombia 2011. Con este estudio ofrecemos un diagnóstico sobre el impacto de los fraudes en las compañías que operan en Colombia. Especial énfasis hemos puesto en entender con mayor detalle los tipos de fraude que afectan las compañías

colombianas, así como analizar comparativamente algunos de sus rasgos más perjudiciales.

Los resultados que se obtuvieron nos deben invitar a la reflexión. Es preocupante observar la vulnerabilidad de las empresas que operan en Colombia en materia de control interno. Llama significativamente nuestra atención que sólo una proporción muy pequeña de las empresas cuentan con mecanismos de prevención y detección de fraudes, no obstante que el fraude es un ilícito que afecta a siete de cada diez empresas.

Con este estudio esperamos que nuestros clientes y lectores en general reciban información relevante que oriente mejor sus estrategias de negocio. En KPMG estamos convencidos que la mejor decisión es la que se toma con base en información oportuna y confiable. De ahí nuestra contribución con este estudio. Esperamos les sea de utilidad.

Atentamente,



Ignacio Cortés,
Socio a cargo de la Práctica Forensic
KPMG en Colombia

Resumen ejecutivo



Sólo el **23%** de las empresas que operan en Colombia cuentan con un **programa de prevención de fraudes**.



El **nivel de incidencia de fraudes** en Colombia es uno de los más altos a nivel de América Latina, donde el **69%** de las empresas encuestadas reportó haber sido víctimas de cuando menos un fraude en los últimos 12 meses.

El **fraude interno**, esto es, el cometido por empleados, representa el **68%** de los fraudes cometidos a empresas en Colombia.



El **10%** de los fraudes fue cometido por miembros de la **Alta Dirección** de las empresas, frente al **59%** cometido por **personal operativo** y el **31%** cometido por **niveles gerenciales**. No obstante, el daño económico causado por los fraudes cometidos por la Alta Dirección representó el **48%**, muy superior al daño causado por los niveles gerenciales y operativos, con el **35%** y **17%** respectivamente.

El **daño económico** anual estimado de fraudes en Colombia es de

US\$ 950 millones



Casi **2/3 partes** de las empresas defraudadas tardó **más de un año en detectar el fraude** del que fueron víctimas.

El fraude más frecuente es la **malversación de activos**, con

51%

de incidencia



El defraudador más frecuente suele ser un individuo con un puesto operativo, de entre **20 y 30 años**, con una antigüedad promedio de **3 años en la empresa** y con casi la misma probabilidad de que sea un varón o una mujer. El fraude promedio cometido por este individuo está en el rango de los **\$12,500 a \$18,000 dólares americanos**.

El defraudador que más daño causa a las empresas suele ser un individuo ubicado en un puesto de la Alta Dirección, de entre **40 a 55 años**, con una antigüedad en la empresa en promedio de **10 a 15 años**. El fraude promedio cometido por este individuo es de más de **\$500,000 dólares americanos**.



El **fraude en estados financieros** representó el **15%** de los fraudes reportados, sin embargo, este tipo de fraude provocó el **67%** del daño económico sufrido por las empresas afectadas por algún tipo de quebranto.

53%

de los **fraudes** cometidos contra empresas que operan en Colombia fueron detectados porque **alguien los denunció**.



38%

de las empresas percibe un mayor **riesgo de padecer un fraude en los próximos doce meses**.



Metodología

La Encuesta de Fraude en Colombia 2011 tiene como objetivo conocer la incidencia y el impacto que tiene el fraude entre las empresas que operan en Colombia. En este reporte se discuten los resultados de dicha encuesta, así como algunas de las mejores prácticas de control interno y fortalecimiento de integridad corporativa.

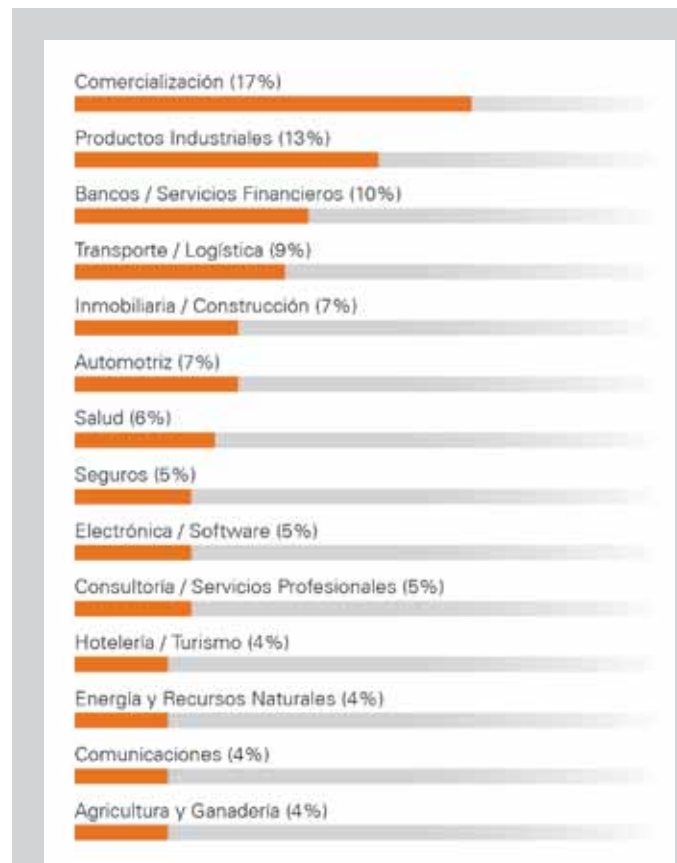
Este estudio se realizó a partir de una encuesta aplicada a 113 directivos de empresas que operan en Colombia, que han registrado ingresos anuales desde menos de 20 millones de dólares americanos y hasta más de 580 millones de dólares. Las empresas que participaron en este estudio representan diversos sectores e industrias, tal y como se muestra en la *gráfica No. 1*.

Cabe señalar que las empresas representadas en el estudio son tanto compañías privadas como públicas u operadas por el gobierno. Además, se trata tanto de compañías de capital colombiano como subsidiarias extranjeras con operaciones dentro de territorio colombiano. De esta manera se logró obtener un diagnóstico preciso sobre la realidad empresarial que se tiene en Colombia.

A las empresas involucradas en este estudio se les pidió contestar un cuestionario que se les envió por correo electrónico. Las preguntas utilizadas en el cuestionario permitieron indagar sobre la experiencia de fraudes sufridos por las empresas que operan en Colombia, así como sus percepciones de riesgo de fraudes futuros.

La encuesta se levantó entre los meses de diciembre de 2010 a febrero de 2011. La encuesta fue contestada por miembros de la Junta Directiva (8%), Directores Generales (22%), Directores de Administración y Finanzas (31%), Contralor o Auditor Interno (27%) y otros miembros del personal directivo (12%).

Para realizar este estudio, el concepto de fraude se definió como “un acto deliberado de abuso de confianza, que aprovechándose de engaños, se realiza para obtener un beneficio sin consentimiento de la empresa afectada”. Entendiendo al fraude de esta manera, se les preguntó a las empresas involucradas en el estudio sobre sus



Gráfica No. 1 - Sectores representados en el estudio

experiencias de fraude ocurridas en los últimos doce meses. En aquellos casos en que las empresas informaron haber experimentado más de un fraude, se les pidió que contestaran la encuesta con base en el caso que consideraran de mayor gravedad para la empresa.

Es importante destacar que esta encuesta indagó únicamente sobre el fenómeno del fraude en las compañías, dejando de lado otro tipo de delitos económicos como actos de corrupción, lavado de dinero y piratería; temas que serán abordados en otros estudios preparados por KPMG en Colombia.

Análisis de Resultados

Incidencia y tipos de fraude en Colombia

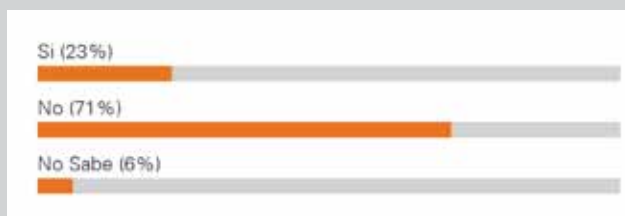
Entre la comunidad empresarial de Colombia existe lamentablemente la percepción de que los programas preventivos de riesgos de fraude son más un costo que una inversión. En general, las compañías que operan en Colombia suelen mostrar un bajo nivel de previsión de riesgos futuros; sus estructuras y formas de operación suelen ser más reactivas que proactivas, dejando de lado la planeación para responder a amenazas presentes o futuras.

Esta característica de la mayoría de las compañías que operan en Colombia se ve reflejada en el bajo nivel de compañías que manifestaron tener programas de prevención de fraudes. Sólo un 23% de las compañías encuestadas cuentan con programas tendientes a mitigar los riesgos de fraude. La *gráfica No. 2* muestra la proporción de empresas que cuentan con medidas preventivas y las que reconocen no tenerlas.

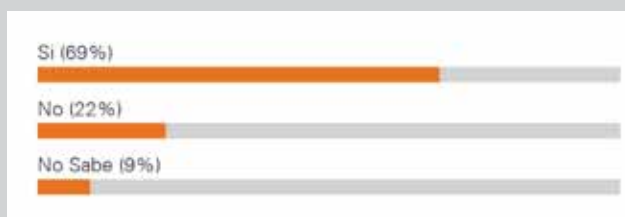
Esta baja proporción de empresas con mecanismos de prevención de fraudes explican en parte el nivel de incidencia de fraudes que se tiene en Colombia. El nivel de incidencia de fraudes que se registra entre las compañías que operan en el país es del 69%. Este dato significa que prácticamente 7 de cada 10 empresas que operan en Colombia han padecido cuando menos un fraude en los últimos doce meses.

En términos comparados con otros países de la región de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, México y Uruguay) se puede observar que Colombia presenta un nivel de incidencia de fraudes alto, con una calificación reprobatoria y sólo superada por la incidencia registrada en México, tal y como lo muestra la *gráfica No. 4*.

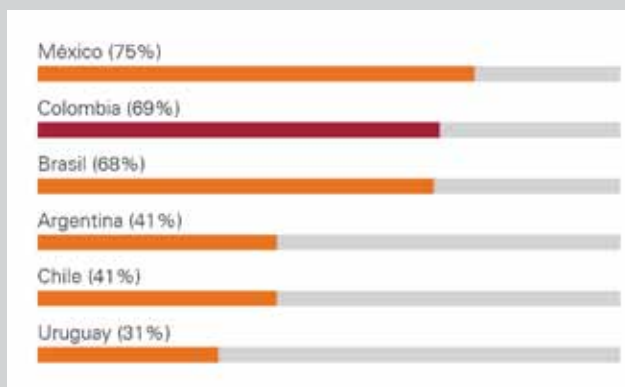
La cantidad de fraudes que se registra entre las compañías que operan en Colombia sólo adquiere su verdadera dimensión cuando se logra identificar los tipos de fraude que acontecen en este contexto empresarial. En términos



Gráfica No. 2 - Empresas que cuentan con medidas de prevención de fraudes



Gráfica No. 3 - Incidencia de fraudes en empresas que operan en Colombia

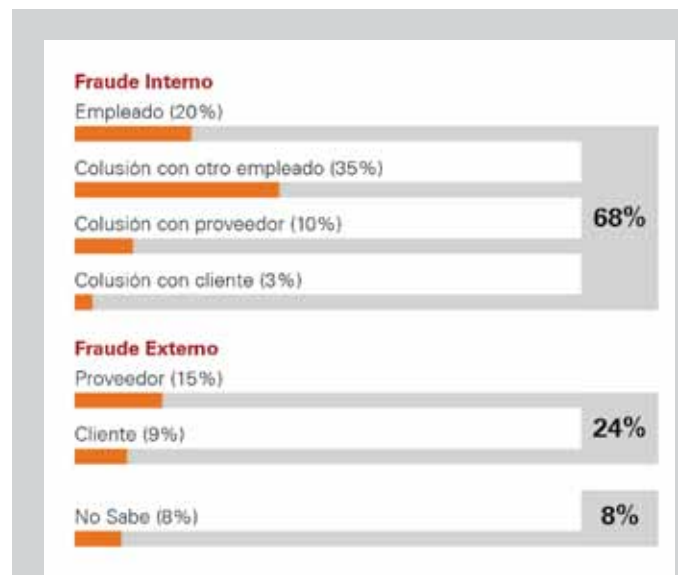


Gráfica No. 4 - Incidencia de fraudes en América Latina

de quién comete el ilícito se pueden distinguir dos tipos de fraude: el interno y el externo. El fraude interno es aquel que comete un empleado de la propia organización, sea de manera solitaria o en colusión con alguna otra persona. Por el contrario, el fraude externo es el que realiza una persona ajena a la organización, como puede ser un proveedor o un cliente. Con base en esta clasificación, se puede observar que los fraudes que se han cometido en los últimos doce meses a empresas que operan en Colombia son principalmente fraudes internos, tal y como lo muestra la *gráfica No. 5*.

Este nivel tan alto de incidencia de fraudes internos se explica por la falta de mecanismos de control interno adecuados. Suele cometerse el error de pensar que las principales amenazas de las empresas están en el entorno de las organizaciones, por lo que se suele poner mayor atención a los riesgos que se perciben fuera de las compañías, dejando de ver que el enemigo en ocasiones también puede estar adentro. La experiencia nos indica que las condiciones para que la "tormenta perfecta" de fraudes suceda son mucho más latentes cuando se carece de controles internos bien diseñados e institucionalizados. Cuando se dan situaciones donde se combina una deficiente capacidad de control por parte de las empresas, fuertes presiones entre los individuos que trabajan en las compañías (por ejemplo, porque necesitan más dinero o porque tienen que demostrar cierto nivel de desempeño) y existe un relajado ambiente de control que permite la racionalización de ciertas conductas para justificar actividades ilegales, es altamente probable que el fraude suceda.

Los fraudes internos se manifiestan de diferentes formas; algunos son más comunes que otros, pero todos son perjudiciales si ocurren. La malversación de activos es el tipo de fraude más frecuente en Colombia. Los datos que se obtuvieron muestran que la malversación de activos representó el 51% de los fraudes cometidos en los últimos doce meses en contra de empresas que operan en Colombia.



Gráfica No. 5 - Tipo de fraude por perpetrador del ilícito



Gráfica No. 6 - Triángulo de causas de fraude

Prácticas de malversación de activos más comunes

La malversación de activos se manifiesta de múltiples formas. Prácticamente cualquier forma de apropiación ilícita o no autorizada de recursos de la compañía puede tipificarse como malversación de activos. Entre las prácticas más comunes que reportaron las empresas que operan en Colombia se mencionan las siguientes:

- Robo de cheques
- Sustracción de inventario
- Apropiación de recursos materiales (papelería, equipo, autos, etc.)
- Uso con fines personales de tarjetas corporativas
- Robo de materia prima
- Uso injustificado o no autorizado de caja chica
- Desvío a cuentas personales de recursos de cuentas bancarias de la empresa



Ahora, también se pudo observar que en la actualidad el fraude en la información financiera o contable, generalmente denominado fraude en los estados financieros, sólo representa el 15% de los ilícitos cometidos en perjuicio de las empresas que operan en Colombia. Sin embargo, el daño causado por este tipo de fraude es significativamente mayor que cualquier otro tipo de fraude. La *gráfica No. 7* muestra el daño económico atribuible a cada uno de los tipos de fraude. En la gráfica se puede observar que el fraude en estados financieros genera el 67% del daño económico sufrido por las empresas afectadas por un algún quebranto.

Esto nos indica que el daño económico derivado del fraude en los estados financieros es significativamente

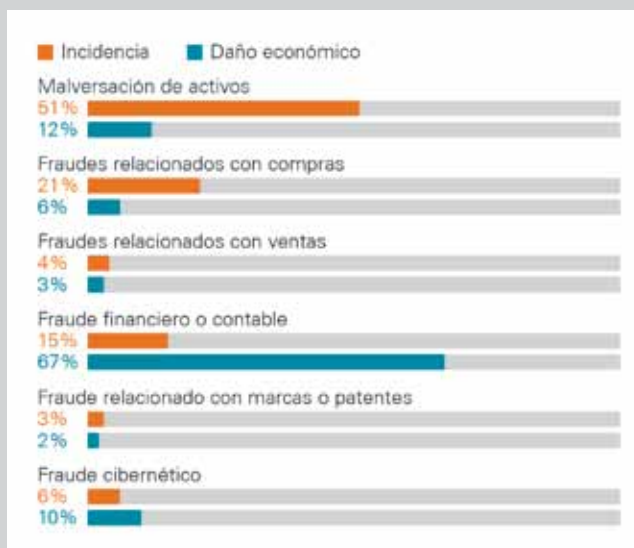
mayor que el relacionado con la malversación de activos. El notable daño generado por el fraude en estados financieros podría deberse a las presiones que sufren los directivos de las empresas para alcanzar los objetivos financieros. La experiencia nos ha mostrado reiteradamente que cuando la supervivencia operativa de las compañías o la permanencia del individuo en el puesto están en juego, la línea que separa el comportamiento aceptable del inaceptable puede volverse borrosa para algunos individuos, de ahí la importancia de no relajar los controles internos y, más aún, fortalecer los mecanismos tendientes a mejorar el Gobierno Corporativo de las compañías, el ambiente laboral y el énfasis en la conducta ética. Cabe decir también, que estos datos nos revelan además una situación apremiante de control y supervisión sobre los mandos directivos de las empresas. En general, cuando se discute el asunto del control interno se suele poner demasiado énfasis en los controles orientados hacia la operación de las compañías, descuidando los mandos directivos, cuando que, a decir de los datos aquí presentados, son los que en su momento pueden causar un mayor daño en el patrimonio de las compañías.

Para detallar aún más la situación que enfrentan las compañías que operan en Colombia en relación a los ilícitos de fraude, cabe señalar que el daño económico promedio por cada uno de los fraudes reportados en los últimos doce meses fue de \$65,000 dólares americanos (en comparación con los \$55,000 dólares americanos a nivel de América Latina). Así, estimamos que el daño económico anual por fraudes en compañías que operan en Colombia fue de a 950 millones de dólares americanos. Una cifra demasiado importante como para no tomar medidas necesarias a mitigar este riesgo.

Causas y consecuencias del fraude

El fraude, como cualquier otro tipo de delito económico, suele tener múltiples causas. Ahora bien, como ya se comentó, en general, las compañías que operan en Colombia suelen tener brechas entre el tipo de riesgos de fraude que enfrentan y los mecanismos de control con los que cuentan. No siempre las compañías han ajustado o mejorado sus controles internos, al tiempo que crece su capacidad operativa. Así lo demuestra la *gráfica No. 8* en la que se observan las principales causas que las propias compañías afectadas atribuyen a la comisión de los delitos sufridos. Los datos obtenidos muestran como principal causa la falta de controles internos y de supervisión (30%). Sin embargo, llama la atención también la ausencia de políticas claras y bien definidas (16%), así como el debilitamiento de la infraestructura ética (17%).

En tanto que una parte de las compañías que operan en Colombia han experimentado fuertes crecimiento en un lapso de tiempo relativamente corto, no es de sorprender que una de las principales causas de fraudes haya sido la ausencia de políticas claras y bien definidas. Muchos



Gráfica No. 7 - Incidencia vs. Daño económico por tipo de fraude



Gráfica No. 8 - Causas más comunes de fraude

Prácticas de fraude financiero o contable más comunes

En la experiencia de KPMG los fraudes en estados financieros se relacionan con múltiples formas de manipular y falsear la información financiera o contable. Algunas de las prácticas fraudulentas más comunes en este sentido son las siguientes:

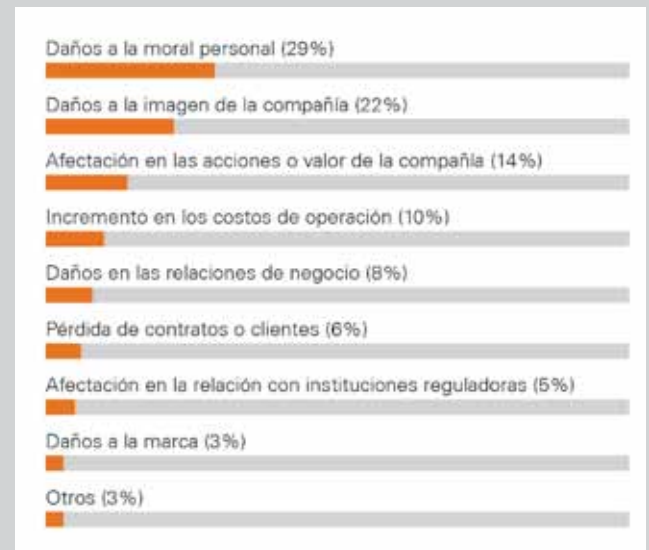
- Registro de ingresos ficticios para sobredimensionar el comportamiento real de la compañía y de esta manera tener, por ejemplo, una mejor posición a la hora de negociar una posible venta de la compañía.
- Registrar como venta un desplazamiento de mercancía de un almacén a otro o no registrar devoluciones de inventario, de tal forma que se mantengan un nivel de ventas alto y con ello obtener bonos asociados a "productividad" de los altos ejecutivos.
- Reconocer como ingresos presentes perspectivas de ingresos futuros (por ejemplo, aquellos derivados de contratos a largo plazo o beneficios obtenidos de instrumentos financieros), para reflejar una liquidez a corto plazo que asegure un préstamo bancario más generoso.
- Registrar como un gasto futuro un pasivo presente, de tal forma que las cuentas de resultados muestren

mayores rendimientos y también menores pasivos y de esta manera alterar los ratios de las razones financieras presentadas a los accionistas de la empresa.

- Registrar la depreciación de un activo en un plazo de tiempo mayor a la de su vida útil estimada, de tal forma que el valor de los activos mostrados en libros no corresponda con la realidad.
- Registrar de manera imprecisa o incluso no registrar una contingencia derivada, por ejemplo, de un litigio legal que se estima se va a perder y, no obstante, no reconocerla para no afectar los deberes de hacer y no hacer ("covenants") con los bancos acreedores.
- Registrar como arrendamiento puro cierta maquinaria en lugar de arrendamiento financiero, para reducir así la deuda en estados financieros y reflejar una mejor posición financiera.

de estos ajustes se han realizado sin mayor previsión o planeación. Por tanto, muchas empresas no han tenido la precaución de realizar una adecuado diagnóstico de las áreas de riesgo de fraude que ahora enfrentan, lo que ha tenido como consecuencia que los perpetradores de fraudes aprovechen las oportunidades derivadas de los débiles controles que se tienen. También, el debilitamiento de la infraestructura ética se puede comprender como una de las principales causas de fraudes si se considera que muchas de las empresas colombianas no cuentan con programas de entrenamiento en ética de los negocios, de comunicación de valores o establecimiento de líneas de denuncia anónima.

Las consecuencias de los fraudes no sólo se refieren al efecto económico del delito en sí, sino que en la mayoría de los casos tienen efectos secundarios, especialmente en la moral de los trabajadores (29%) y en la imagen de la empresa (22%), cuyas consecuencias económicas son difíciles de cuantificar. En los datos obtenidos, como se muestra en la *gráfica No. 9*, las compañías además reconocieron que otro efecto negativo de los fraudes experimentados fue el daño en el valor de la empresa (14%). Todos estos datos confirman nuevamente el carácter estratégico que se le debe dar al asunto de la



Gráfica No. 9 - Consecuencias más comunes de fraudes

administración de los riesgos de fraude en las compañías. La escasa preparación de las empresas para evitar o detectar a tiempo quebrantos agudizó una situación de riesgo latente en todo momento.

DetECCIÓN DEL FRAUDE

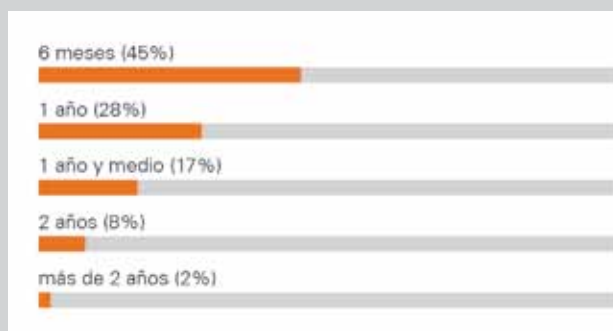
Los resultados de la Encuesta de Fraude en Colombia 2011 indican que ninguna industria, sin importar su tamaño o estructura de capital, está exenta de sufrir algún tipo de fraude. Además, cabe destacar que las compañías que reportaron haber sido víctimas de algún tipo de quebranto reconocieron, en su mayoría, que el ilícito se detectó hasta un año o más después de haberse cometido el fraude, como se muestra en la *gráfica No. 10*.

Otro tema que debe alertar a las compañías que operan en Colombia es la baja efectividad que están teniendo sus mecanismos de control interno para detectar fraudes. El 53% de los fraudes —es decir, más de la mitad de los quebrantos cometidos en los últimos doce meses— fue detectado porque alguien los denunció. Este dato es muy importante porque indica, por un lado, que los controles internos de las empresas no están siendo efectivos y, por otro, que la principal línea de defensa en contra de las conductas irregulares es la propia gente, que está dispuesta a delatar aquellas actividades que considera contrarias a la ética de las empresas. Con base en estos datos es necesario insistir: las empresas que mejor están preparadas para prevenir y detectar fraudes son aquellas que establecen controles efectivos para mitigar riesgos y que, además, fortalecen su infraestructura ética. Al decir esto nos referimos a la imperiosa necesidad de que las empresas establezcan y apliquen rigurosamente Códigos de Ética, que den entrenamiento a la gente sobre valores en los negocios y, por supuesto, que pongan a disposición de todos los involucrados —esto es, empleados, accionistas, proveedores, clientes, socios estratégicos, etcétera— algún mecanismo de denuncia anónima.

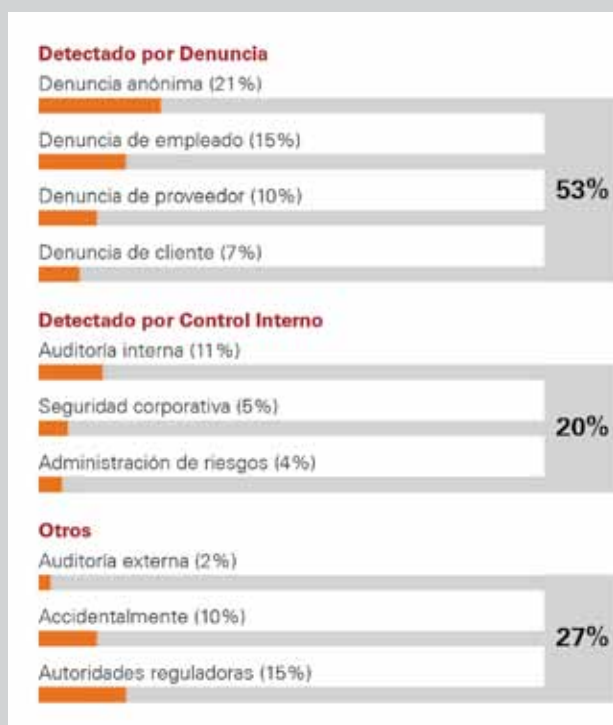
Ahora bien, es importante hacer una lectura adecuada de estos datos. La principal lección que se desprende de esta encuesta es que los mecanismos de control interno de las compañías que operan en Colombia no están siendo efectivos. La pregunta entonces a responder es: ¿qué tipo de mecanismos de control son los más adecuados? Esta pregunta debe obtener una respuesta no desde una perspectiva teórica, sino basada en la realidad de las empresas.

En nuestra experiencia, el riesgo de fraude puede ser mitigado en un grado razonable cuando las compañías realizan un adecuado diagnóstico de sus áreas de riesgo y diseñan controles internos específicos para cada riesgo detectado. En este sentido, a diferencia de las tendencias que ponen énfasis en la detección basada en fuertes procedimientos de control que incitan la burocratización y las prácticas de “poner palomita”, la experiencia nos ha

demostrado la efectividad de las medidas orientadas hacia la consolidación de un programa integral de administración de riesgos de fraude. De hecho, la implementación de mecanismos de prevención de fraudes corporativos permite reducir el riesgo hasta en un 70%, lo que resulta en una disminución de los costos relacionados con la comisión de ilícitos en forma significativa.



Gráfica No. 10 - Tiempo para detectar el fraude



Gráfica No. 11- Mecanismos de detección de fraude

Elementos de un programa de administración de riesgos de fraude

Un programa integral de administración de riesgos de fraude en una empresa, significa la aplicación de recursos económicos, humanos y de conocimientos con el fin de mitigar los riesgos, teniendo en cuenta que debe existir una adecuada relación costo-beneficio.

Mitigar el riesgo de ser víctima de un fraude requiere de un sistema de actividades y controles que, en su conjunto, reduzcan al mínimo posible la probabilidad de ocurrencia de fraude y conductas impropias, y que al mismo tiempo maximicen la posibilidad de detectarlas, antes de que signifiquen un quebranto económico significativo. Una estrategia de administración de riesgos de fraude que sea efectiva y orientada a la empresa abarcará actividades, mecanismos y controles que tengan tres objetivos:

Prevención: Reducir el riesgo de ocurrencia de fraude y conductas impropias.

Detección: Descubrir fraudes y conductas impropias cuando ocurren.

Respuesta: Tomar medidas correctivas y reparar los daños provocados por el fraude o conductas impropias.



Todas las compañías son susceptibles de padecer algún tipo de fraude, ya que cuando hay colusión e intención es difícil frenarlo. Sin embargo, se ha visto que este riesgo se mitiga sustancialmente cuando las empresas cuentan con

un programa integral que permita combinar mecanismos de cambio cultural con controles internos en los procesos de negocio.

Un adecuado sistema de administración de riesgos debe partir de una estructura sólida de gobierno corporativo. Todos en la organización desempeñan un papel importante en el proceso de supervisión y monitoreo, tanto la Junta Directiva, el Comité de Auditoría, la Gerencia, como los auditores internos. Una vez que existe la estructura deseable, los elementos de un programa integral de administración de riesgo de fraude se dividen comúnmente en tres como se puede apreciar en la siguiente figura:

Prevención	Detección	Respuesta
Supervisión de la Junta Directiva / Comité de Auditoría Funciones del Equipo Directivo Auditoría Interna, Cumplimiento y Funciones de Monitoreo		
Evaluación de riesgos de fraude y conductas irregulares. Código de conducta y normas relacionadas. "Due diligence" de empleados y terceras partes. Comunicación y entrenamiento. Controles de riesgo de fraudes específicos por procesos.	Mecanismos de denuncia anónima. Auditoría y supervisión. Análisis forense proactivo de datos de la compañía.	Protocolos de investigación interna. Protocolos de aplicación y de rendición de cuentas. Protocolos de revelación de información. Protocolo de acciones correctivas.

Estas estrategias cuando son integradas en un sistema de administración de riesgo ayudan a reducir las amenazas que enfrenta cotidianamente una empresa. En Colombia estas medidas suelen verse más como un costo que como una inversión. La cultura de las empresas en general sigue siendo más reactiva que preventiva. En ese sentido, la identificación y la mitigación de los riesgos de fraude y conductas impropias son las principales áreas de oportunidad que tienen las empresas colombianas para mejorar su competitividad en el futuro inmediato.

Perfil del defraudador

La encuesta reveló algunas características interesantes en cuanto al perpetrador de los ilícitos cometidos en contra de las empresas que operan en Colombia. Como ya se señaló, el 68% de los fraudes cometidos contra las empresas colombianas fueron fraudes internos, esto es, fraudes cometidos por algún empleado de la propia compañía (sea de manera aislada o en colusión con

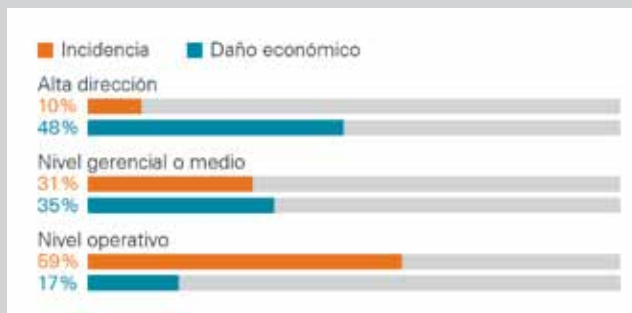
alguien más). De estos defraudadores, se reportó que el 10% pertenecía a la alta gerencia de la compañía, el 31% al nivel gerencial o medio y el 59% al nivel operativo. Sin embargo, el daño económico generado por los fraudes cometidos por la alta gerencia representó el 51% y del nivel gerencial representó 37%; mientras que los fraudes cometidos por los niveles operativos sólo representaron 12% del daño económico causado a las empresas afectadas.

Estos datos nos muestran una realidad preocupante, pues muestran que los fraudes que mayor daño causan a las empresas son cometidos por quienes tienen mayor acceso a los recursos de las compañías y, en principio, están ahí para protegerlos y maximizarlos. Las organizaciones deben considerar seriamente qué mecanismos de control se están poniendo a esos niveles de la organización. No olvidemos que el mundo corporativo ha sufrido una gran pérdida de confianza en los últimos años, generada principalmente por los fraudes corporativos internacionales descubiertos entre 2008 y 2009. La percepción de manejos fraudulentos de directivos y administradores de la cúpula de las organizaciones, ha puesto de manifiesto la importancia que adquiere el tema del buen gobierno corporativo. Que la empresa sea de carácter familiar no debe suponer un impedimento para implementar medidas de control que, a la larga, pueden salvar la integridad misma de las compañías.

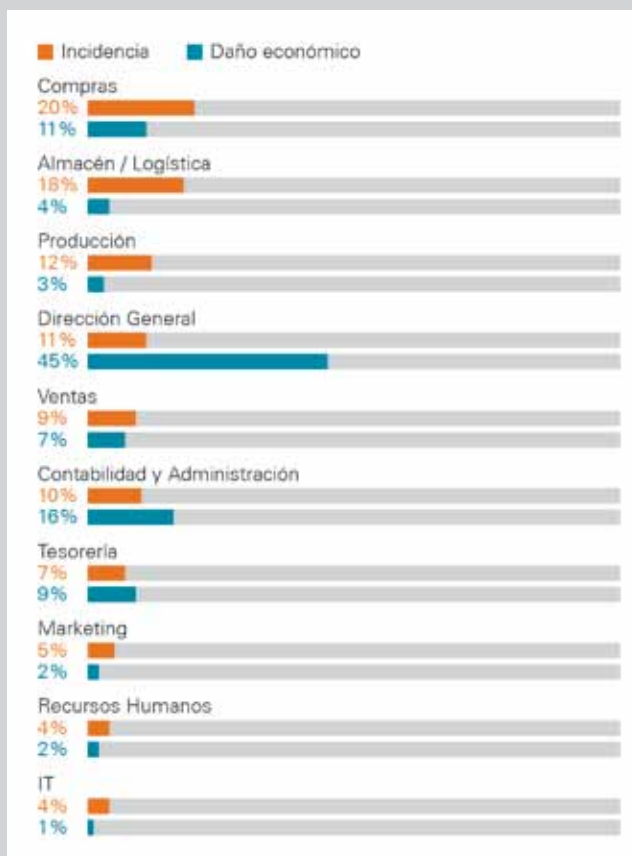
En cuanto a la ubicación del defraudador dentro de la compañía, destaca el área de Compras como la más vulnerable a padecer ilícitos de fraude, seguida de las áreas de Almacén y Producción. En la *gráfica No. 13* se muestran las principales áreas afectadas o involucradas en los ilícitos de fraude registrados en los últimos doce meses.

Estos datos deben visualizarse también en comparación con el daño económico causado a las empresas afectadas por los fraudes cometidos en cada una de las áreas. Como se puede observar en la *gráfica No. 14*, los daños económicos más significativos los causaron los fraudes que se cometieron por personal relacionado con la Dirección General (45%), Contabilidad y Administración (16%), Compras (11%), Tesorería (9%) y Ventas (7%). Este dato confirma que la principal afectación a las empresas ocurre cuando el defraudador se ubica en las áreas directivas y administrativas, mientras que el fraude más relacionado con la malversación de activos (como puede ser el robo de inventarios o de uso injustificado o no autorizado de caja chica), tiene un daño económico relativamente menor.

Entendiendo entonces que los fraudes que experimentan las empresas que operan en Colombia son distintos en frecuencia, daño económico causado y ubicación del defraudador, es comprensible entonces describir el perfil del defraudador de manera diferenciada. Y de igual manera, sería deseable que las compañías establecieran controles



Gráfica No. 12 - Fraudes cometidos por nivel jerárquico vs. daño económico



Gráfica No. 13 - Ubicación del defraudador vs. daño económico

anti fraude cubriendo todas los posibles riesgos de fraude, y no concentrarse únicamente en aquellos relacionados con aspectos operativos. La parte directiva y estratégica requiere también ser monitoreada y controlada.

La persona que con mayor frecuencia defrauda a las empresas que operan en Colombia suele ser un individuo con un puesto operativo, de entre 20 y 30 años, con una antigüedad promedio de 3 años en la empresa y con casi la misma probabilidad de que sea un varón o una mujer. En contraste, el defraudador que más daño causa a las empresas suele ser un individuo ubicado en un puesto de la Alta Dirección, de entre 40 y 55 años, con una antigüedad promedio de 10 a 15 años, y en general se trata de un varón.

Percepciones de fraudes en el futuro

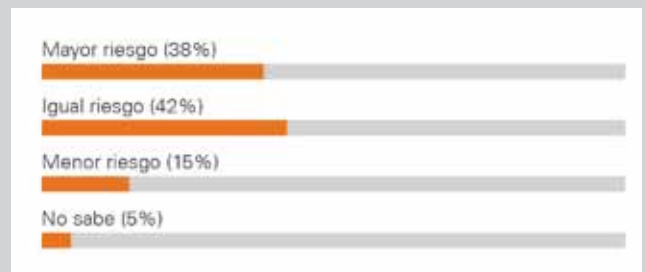
El optimismo por las actuales condiciones económicas del país parece influir las expectativas que tienen las empresas a enfrentar fraudes en el futuro. Sólo un 38% de las empresas percibe un mayor riesgo a padecer un fraude en los próximos doce meses, tal y como se muestra en la *gráfica No. 15*. Este es un dato que debe tomarse con cuidado, pues pese al relativo optimismo mostrado por las empresas, los datos precedentes indican un nivel de incidencia alto y, salvo que en los próximos meses las empresas se vuelquen en un ejercicio de adopción de mecanismos de control de riesgos de fraude, no es predecible que el nivel de incidencia baje. Las compañías que operan en Colombia deberán ser más consientes del riesgo en el que operan y adecuar sus controles internos, de lo contrario los quebrantos ensombrecerán su optimismo.

En un plano comparado, las compañías que operan en Colombia perciben un mayor riesgo (49%) de fraudes que en otros países, dato que muestra la ambivalencia que pueden tener las compañías frente a cómo perciben el riesgo de fraude. Lo lógico sería que las empresas que operan en Colombia adopten medidas de prevención rápidamente y que en el futuro, dentro de su plan de negocios, se consideren aspectos de administración de riesgos de fraude.

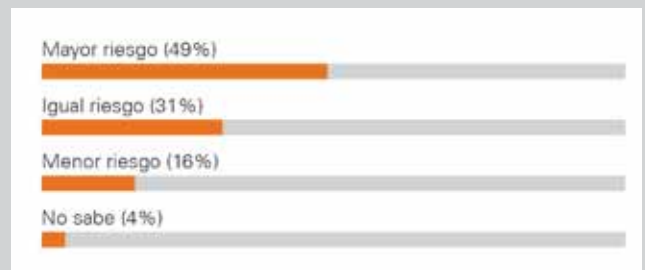
Así las cosas, será necesario que las empresas que operan en Colombia enfrenten el reto de mejorar su capacidad de control interno y prevención de fraudes. Este tiempo puede ser una buena oportunidad para hacer una auténtica revolución en la forma de ver y hacer negocios en Colombia. El cambio que es necesario realizar es a nivel cultural y pasar de la estrategia reactiva a la preventiva. Las compañías deben entender que el fraude es de hecho un riesgo que puede afectar a toda la organización y que sus consecuencias, aunque impredecibles, tiene el común denominador de perjudicar de alguna manera a la empresa afectada. Por tanto, las compañías deberán tomar este diagnóstico con cuidado y evaluar en dónde están paradas realmente en términos de prevención y detección de fraudes. Si hoy tuvieran un quebranto, ¿podrían detectarlo a tiempo? ¿Sabrían qué hacer y cómo remediarlo?



Gráfica No. 14 - Perfiles del defraudador



Gráfica No. 15 - Percepción de riesgo de padecer fraudes futuros



Gráfica No. 16 - Percepción a padecer fraudes en comparación con otros países



65%		
73%		
88%		
2,193	905	
2,217	851	
1,950	629	
	607	
	656	
	523	

Conclusiones

Las compañías que operan en Colombia enfrentan el reto de consolidar sus negocios y potenciar su prestigio. La confianza que proyecten a clientes, inversionistas y socios estratégicos será fundamental para lograr estos objetivos. En este contexto, su principal enemigo es el riesgo de ser víctimas de fraudes, que minen su patrimonio e imagen corporativa. El nivel de incidencia de fraudes reportados en este estudio, especialmente de quebrantos atribuibles a la Alta Dirección, es una clara señal de que algo muy malo está sucediendo en las compañías y que es necesario reforzar su capacidad de control y Gobierno Corporativo. No hacerlo sólo agudizará el problema y pondrá en serios riesgos la viabilidad misma de las empresas. El fraude no es una amenaza estática; las empresas necesitan evaluar sus riesgos de fraude de manera recurrente.

Paradójicamente, el buen ambiente de negocios que se vive hoy en Colombia ha potenciado los riesgos de fraude que enfrentan las compañías y ha puesto en evidencia las principales debilidades de control de las empresas. Una estrategia de administración de riesgos de fraude que sea efectiva y orientada a la empresa abarcará actividades, mecanismos y controles que tengan tres objetivos:

- **Prevención:** Reducir el riesgo de ocurrencia de fraude y conductas impropias.
- **Detección:** Descubrir fraudes y conductas impropias cuando ocurren.
- **Respuesta:** Tomar medidas correctivas y reparar.

El énfasis de la gestión efectiva y responsable de las empresas se debe poner en la disuasión de los delitos o conductas impropias. La investigación del fraude, del abuso y del error no debe ser el interés primordial de la Alta Dirección de las empresas, pues se trata de una posición más bien reactiva que proactiva. Su interés principal debe estar encaminado a fortalecer una administración eficaz, basada en un sistema de



control de riesgos y fortalecimiento de la infraestructura ética corporativa, que impidan el abuso de confianza y disminuya la probabilidad del error y el engaño.

Uno de los objetivos esenciales de los órganos de gobierno de las empresas, especialmente en tiempos de expansión y crecimiento, debería ser el establecimiento de un sistema de control interno y administración de riesgo que ayude a mitigar la incidencia de fraudes y todo tipo de conductas impropias, que puedan dañar el valor y la integridad de la empresa. Todas las compañías son susceptibles de padecer algún tipo de fraude. Sin embargo, se ha visto que la posibilidad de padecer un fraude se reduce sustancialmente cuando las empresas entienden los riesgos de su propia operación y adoptan un programa integral que les ayude a prevenir y detectar a tiempo las posibles irregularidades. Sólo así se estará realmente tomando medidas concretas para mejorar la confianza en las empresas y se estará trabajando para la protección de su patrimonio.

Contáctenos:

Ignacio Cortés

Tel: + 57 (1) 618 8027
ignaciocortes@kpmg.com

Arturo del Castillo

Tel: + 57 (1) 618 8163
arturodelcastillo@kpmg.com

Omar Arteaga

Tel: + 57 (1) 618 8093
oarteaga@kpmg.com

Nelcy Martínez

Tel: + 57 (1) 618 8000
nlmartinez@kpmg.com

Nuestras oficinas:

Bogotá D.C.

Calle 90 No. 19C - 74
Tel: + 57 (1) 618 8000
Fax: + 57 (1) 623 3316
A.A. 9122
colombia@kpmg.com.co

Medellín

Carrera 43A No. 16A Sur - 38,
Piso 3
Tel: + 57 (4) 355 6060
Fax: + 57 (4) 313 2554
A.A. 1212

Cali

Calle 4 Norte No. 1N - 10,
Piso 2 (Torre Mercurio)
Tel: + 57 (2) 668 1480
Fax: + 57 (2) 668 4447
A.A. 2098

www.kpmg.com.co

©2011 KPMG Advisory Services Ltda., sociedad colombiana de responsabilidad limitada y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados.

Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas comerciales registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias específicas de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.