



# Encuesta de fraude en México 2010


KPMG EN MÉXICO



# Encuesta de fraude en México 2010



# Contenido



<b>Presentación</b> .....	<b>4</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>6</b>
<b>Metodología</b> .....	<b>8</b>
<b>Análisis de Resultados</b> .....	<b>10</b>
• <b>Incidencia y tipos de fraude en México</b> .....	<b>10</b>
• <b>Causas y consecuencias del fraude</b> .....	<b>16</b>
• <b>Detección del fraude</b> .....	<b>18</b>
• <b>Perfil del defraudador</b> .....	<b>22</b>
• <b>Percepciones de fraude en el futuro</b> .....	<b>26</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>28</b>

# Presentación

Los últimos años han sido particularmente difíciles para el sector empresarial en México y en el mundo. La actual crisis económica ha tenido graves consecuencias, tanto para el manejo macroeconómico de las finanzas públicas de las naciones como para la gestión de las compañías. Con la contracción de la economía global, las empresas que operan en México se han tenido que enfrentar a una situación muy complicada con limitado acceso a créditos, pérdida de competitividad e incremento en los costos de producción. Todo esto ha orillado a que las empresas implanten planes de acción anticrisis, cuyos resultados aún son inciertos.

En épocas de crisis las empresas intentan reducir gastos. Esta medida, que en principio parece correcta, puede acarrear graves consecuencias. Si la reducción de gastos no se realiza de manera planeada, se corre el riesgo que parte de esta reducción de gasto se realice en detrimento de los mecanismos de control interno. En consecuencia, se reduce la capacidad de las empresas de prevenir y detectar irregularidades que eventualmente se conviertan en fraudes.

En efecto, la vulnerabilidad de las empresas a sufrir un fraude en épocas de crisis está relacionada con el debilitamiento de sus mecanismos de control. Por ejemplo, reducir el número de personal que realiza labores de monitoreo y verificación de procesos, reducir o anular las auditorías de control, descuidar el mantenimiento de equipo de vigilancia, relajar los controles de entradas y salidas de mercancía, concentrar en pocas personas funciones vitales de control como autorizaciones de pagos y emisión de cheques o transferencias bancarias y cancelación de programas de capacitación y entrenamiento en materia de ética en los negocios son medidas que al final del día pueden resultar perjudiciales para las empresas.

El control debe basarse en un sistema permanente. No se puede dejar el cuidado del patrimonio de la empresa a la buena voluntad ni en épocas de bonanza, ni mucho menos en situaciones de crisis. No olvidemos que en coyunturas como las que hoy se presentan, el principal objetivo de las empresas se convierte en mantenerse operativas e impedir mayores pérdidas. De ahí que proteger a la empresa de posibles quebrantos se convierte, en buena medida, en un objetivo estratégico.





En este contexto resulta particularmente importante monitorear cómo las empresas y los mercados en general están siendo afectados por los ilícitos de fraude, pues sólo con un conocimiento cabal de este tipo de delito, las compañías podrán ser más efectivas en sus esfuerzos de prevención, detección y respuesta de fraudes. KPMG ha querido contribuir con el entendimiento de los riesgos que se enfrentan hoy día con la presentación de su segunda **Encuesta de Fraude en México 2010**. Como hace dos años, el objetivo de esta encuesta ha sido analizar el impacto de los fraudes en las compañías que operan en México. Especial énfasis hemos puesto en entender con mayor detalle los tipos de fraude, así como analizar comparativamente algunos de sus rasgos más perjudiciales.

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,

**Shelley M. Hayes**

Socia a Cargo de la Práctica Forensic  
KPMG en México

# Resumen Ejecutivo

- Para el 2010, sólo el 30% de las empresas contaba con un programa de prevención de fraudes.
- El nivel de incidencia de fraudes en México sigue siendo de los más altos a nivel de América Latina, donde el 75% de las empresas encuestadas reportó haber sido víctimas de cuando menos un fraude en los últimos 12 meses.
- En comparación con el 2008, el fraude interno, esto es, el cometido por empleados, se incrementó significativamente al pasar del 60% al 77%.
- El 15% de los fraudes fue cometido por miembros de la Alta Dirección de las empresas, frente al 54% 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 51%, muy superior al daño causado por los niveles gerenciales y operativos, con el 37% y 12% respectivamente.
- 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 es de aproximadamente \$200,000 pesos mexicanos.
- El defraudador que más daño causa a las empresas suele ser un individuo ubicado en un puesto de la Alta Dirección, de entre 35 a 50 años, con una antigüedad en la empresa en promedio de 10 a 15 años. El fraude promedio cometido por este individuo es de \$3.3 millones de pesos mexicanos.
- El fraude más frecuente sigue siendo la malversación de activos, con 43% de incidencia.





- El fraude en estados financieros representó sólo el 10% de los fraudes reportados, sin embargo, este tipo de fraude provocó el 70% del daño económico sufrido por las empresas afectadas por algún tipo de quebranto.
- Mientras que para el 2008 el daño económico anual estimado de fraudes para el sector privado en México fue de 900 millones de dólares americanos, para el 2010 la cifra aumentó a 1,400 millones de dólares americanos.
- A pesar de que sólo el 55% de las empresas cuenta con algún mecanismo de denuncia anónima, casi la mitad de los fraudes fueron detectados por medio de una denuncia. Paradójicamente, sólo un 17% de las empresas visualiza este tipo de mecanismos como una herramienta de detección de fraudes.
- En 2010 casi 2/3 partes de las empresas defraudadas tardó más de un año en detectar el fraude del que fueron víctimas.
- El 52% de las empresas percibe un mayor riesgo de padecer un fraude en los próximos doce meses, dato que contrasta con el 13% reportado en 2008.

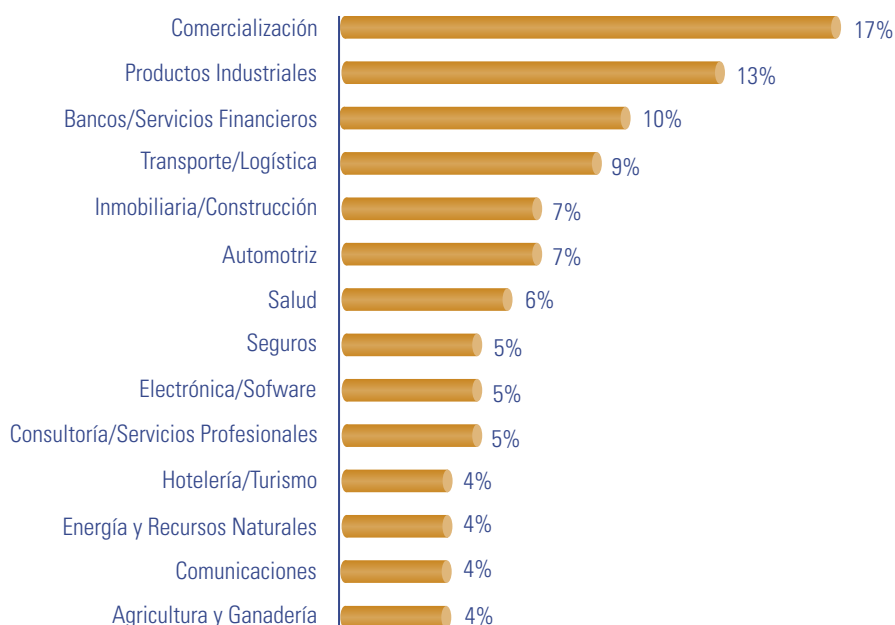
# Metodología



La Encuesta de Fraude en México 2010 tiene como objetivo conocer la incidencia y el impacto que tiene el fraude en el sector privado en México. 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 286 directivos de empresas que operan en México, que han registrado ingresos anuales desde menos de 250 millones de pesos mexicanos y hasta más de 7,000 millones de pesos. Las empresas que participaron en este estudio representan diversos sectores e industrias, tal y como se muestra en la tabla siguiente.

## Sectores representados en el estudio





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 México, así como sus percepciones de riesgo de fraudes futuros. La encuesta fue contestada por miembros del Consejo de Administración (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 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.

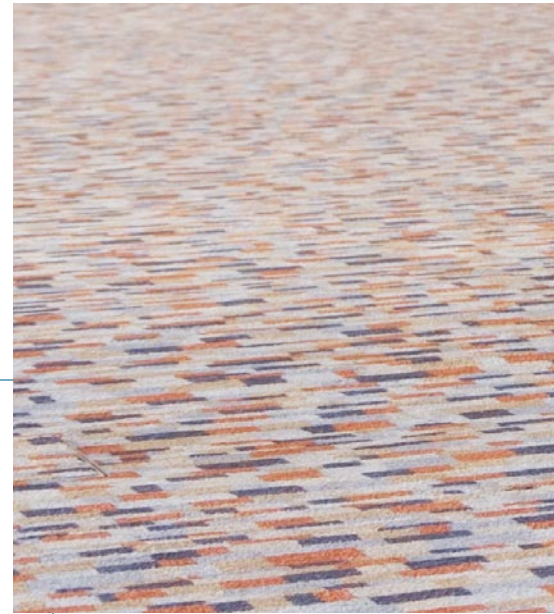
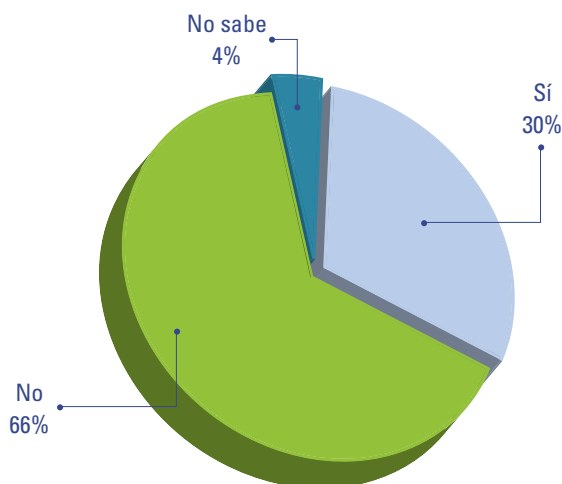
# Análisis de Resultados

## Incidencia y tipos de fraude en México

Como consecuencia de la crisis económica mundial iniciada en 2008, muchas de las empresas que operan en México han tenido que concentrarse en adoptar medidas a corto plazo para contrarrestar los riesgos que se han generado con la crisis. Desafortunadamente muchas de estas medidas han tenido como consecuencia un relajamiento en los mecanismos de control interno, especialmente los relativos a la evaluación de riesgos de fraude, los cuales constituyen una herramienta esencial para la identificación de potenciales amenazas de delitos económicos. Así, a pesar

de que los delitos económicos son uno de los principales problemas que enfrentan las empresas que operan en México, muchas de las compañías decidieron afrontar los retos que supuso la crisis económica mundial sin mayor reforzamiento de sus mecanismos de detección y prevención de fraudes. Para 2010, sólo el 30% de las compañías que opera en el país han adoptado medidas de prevención de fraudes. La siguiente gráfica muestra la proporción de empresas que cuentan con medidas preventivas y las que reconocen no tenerlas.

### Empresas que en 2010 cuentan con medidas de prevención de fraudes



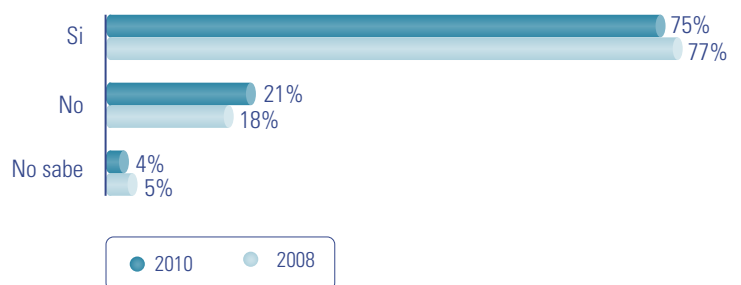
8 de cada 10 empresas que operan en México han padecido cuando menos un fraude en los últimos doce meses



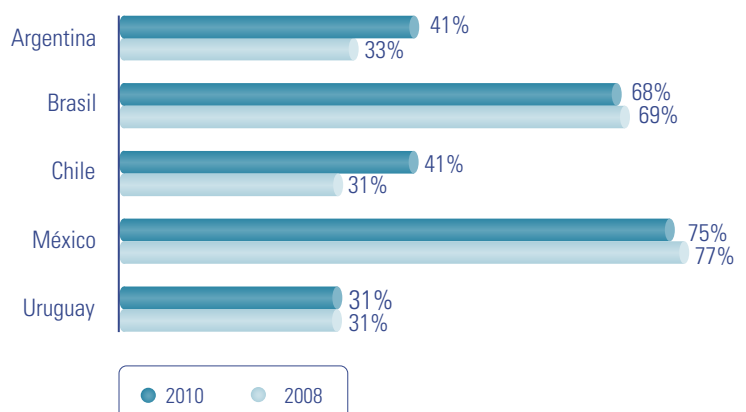
Esta baja proporción de empresas con mecanismos de prevención de fraudes explica en parte el nivel de incidencia de fraudes en México, que es uno de los más altos a nivel mundial. El nivel de incidencia de fraudes que se registra para 2010 en las compañías que operan en el país es del 75%. Este dato significa que prácticamente 8 de cada 10 empresas que operan en México han padecido cuando menos un fraude en los últimos doce meses.

En forma comparada con otros países de la región (Argentina<sup>1</sup>, Brasil<sup>2</sup>, Chile<sup>3</sup> y Uruguay<sup>4</sup>) se puede observar que México<sup>5</sup> sigue presentando los índices de incidencia de fraude más altos, pese a que en varios de estos países se registró un incremento en la incidencia de fraudes, tal y como lo muestra la siguiente gráfica:

### Incidencia de fraudes en empresas que operan en México



### Incidencia de fraudes en América Latina



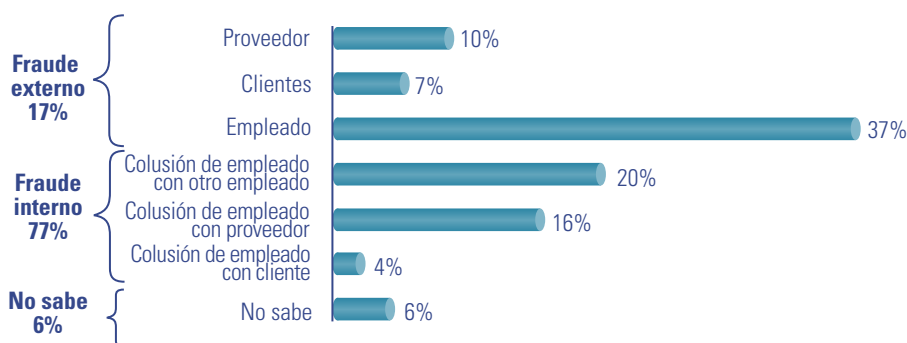
<sup>1</sup> Corrupción y Fraude en los Negocios. Informe 2009/2010. KPMG Argentina. Argentina. 2010.  
<sup>2</sup> A Fraude no Brasil. Relatório da Pesquisa 2009. KPMG Brazil. Brazil. 2009.  
<sup>3</sup> Encuesta de Fraude y Corrupción en Chile 2009. KPMG Chile. Chile. 2010.  
<sup>4</sup> Corrupción y Fraude en los Negocios. Informe 2009/2010. KPMG Uruguay. Uruguay. 2010.  
<sup>5</sup> Encuesta de Fraude y Corrupción en México 2008. KPMG México. México. 2008.

Ahora, si bien es cierto que el nivel de incidencia de fraudes en general se ha mantenido prácticamente en el mismo nivel, lo que sí se puede observar son cambios significativos en el tipo de fraudes cometidos contra empresas que operan en México. En términos 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 México son principalmente fraudes internos, tal y como lo muestra la siguiente gráfica:

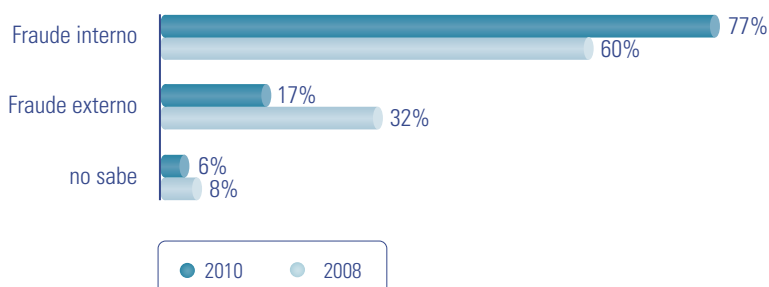


### Tipo de fraude por perpetrador del ilícito



En comparación con los datos que se obtuvieron en 2008, se puede observar un incremento en el porcentaje de fraudes internos comparado con la incidencia de los fraudes externos, tal y como se muestra en la siguiente gráfica:

### Comparativo de incidencia de fraudes



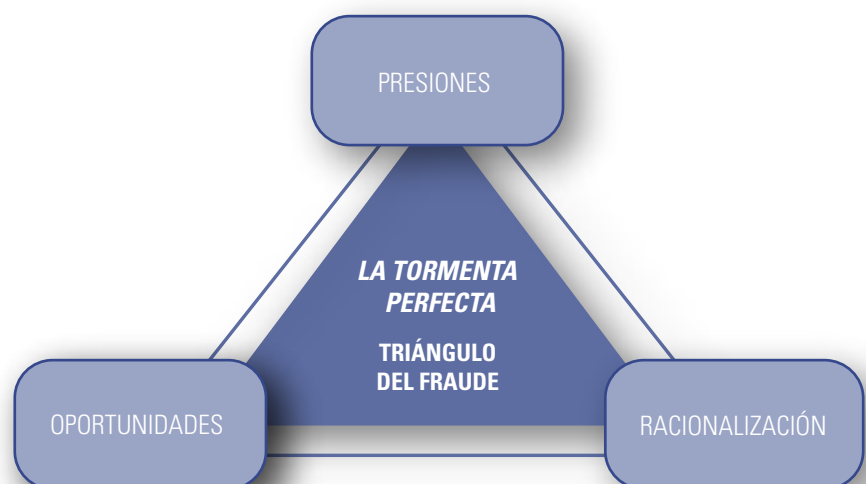


Seguramente este cambio en el nivel de incidencia de fraudes internos se explica por la falta de mecanismos de control interno adecuados.

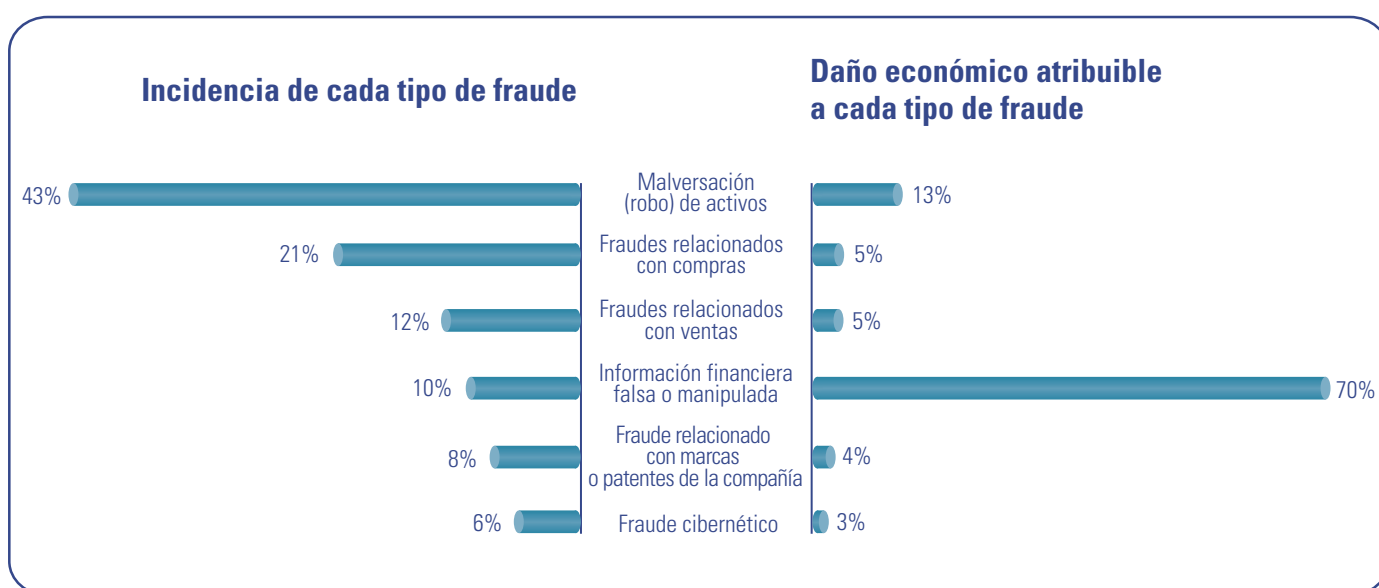
En tiempos de crisis, como los que se viven ahora, las empresas suelen poner mayor atención a los riesgos que se perciben fuera de la organización, dejando de ver que el enemigo en ocasiones también puede estar adentro. La experiencia nos indica que en épocas de crisis, las condiciones para que la "tormenta perfecta" de fraudes suceda son mucho más latentes. Esto es así porque las personas tienen mayores *presiones* para obtener ingresos adicionales o mostrar mejores resultados de los que realmente se han logrado, y la *racionalización* de ciertas conductas para justificar actividades ilegales suele ser más frecuente. Si estas situaciones se combinan además con una deficiente capacidad de control por parte de las empresas, no es difícil deducir que las *oportunidades* para que los empleados cometan algún tipo de fraude se incrementen.

La experiencia nos indica que en épocas de crisis, las condiciones para que la "tormenta perfecta" de fraudes suceda son mucho más latentes

### Triángulo de causas del fraude



Los fraudes internos se manifiestan de diferentes formas; algunos son más comunes que otros, pero todos igualmente perjudiciales si ocurren. La malversación de activos ha sido y sigue siendo el tipo de fraude más frecuente. Para los datos de 2010 que se obtuvieron, la malversación de activos representó el 43% de los fraudes cometidos en los últimos doce meses en contra de empresas que operan en México, como se muestra en la siguiente gráfica:



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 10% de los ilícitos cometidos en perjuicio de las empresas que operan en México. Sin embargo, el daño causado por este tipo de fraude es significativamente mayor que cualquier otro tipo de fraude. La siguiente gráfica 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 70% 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 bajo el contexto actual. 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

El fraude en estados financieros genera el 70% del daño económico sufrido por las empresas afectadas por un algún quebranto

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 enfrenta el sector privado en México 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 \$850,000 pesos mexicanos (en comparación con los \$650,000 pesos mexicanos a nivel de América Latina). Así, mientras que para el 2008 el daño económico anual estimado de fraudes para el sector privado en México fue de 900 millones de dólares americanos, para el 2010 la cifra aumentó a 1,400 millones de dólares americanos.

## Algunas prácticas fraudulentas 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.

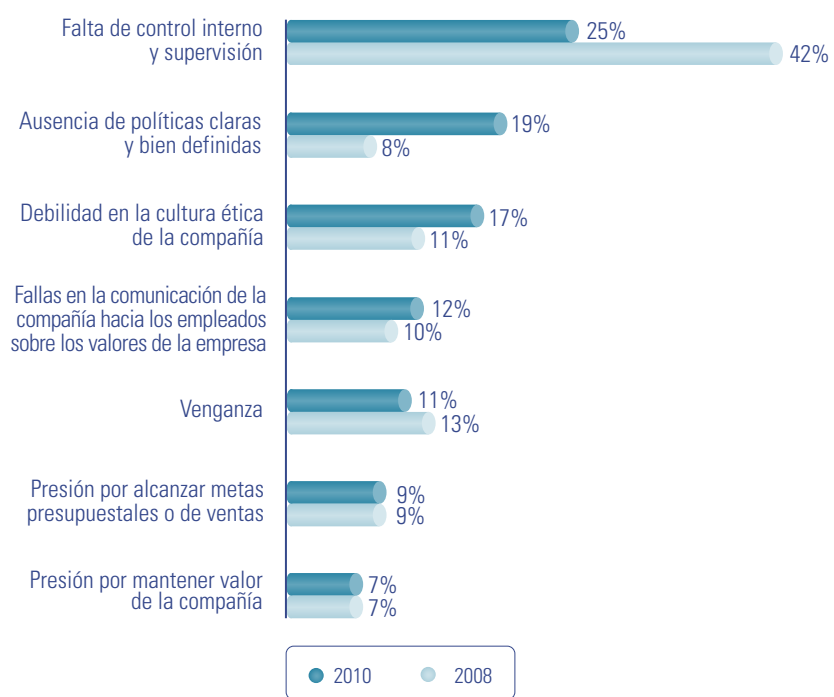




## Causas y consecuencias del fraude

El fraude, como cualquier otro tipo de delito económico, suele tener múltiples causas. Ahora bien, como ya se comentó, la crisis económica agudizó ciertos factores, como el debilitamiento de los controles internos y el aletargamiento de la infraestructura ética de las compañías. Así lo demuestra la siguiente gráfica en la que se observan las principales causas que las propias compañías afectadas atribuyen a la comisión de los delitos sufridos. Como en el 2008, los datos obtenidos en 2010 muestran como principal causa la falta de controles internos y de supervisión (25%). Sin embargo, llama la atención el incremento que tuvo la ausencia de políticas claras y bien definidas (19%), así como el debilitamiento de la infraestructura ética (17%).

### Causas más comunes de fraudes



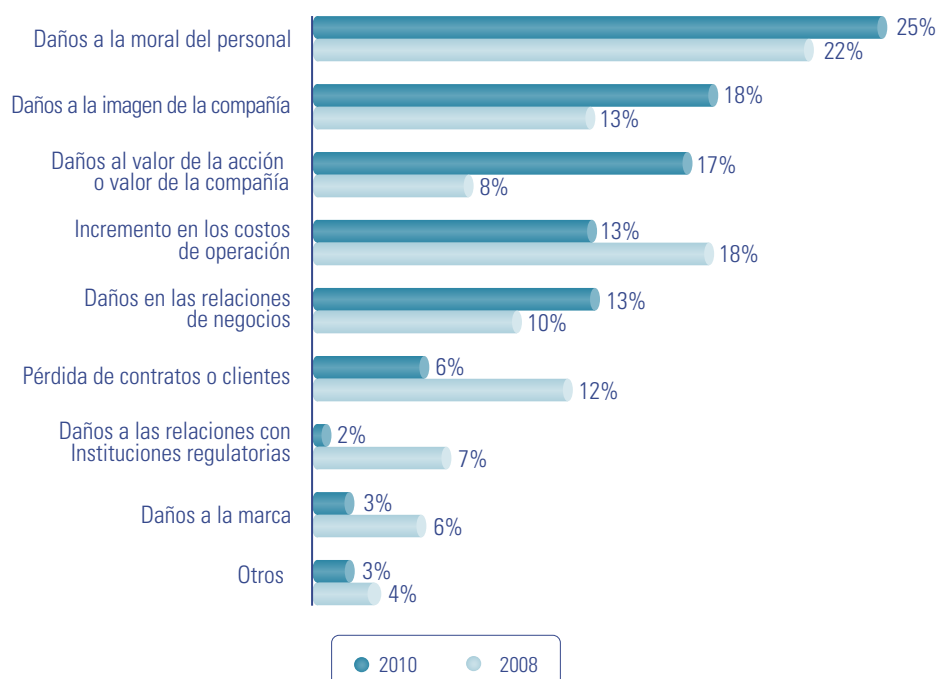


En tanto que una parte significativa de las compañías que operan en México adoptó como una medida anticrisis el despido de empleados, no es de sorprender que una de las principales causas de fraudes haya sido la ausencia de políticas claras y bien definidas. Muchos de estos despidos se realizaron sin mayor previsión o planeación. Por tanto, muchas empresas no tuvieron oportunidad de realizar una adecuada reasignación de tareas y segregación de funciones, lo que trajo como consecuencia que los perpetradores de fraudes aprovecharon dichas ambigüedades para cometer los ilícitos. También, el debilitamiento de la infraestructura ética se puede comprender como una de las principales causas de fraudes si se considera que, ante la crisis mundial, muchas de las empresas cancelaron o pospusieron sus 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 (25%) y en la imagen de la empresa (18%), cuyas consecuencias económicas son difíciles de cuantificar. En los datos obtenidos para el 2010, como se muestra en la siguiente gráfica, las compañías además reconocieron que otro efecto negativo de los fraudes experimentados fue el daño en el valor de la empresa (17%). Todos estos datos confirman nuevamente el carácter estratégico que se le debe dar al asunto de la 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 que, de por sí, ya era muy alarmante.

Los fraudes tienen efectos secundarios, especialmente en la moral de los trabajadores (25%) y en la imagen de la empresa (18%)

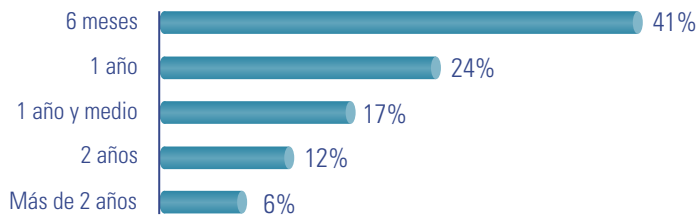
### Consecuencias más comunes de fraudes



## Detección del fraude

Los resultados de la Encuesta de Fraude en México 2010 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 siguiente gráfica:

### Tiempo para detectar el fraude



Otro tema que debe alertar a las compañías que operan en México es la baja efectividad que están teniendo sus mecanismos de control interno para detectar fraudes. El 48% de los fraudes —es decir, prácticamente 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.





## Mecanismos de detección de fraudes



Cabe destacar que, pese a que la denuncia es el mecanismo más efectivo para detectar fraudes, las compañías que operan en México no suelen visualizar esta herramienta como parte de su arsenal de detección de ilícitos económicos. El 55% de las empresas encuestadas reportó tener algún tipo de mecanismo de recepción de denuncias (vía un número telefónico, un correo electrónico o algún portal de Internet). Sin embargo, de estas compañías el 76% lo gestiona internamente. En nuestra experiencia, un mecanismo de recepción de denuncias que es

operado internamente suele ser mucho menos efectivo, pues los empleados suelen percibir que un mecanismo operado por la propia compañía (por ejemplo, vía el área de Recursos Humanos o Auditoría Interna) no garantiza su anonimato y que pueden sufrir algún tipo de represalia por denunciar. En este sentido, es importante notar que el uso de un servicio externo para operar la línea de denuncia anónima puede ser particularmente efectivo al tratarse de irregularidades donde esté involucrada la Alta Dirección de la empresa.

48% de los fraudes fueron detectados porque alguien los denunció, lo cual indica que la principal línea de defensa es la propia gente



## Línea de denuncia anónima, una defensa contra los actos irregulares

En la experiencia de KPMG, para que una línea de denuncia anónima pueda ser realmente efectiva no basta con habilitar un número telefónico o un correo electrónico para recibir las denuncias. Es necesario implementar un programa integral que cubra cuando menos los siguientes aspectos:

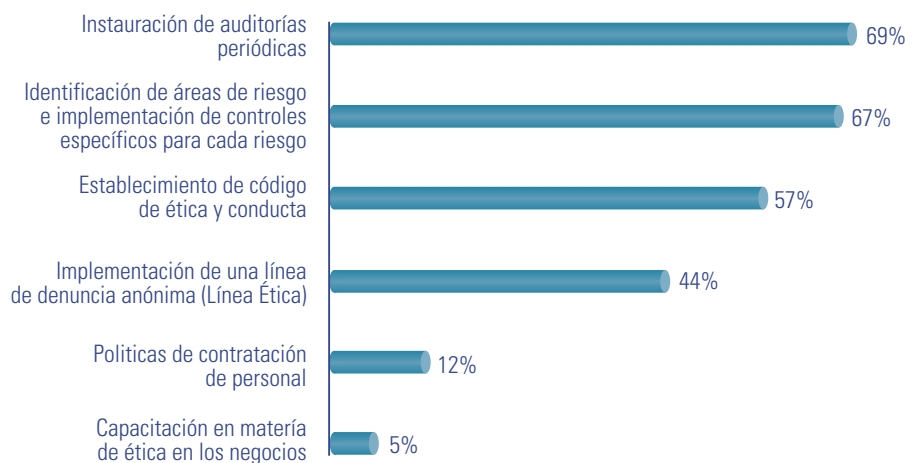
- **Comunicación y difusión de la disponibilidad de una línea de denuncia.** Es necesario que el lanzamiento de una línea de denuncia esté acompañado de un programa que sensibilice y comunique tanto el propósito como los mecanismos implantados para realizar denuncias. Esta comunicación además deberá ser reforzada periódicamente, de tal forma que la gente siempre tenga presente esta opción de interlocución con la empresa.
- **Protocolos de seguimiento e investigación.** Es indispensable que la empresa cuente con un protocolo claro sobre los procedimientos a seguir y los responsables de atender todas las denuncias recibidas por medio de la línea de denuncia.
- **Garantía de no represalias.** Es imperativo que la compañía adopte las medidas necesarias para que las denuncias recibidas mediante este mecanismo no resulten en represalias en contra de las personas que han utilizado la línea de denuncia. De lo contrario, se puede generar un ambiente adverso dentro de la organización, generando actitudes de simulación y cinismo.
- **Comunicación directa con los más altos niveles de gobierno de la empresa.** Es necesario que las denuncias realizadas se reporten de manera directa a los más altos órganos de gobierno de la empresa, como puede ser el Comité de Auditoría o la Junta de Gobierno, de tal forma que pueda establecerse un contacto directo con los tomadores de decisiones y evitar así que ciertas denuncias sean bloqueadas por altos directivos, que pueden estar involucrados en los hechos denunciados o que están tratando de encubrir a las personas reportadas.

16% de los fraudes detectados fueron reportados precisamente por clientes y proveedores de las empresas afectadas

La denuncia de algún tipo de ilícito se basa en la confianza que la gente pueda sentir de que no sufrirá ninguna represalia y que el asunto reportado será realmente atendido. Cuando se logra instrumentar un mecanismo de reporte de denuncias que asegure estas dos variables, la empresa contará con el principal mecanismo de detección de fraudes y además fortalecerá el ambiente disuasorio para la comisión de ilícitos dentro de la misma. Por esta

razón, resulta interesante observar que solamente 17% de las empresas que han implementado algún tipo de medida anti fraude, considere las líneas de denuncia anónima como un mecanismo de detección de riesgos de fraudes. Efectivamente, en la siguiente gráfica se muestran las principales medidas adoptadas por las compañías que reportaron haber instrumentado alguna medida de control y prevención de ilícitos.

### Mecanismos de prevención de fraudes más utilizados



**Nota:** en esta gráfica se muestra el número total de respuestas recibidas por cada categoría de respuesta. Los encuestados tuvieron la oportunidad de contestar más de una opción.

Cabe resaltar que entre las medidas de prevención de fraudes no figuran mayores esfuerzos por involucrar a clientes y proveedores, pese a que el 16% de los fraudes detectados fue reportado precisamente por clientes y proveedores de las empresas afectadas. En nuestra experiencia, las compañías que logran involucrar a sus socios de negocios (como concesionarios, distribuidores, proveedores, clientes etc.) en sus esfuerzos de control son más efectivas en la detección

de ilícitos. El involucramiento puede llevarse a cabo por medio de "Pactos de Integridad," con los que los socios de negocios queden enterados de las Políticas y del Código de Ética de las empresas, así como de los mecanismos institucionales de denuncia para reportar cualquier anomalía. Este tipo de medidas implica llevar el control interno a un nivel más amplio y, por tanto, reforzar los mecanismos de detección y disuasión de fraudes.

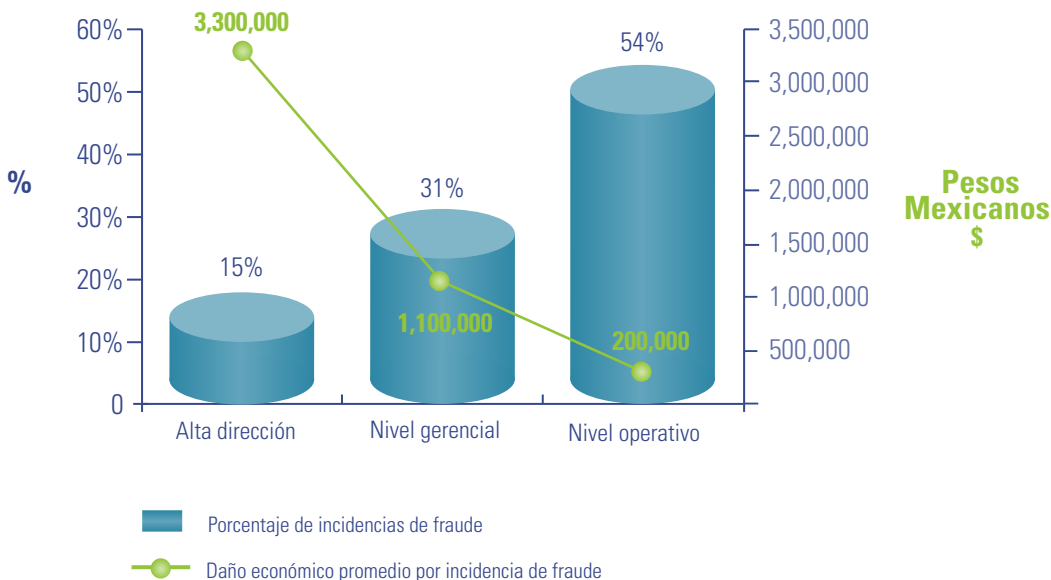
## Perfil del defraudador

La encuesta reveló algunas características interesantes en cuanto al perpetrador de los ilícitos cometidos en contra de las empresas que operan en México. Como ya se señaló, en 2010 se incrementó a 77% los 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 15% pertenecía a la alta gerencia de la compañía, el 31% al nivel gerencial o medio y el 54% 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 el 37%; mientras que los fraudes cometidos por los niveles operativos sólo representaron el 12% del daño económico causado a las empresas afectadas.



El daño económico generado por los fraudes cometidos por la alta gerencia representó el 51% y del nivel gerencial representó el 37%

### Fraudes cometidos por nivel jerárquico y daño económico causado





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. Nuevamente, atendiendo los datos de detección mencionados anteriormente, pareciera que los sistemas de denuncia anónima pudieran ser una solución aceptable, toda vez que deben ser un mecanismo accesible a todos los miembros de la organización y que, por tanto, puede facilitar la vigilancia de abajo hacia arriba de la empresa. Para ello es esencial que los mecanismos de denuncia sean operados con absoluta confidencialidad y los reportes recibidos sean atendidos directamente

por los Comités de Auditoría o las instancias de gobierno más altas de la empresa.

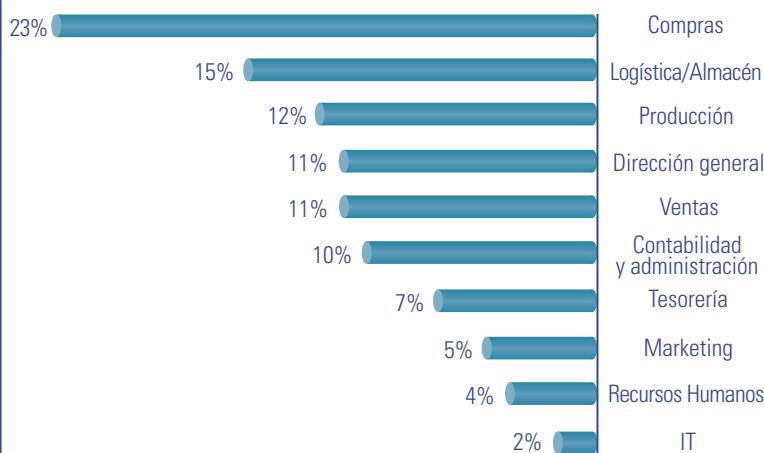
En cuanto a la ubicación del defraudador dentro de la compañía, destaca el área de Compras como la más vulnerable a padecer ilícitos de fraude, seguida de las áreas de Almacén y Producción. En la siguiente gráfica se muestran las principales áreas afectadas o involucradas en los ilícitos de fraude registrados en los últimos doce meses. Estos datos además muestran nuevamente la imperiosa necesidad de que las empresas visualicen sus esfuerzos de control y detección de fraudes por medio de pactos de integridad, que involucren a sus socios de negocios especialmente en las áreas en las que pueden ser más vulnerables, como pueden ser sus relaciones con proveedores.

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 siguiente gráfica, los daños económicos más significativos los causaron los fraudes que se cometieron por personal relacionado con la Dirección General (29%), Contabilidad y Administración (21%), Compras (16%), Ventas (13%) y Tesorería (9%). 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 colusión con proveedores), tiene un daño económico relativamente menor.

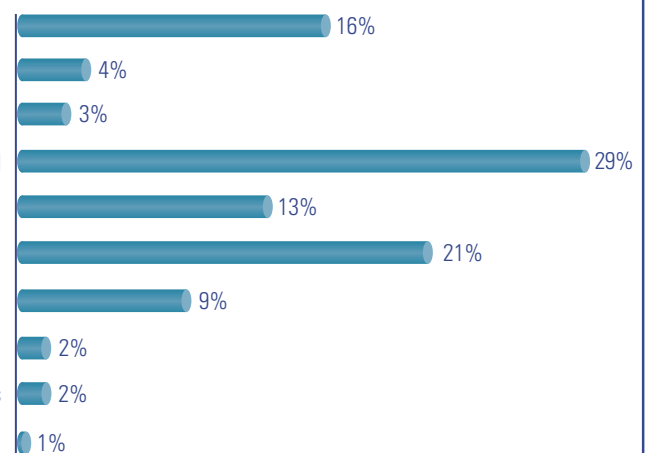
Los daños económicos más significativos los causaron los fraudes que se cometieron por personal relacionado con la Dirección General (29%)



**Ubicación del defraudador dentro de la empresa**



**Daño causado a la compañía por ubicación del defraudador dentro de la empresa**





Entendiendo entonces que los fraudes que experimentan las empresas que operan en México 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 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 México 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 35 y 50 años, con una antigüedad promedio de 10 a 15 años, y en general se trata de un varón.

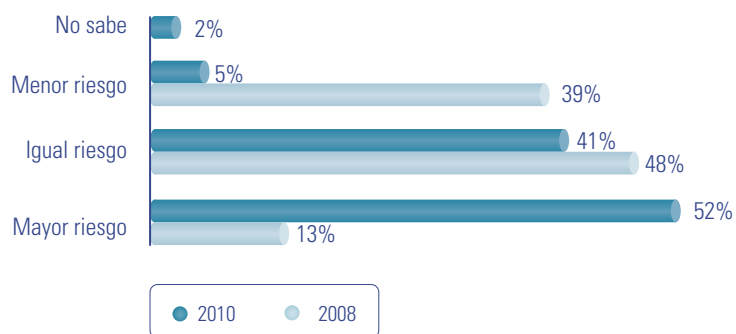
<b>Defraudador Más frecuente</b>	<b>Defraudador Más costoso</b>
Nivel operativo	Alta Dirección
Edad de 20 a 30 años	Edad de 35 a 50 años
3 años de antigüedad promedio	10 a 15 años de antigüedad promedio
En general, fraudes de entre \$150,000 a \$250,000 de pesos mexicanos	En general, fraudes de entre \$3 a \$6 millones de pesos mexicanos



## Percepciones de fraude en el futuro

El optimismo que mostraron en 2008 las compañías mexicanas sobre el riesgo que enfrentaban de padecer algún quebranto futuro ha desaparecido. Hoy día, las compañías son mucho más realistas sobre el delicado momento que se atraviesa y de los riesgos que la actual coyuntura supone en términos de posibles desfalcos. El 52% de las empresas percibe un mayor riesgo a padecer un fraude en los próximos doce meses, dato que contrasta con el 13% que se reportó en 2008, como se muestra en la siguiente gráfica.

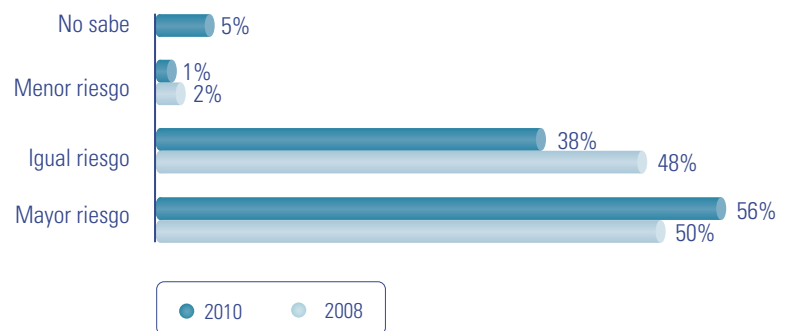
### Percepción de riesgo a padecer fraudes futuros





Además se percibe que en México se tiene un mayor riesgo (56%) de fraudes que en otros países, dato que es consistente con el nivel de incidencia reportado anteriormente en comparación con otras naciones de la región Latinoamericana.

### Percepción de riesgo a padecer fraudes en comparación con otros países



Así las cosas, será necesario que las empresas que operan en México enfrenten el reto de mejorar su capacidad de control interno y prevención de fraudes. La presente adversidad puede ser una oportunidad para hacer una auténtica revolución en la forma de ver y hacer negocios en México. 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, pese a la crisis, 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?

Será necesario que las empresas que operan en México enfrenten el reto de mejorar su capacidad de control interno y prevención de fraudes

# Conclusiones

La crisis económica mundial ha potenciado los riesgos que enfrentan las compañías que operan en México. No sólo existe un medio ambiente más adverso para los negocios, sino que además ha puesto en evidencia las principales debilidades de control de las empresas. 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.

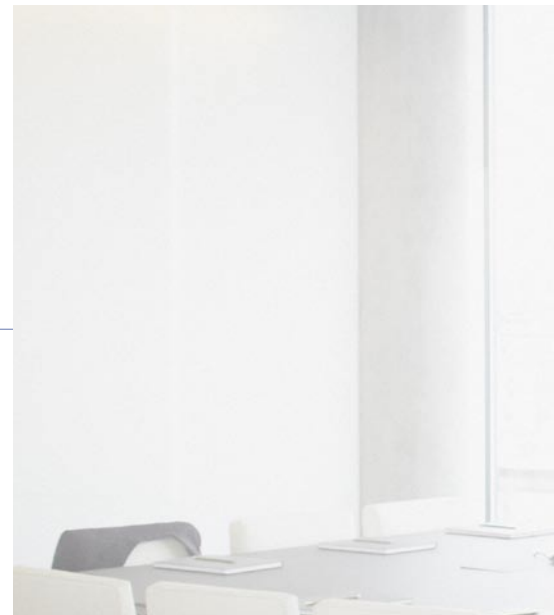
El fraude no es una amenaza estática; las empresas necesitan evaluar sus riesgos de fraude de manera recurrente. El riesgo de fraude puede ser mitigado en un grado razonable con mecanismos de control adecuados. A diferencia de las tendencias que ponen énfasis en la prevención basada en fuertes procedimientos de control que incitan la burocratización y las prácticas de “poner palomita”, la experiencia ha demostrado la efectividad de las medidas orientadas hacia la prevención y la disuasión del fraude, que se enfocan hacia un

cambio cultural de los empleados en la organización.

De acuerdo con el Reporte sobre Fraude Ocupacional y Abuso 2010, de la Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados<sup>6</sup> (ACFE por sus siglas en inglés), la implementación de mecanismos de prevención del fraude corporativo permite reducir el riesgo hasta en un 70%, lo que resulta en una disminución de los daños relacionados con la comisión de ilícitos en forma significativa.

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.



<sup>6</sup>ACFE's Report on Occupational Fraud and Abuse. Association of Certified Fraud Examiners. USA. 2010.



La crisis económica mundial ha potenciado los riesgos que enfrentan las compañías y ha puesto en evidencia las principales debilidades de control de las empresas

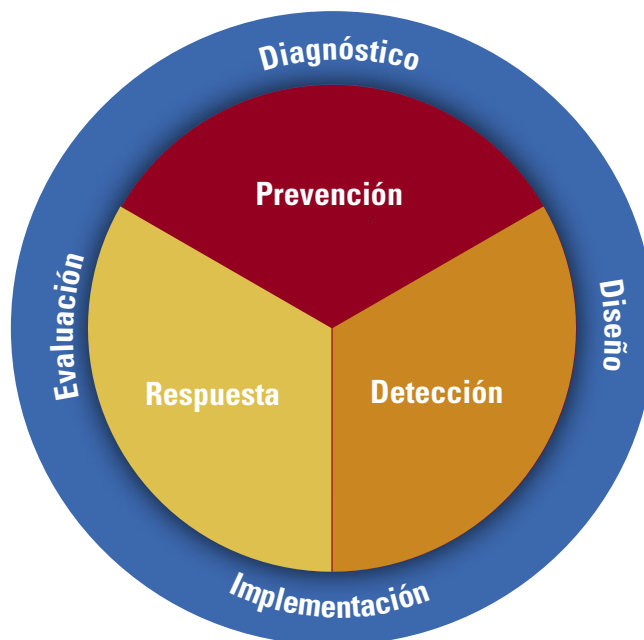
Una estrategia de administración de riesgos de fraude que sea efectiva y orientada a la empresa abarcará actividades, mecanismos y controles que tengan tres objetivos:

**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

### Elementos de un Programa Integral de Administración de Riesgos de Fraude



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 crisis, 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 posible 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.

La implementación de mecanismos de prevención del fraude corporativo, permiten reducir el riesgo hasta en un 70%



**Un especial reconocimiento para Arturo del Castillo,  
por su dedicación en la coordinación y contribuciones  
al análisis de los resultados de este estudio.**

**Shelley M. Hayes**

Tel. +01 (55) 52 46 86 34

Fax +01 (55) 52 46 83 72

e-mail: hayes.shelley@kpmg.com.mx

**Judith Galván**

Tel. +01 (55) 52 46 87 83

Fax +01 (55) 52 46 83 72

e-mail: judithgalvan@kpmg.com.mx



**EMPRESA  
SOCIALMENTE  
RESPONSABLE**



La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias 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 la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

"D.R." © 2010 KPMG Cárdenas Dosal, S.C. la firma Mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Impreso en México. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative, una entidad suiza. Todos los derechos reservados.