



# Perfil del Defraudador en Brasil



# Índice

Prólogo.....	4
Metodología.....	6
Resumen ejecutivo.....	7
Perfil de los encuestados.....	12
Perfil del defraudador.....	13
Comportamiento del defraudador.....	15
Resultados de las investigaciones de fraudes.....	16
Características del fraude.....	17
¿Cómo se detectaron los fraudes?.....	18
Departamentos investigados.....	18
Cómo se estructuran las empresas.....	19
Cómo combatir el fraude.....	21
Conclusión.....	23

# Prólogo

El fraude es un problema global crónico que existe desde los albores de la humanidad, capaz de generar daños irreversibles a la reputación, grandes cantidades de gastos en remediación y recuperación, además de impactar directamente en la calidad de vida de millones de personas.

Representa una pesada carga económica para la sociedad, razón por la cual, dado su alto nivel de relevancia, KPMG ha elaborado y difundido globalmente información sobre tendencias de fraude y conducta irregular.

La encuesta, que tuvo su primera edición realizada globalmente, presenta, este año, datos recopilados específicamente en Brasil, de una manera sin precedentes.

Para este informe contamos con la participación de profesionales que representaron prácticamente todas las regiones del país y segmentos de mercado, quienes llenaron un cuestionario detallado para generar datos estadísticos, con el fin de delinear el perfil del defraudador y contribuir a la evolución de los mecanismos de prevención, detección y respuesta a los casos de fraude en Brasil.

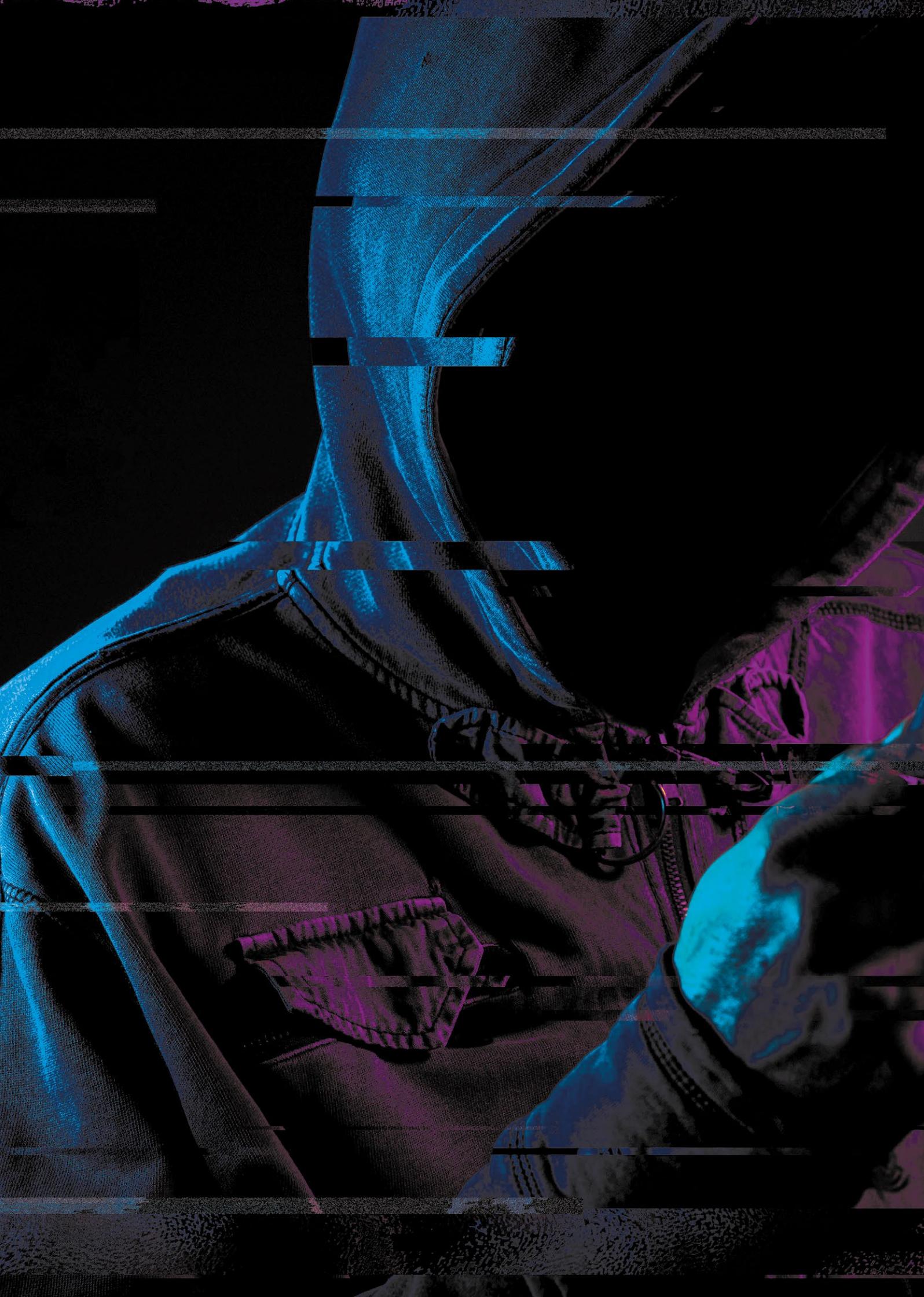
En esta primera edición brasileña, se consideraron preguntas que tienen como objetivo mejorar la práctica de las investigaciones en Brasil, presentando así *insights* que orientarán la toma de decisiones de las compañías y profesionales en la definición del equipo de trabajo, estructura tecnológica, evolución del programa de *compliance*, entre otros asuntos relevantes a esta cuestión.

En esta investigación, también exploramos cómo se posicionan los fraudes cibernéticos dentro de este universo, y la manera en que la evolución de los controles y herramientas tecnológicas contribuye activamente a la mitigación de los casos de fraude en las empresas. Concluimos este informe con nuestras sugerencias de combate al fraude en un entorno en el que las amenazas cambian constantemente.

El objetivo de este informe es ayudar a las empresas y profesionales a comprender este complejo campo de conocimiento y en qué manera puede cambiar en el futuro. También esperamos que nuestra encuesta contribuya a una discusión global sobre la mejora de los mecanismos de combate al fraude y a la corrupción. Las empresas, los gobiernos y la sociedad en general tienen un interés directo en el resultado de esta discusión.

**Emerson Melo**  
Socio Líder de la práctica  
de Forensic & Litigation  
de KPMG en Brasil y  
colíder en América del Sur

**Alessandro Gratão  
Marques**  
Socio Director de la práctica  
de Forensic & Litigation y  
líder de CoETPRM  
en KPMG en Brasil



# Metodología

A diferencia de la última edición, que tuvo un alcance global, esta investigación aporta un diagnóstico nacional y se basó en un cuestionario respondido por 120 profesionales de todo Brasil que actúan en *compliance*, investigación corporativa, auditoría interna y otras áreas. Estos contribuyeron a la formulación de la visión del perfil de los defraudadores investigados por estos entrevistados durante los años **2020** y **2021**. Los profesionales cumplimentaron un cuestionario detallando como se estructuran sus empresas y compartiendo datos estadísticos sobre las investigaciones realizadas y el perfil de los defraudadores investigados durante este período.

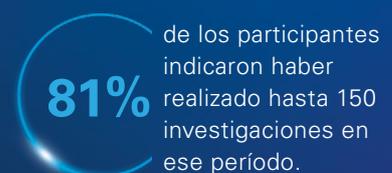
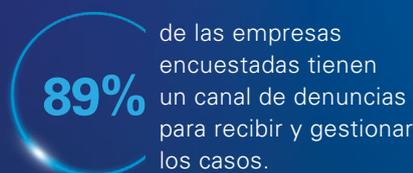
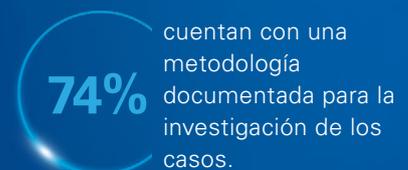
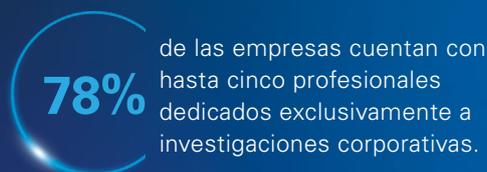
# Resumen ejecutivo

La investigación contó con la participación de profesionales de diversas áreas, destacando los de *compliance*, investigaciones y auditoría interna, y los que actúan en los sectores de mercados industriales, servicios financieros, consumo y comercio minorista, tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones, salud y ciencias de la vida, energía y recursos naturales, agronegocio, gobierno, infraestructura, tercer sector y otros sectores de la economía.

Con base en las respuestas, se observó información sobre la posición de las empresas en el combate a la conducta irregular y sobre el perfil de los profesionales involucrados en la realización de los fraudes.

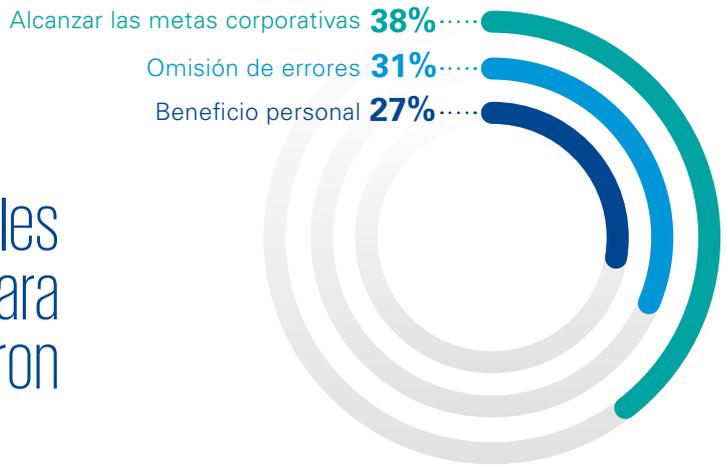
Resaltamos que nuestra encuesta se basó en un análisis del perfil de los defraudadores y no en casos de fraude (algunos casos involucraron a más de un defraudador) y tuvo como objetivo recoger la experiencia de los encuestados en el período entre **enero del 2020 y junio del 2021**.

En ese sentido, en algunos momentos las preguntas se formularon de forma no excluyente, en la que los encuestados pudieron indicar más de una alternativa para cada pregunta. En estos casos, la resultante del **100%** no se dará por la suma de las alternativas, sino por las respuestas de cada ítem por el número total de participantes. Por otra parte, en otros momentos, en preguntas excluyentes, la suma de las alternativas refleja el porcentaje del **100%**.



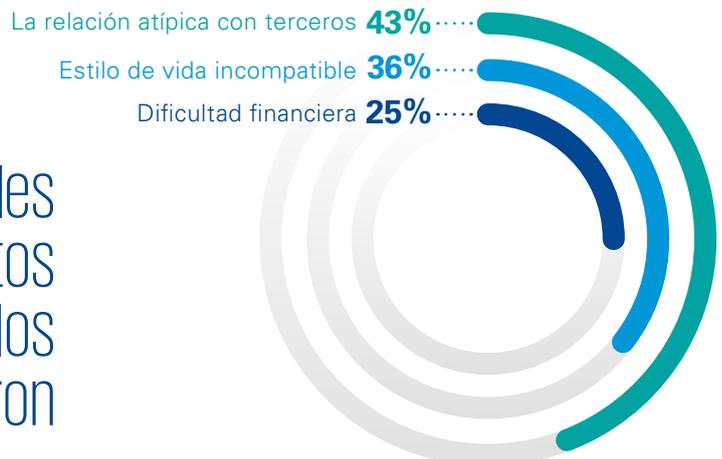
Quizá por reflejar parcialmente un período atípico de pandemia, se observa que “alcanzar las metas corporativas” fue la motivación más indicada por los participantes de la investigación para la realización de fraudes, superando la “obtención de beneficios financieros personales y por codicia” que había sido la motivación más mencionada en la encuesta mundial del 2016. Aquí vemos claramente el componente de la presión situacional enumerado en el triángulo del fraude elaborado por Cressey, que incide e influye directamente en el resultado de la investigación.

## Las principales motivaciones para realizar fraudes fueron



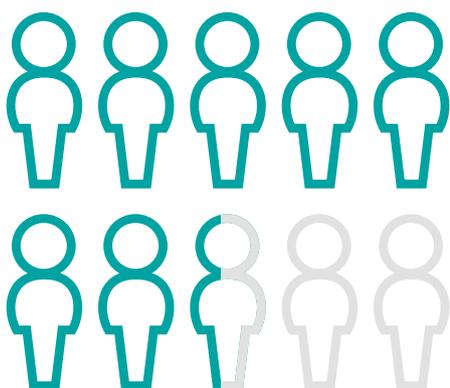
En diversos aspectos, la gestión de los riesgos vinculados a terceros se ha mostrado un elemento relevante, que requiere cuidado y la adopción de controles por parte de las organizaciones. El elemento “relación atípica con terceros”, en lo que se refiere al comportamiento de los defraudadores, fue uno de los más mencionados en la identificación de los fraudes, lo que demuestra la formación de acuerdos, seguido de “estilo de vida incompatible” y “dificultad financiera”, y este último elemento fue potenciado en gran medida por la pandemia.

## Los principales comportamientos identificados en los defraudadores fueron



Al verificar el rango de edad y el tiempo del defraudador en la empresa, se observa que la experiencia y la posible sensación de seguridad debido al conocimiento de las etapas de los procesos relacionados con el fraude son componentes de mayor incidencia en los casos de infracciones percibidas en los resultados de la encuesta.

En el **73%** de los casos investigados,



el defraudador tenía entre 26 y 45 años de edad.

El **45%** de los encuestados indicaron que el defraudador llevaba de uno a cuatro años en la empresa cuando cometió el fraude; a continuación, se observa que el **34%** de ellos llevaban más de seis años en la empresa.

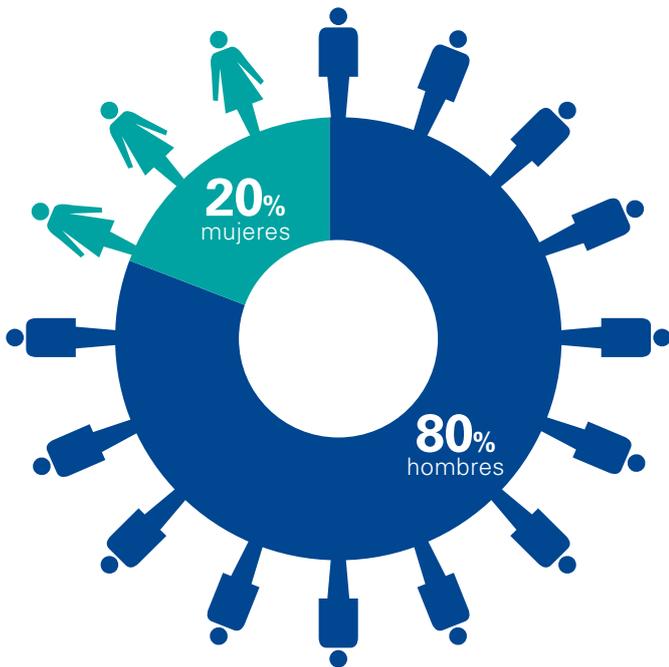


**“En los últimos años, las empresas brasileñas realizaron importantes inversiones en mecanismos de *compliance* centrados en el combate a la corrupción y las conductas irregulares,** mientras que los constantes cambios regulatorios y las innovaciones en los modelos de negocios han traído nuevas alertas y señales de fraudes corporativos innovadores, desafiando el status quo de las funciones de *compliance* y habilidades de los investigadores. Son innegables los avances obtenidos por las organizaciones con las inversiones realizadas para mejorar su gobernanza y valores percibidos por los accionistas y otros públicos de interés. En este estudio, presentamos el perfil del defraudador, considerando este nuevo contexto y brindando orientación sobre cómo pueden prepararse las empresas para actuar de manera predictiva y preventiva en el combate a la conducta irregular en el entorno corporativo.”

Emerson Melo, Socio Líder de la práctica de Forensic & Litigation de KPMG en Brasil y colíder en América del Sur

Según los resultados de la encuesta, el 80% de los fraudes actualmente en Brasil son realizados por hombres, con una mayor incidencia en los cargos entre coordinación y gerencia.

Los encuestados indicaron que **el 80% de los defraudadores son hombres; y el 20%, mujeres.**



Los cargos que tuvieron la mayor incidencia de fraude fueron los de nivel de:

**gestión,  
coordinación,  
supervisión y  
especialistas.**

“Es muy probable que el escenario de recesión y los impactos provocados por la COVID-19 hayan influido en el énfasis en las menciones que implican el logro de las metas corporativas. Este factor, en la realidad de algunas empresas y funciones, sería **preponderante para mantener el empleo de los colaboradores, un aspecto visto como presión situacional.**”

Vinicius Carvalho, Socio Director de la práctica de Forensic & Litigation de KPMG en Brasil

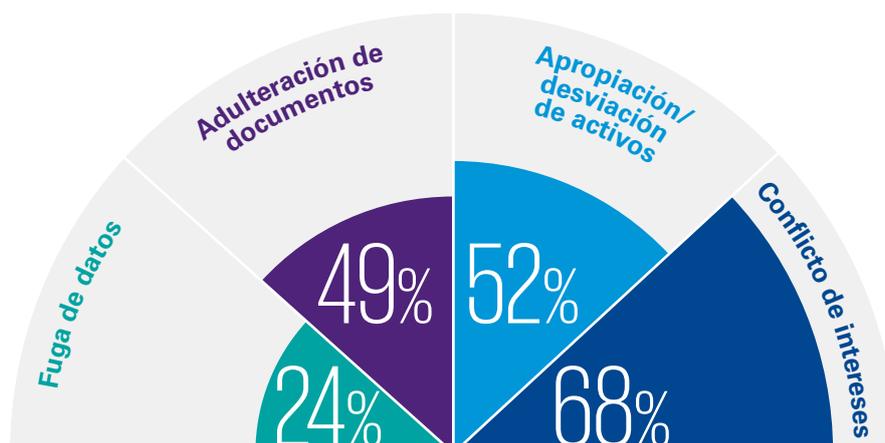
“Los defraudadores con perfil de liderazgo, que tienen acceso ilimitado a personas, procesos y sistemas sin monitoreo ni doble verificación, **suelen ser los que más daño causan a la empresa.**”

Alessandro Gratão Marques, Socio Director de la práctica Forensic & Litigation y Líder del CoE TPRM en KPMG en Brasil

Si, por una parte, los controles para los riesgos de fraude son fundamentales, por otra, se observa que, incluso cuando son efectivos, los defraudadores los eluden o los pasan por alto. En ese sentido, entran en acción diferentes formas de detección (como denunciantes, otros tipos de mecanismos de denuncia anónima, clientes o proveedores sospechosos, etc.), especialmente para verificar a ejecutivos con gran poder de decisión concentrado en sus manos.

Los datos históricos señalan que hay dos veces más probabilidad de que el fraude se cometa en grupos que en iniciativas solitarias. Esto se debe en parte a que los defraudadores necesitan confabularse con otros para eludir los controles. El acuerdo, entonces, es sobre todo una amenaza para una empresa. Los grupos más grandes (como los compuestos por cinco o más personas) tienden a causar más daños financieros que los defraudadores individuales o los pequeños grupos.

Cabe señalar que los tipos de investigaciones con mayor incidencia se relacionaron con los temas de conflicto de interés (68%), apropiación/desviación de activos (52%), adulteración de documentos (49%) y fuga de datos (24%).



Por otra parte, fortalecer la cultura de la ética y *compliance* fue indicado como el principal beneficio percibido en la identificación y mitigación de la realización de fraudes.

Cabe resaltar que

**El 79% de los encuestados indicaron que el trabajo remoto, debido a la pandemia de la COVID-19, dificultó el proceso de ejecución de fraudes.**

Finalmente, se constata que la tecnología y el advenimiento de la transformación digital pueden beneficiar tanto a los defraudadores como a las empresas en su combate directo, ya que el uso de la tecnología en la gestión de denuncias y el monitoreo continuo, por ejemplo, han ayudado de manera significativa a las organizaciones y a los profesionales en el combate al fraude.

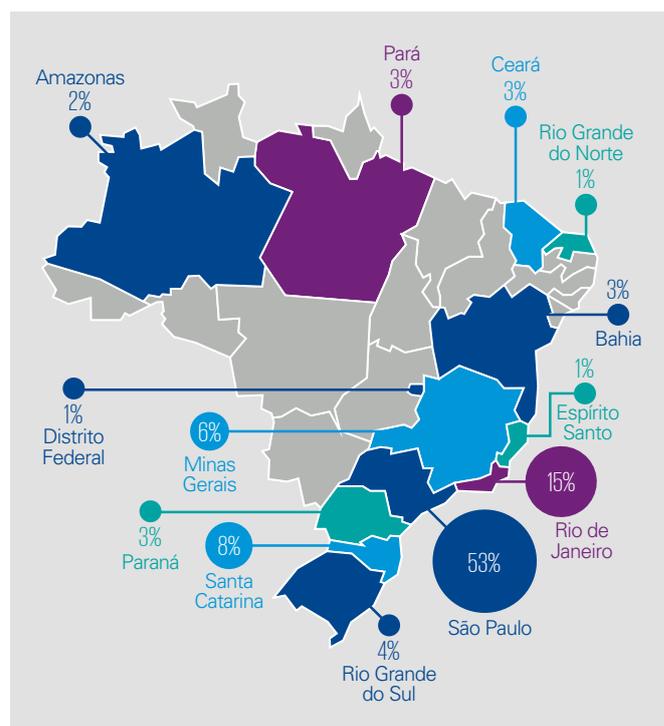
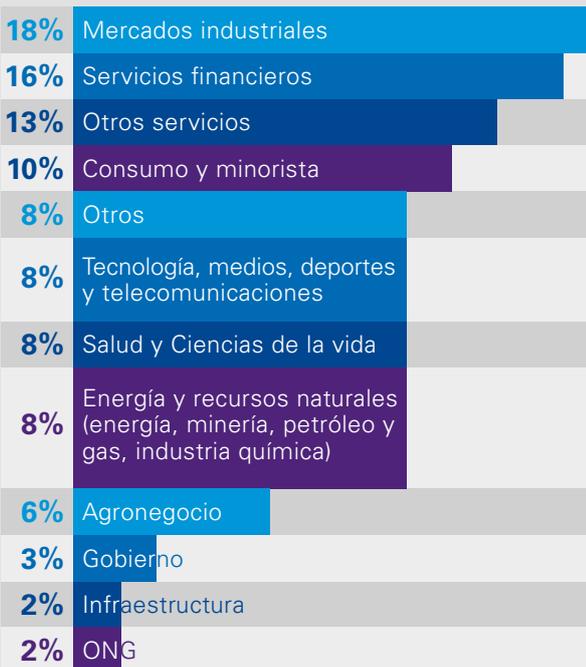
# Perfil de los encuestados

Como resultado de la recopilación de datos de nuestra encuesta, fue posible obtener una visión amplia del territorio nacional al recoger la percepción de 13 de los 27 estados, incluido el Distrito Federal. Es posible afirmar que la suma de los ingresos anuales de las empresas de los 120 encuestados representa alrededor del 4% del PIB de Brasil en el 2020. Los principales segmentos de negocios que respondieron a la encuesta fueron los mercados industriales, los servicios financieros, el consumo y comercio minorista y otros servicios. A continuación, presentamos los datos estadísticos relacionados con el perfil de los encuestados.

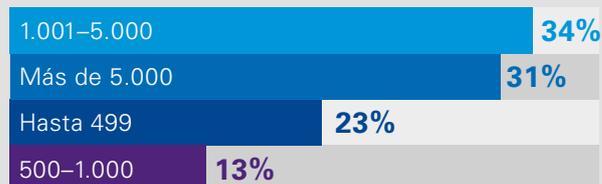
## Nivel jerárquico



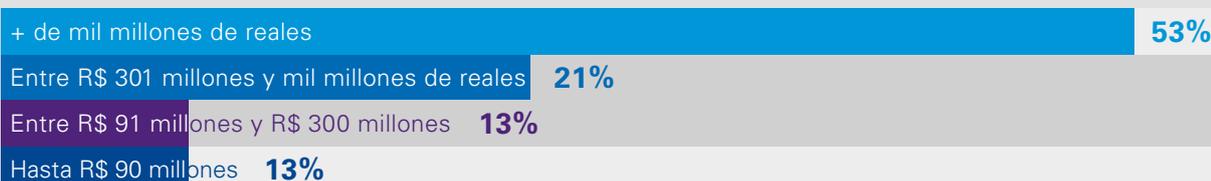
## Sector



## Tamaño (en número de empleados)



## Facturación anual



Nuestra encuesta se realizó en todo el territorio nacional, recogiendo la percepción de fraude en empresas de los más diversos rubros y tamaños que operan en Brasil. Como resultado, se pudo observar un cambio en el perfil del defraudador, en comparación con la encuesta mundial realizada en el 2016 por KPMG. Actualmente, el autor del fraude suele ser un hombre, de entre 26 y 45 años de edad; trabaja en la organización víctima desde hace uno a cuatro años, y ocupa un puesto de especialista, coordinador o gerente, en las áreas de operaciones, compras, comercial o gestión en general. Las principales características adicionales del defraudador reveladas por nuestra encuesta son las siguientes:

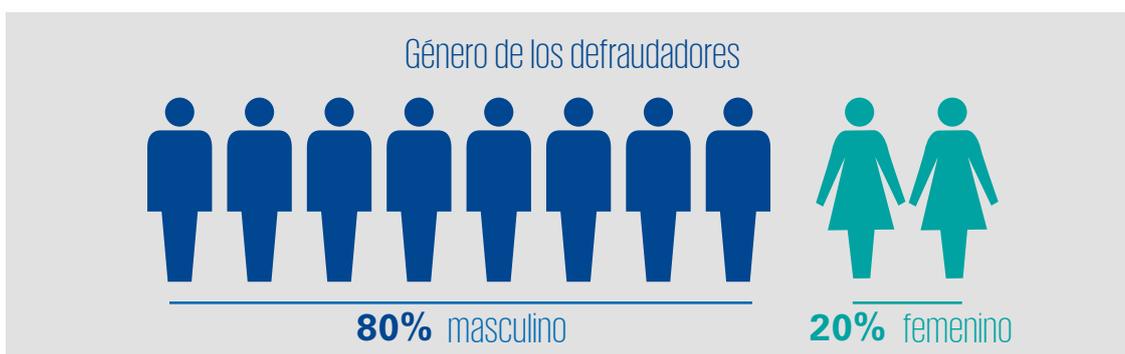
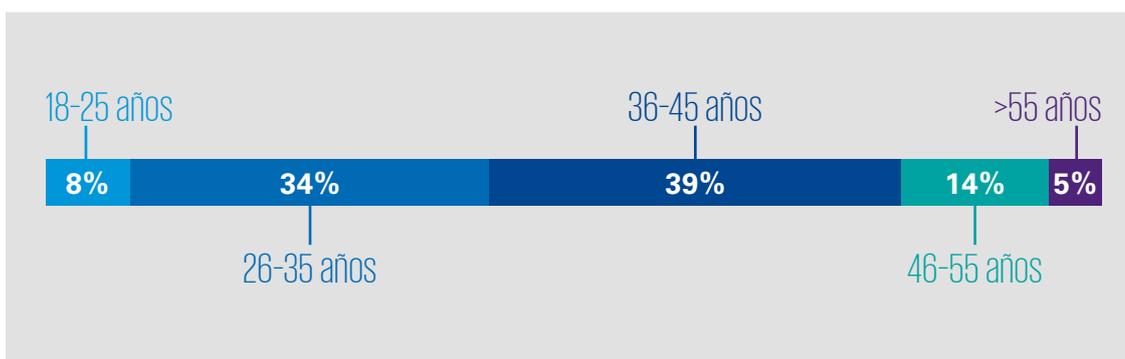
# El perfil del defraudador

## Género y edad

**El 80% de los defraudadores son hombres;** la proporción de defraudadores se mantuvo prácticamente inalterado en comparación con la encuesta mundial del 2016. Cabe resaltar que:

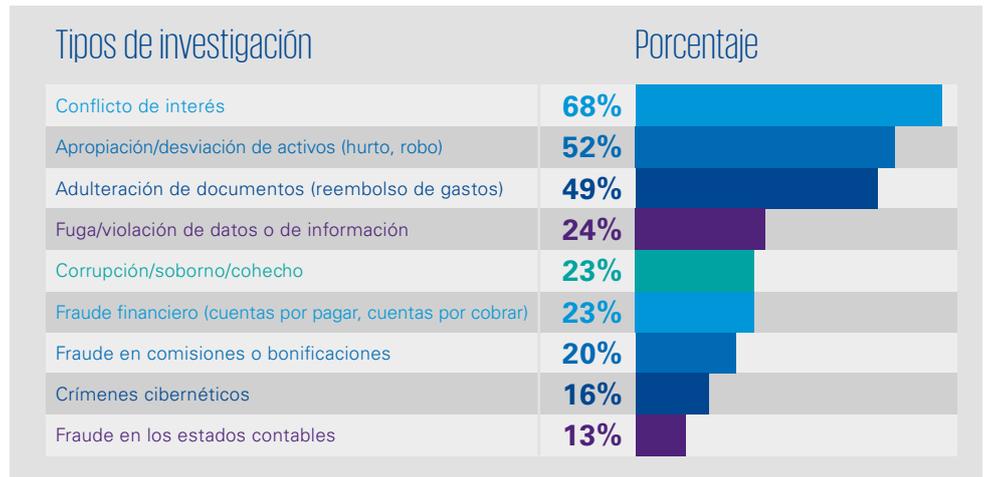
**El 73% de los autores (hombres y mujeres) se encuentran en el rango de edad entre 26 y 45 años,** una reducción de 10 años con relación al rango de edad observado en la encuesta anterior, en la que el grupo de edad fue de 36 a 55 años.

**Hubo una reducción significativa de defraudadores en el grupo de edad de 46 to 55 años,** pasando del 31% al 14% con relación a la encuesta anterior. Por otra parte, hubo un aumento significativo en los rangos de edad de 18 a 25 años y de 26 a 35 años, que sufrieron un aumento de siete y 20 puntos porcentuales, respectivamente.

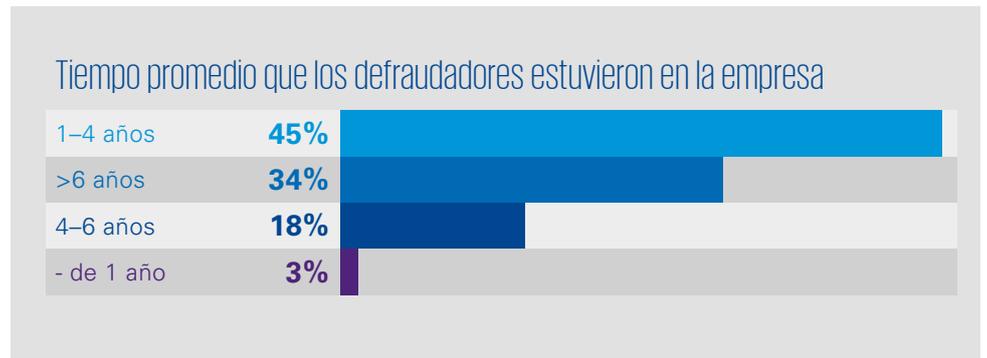




En el **68%** de los fraudes, el autor se confabuló con terceros en casos de conflicto de intereses, un aumento del **6%** en comparación con la encuesta anterior.



Sumado a esto, se observó que el **45%** de los defraudadores trabajaron en la empresa durante un período de uno a cuatro años y el **34%** llevaban en la empresa más de seis años. Un cambio notable en comparación a la encuesta realizada anteriormente, que indicaba una mayor concentración en los profesionales con más de seis años en la empresa.



El análisis del costo-beneficio desde el punto de vista del defraudador pasa por el proceso de evaluación (i) de las motivaciones que incentivan la acción del individuo, (ii) de las oportunidades que permiten que ocurra el fraude y (iii) de la racionalización para justificar a sí mismo la razón para cometer el fraude, con vistas a la seguridad de que no será identificado ni punido por tal delito. Por lo tanto, cuanto más tiempo de experiencia en el entorno de la empresa tiene el defraudador, conociendo sus procesos, controles y deficiencias, más podrá ponderar estos aspectos.

Las acciones de diagnóstico y monitoreo son fundamentales en el combate al fraude, y se aplican tanto interna como externamente; cabe recordar que existe la posibilidad de que un defraudador interno, solo, pueda estar trabajando con un grupo razonablemente grande de personas fuera de la empresa. Actualmente, las organizaciones necesitan protegerse de algunos tipos de combinaciones.

De acuerdo con el mapa de calor de la relación de incidencia de fraude con los cargos ocupados, se pudo observar que las categorías con mayor incidencia son las de gerencia, coordinación/supervisión, especialistas/analistas/asistentes y terceros.



# Comportamientos del defraudador

El **38%** de los defraudadores cometieron fraude con el objetivo de lograr metas corporativas, el **31%** para omitir errores y el **27%** para beneficio personal.

## Principales motivaciones para realizar fraudes



Las encuestas anteriores siempre presentaron elementos como “beneficio personal” en primer lugar con el mayor número de menciones. Muy probablemente, el escenario de recesión y los impactos de la pandemia influyeron en el énfasis en las menciones a “alcanzar las metas corporativas”; que, además de permitir beneficios, como la remuneración variable, son factores preponderantes para mantener el empleo de los colaboradores, un aspecto analizado como un factor de presión situacional.

## Principales comportamientos identificados en los defraudadores



El **43%** de los defraudadores presentaron un comportamiento inusual en su relación con terceros, el **36%** presentó un estilo de vida incompatible y el **25%** experimentaba dificultades financieras.

Uno de los mecanismos más subestimados y convencionalmente poco utilizados en el mundo corporativo es el mapeo de riesgos de fraudes. Este mecanismo tiene como objetivo identificar los principales puntos de riesgos de fraude en la organización, de manera que, una vez identificados, se puedan crear mecanismos de mitigación para que estos riesgos no se materialicen. La adopción de este mecanismo de defensa funciona, en paralelo, como un procedimiento de chequeo periódico, con el fin de prevenir e identificar enfermedades en el organismo para que se puedan tratar y curar en su etapa inicial. Asimismo, el uso del perfil del defraudador y sus matices identificados en esta investigación tiene como objetivo colaborar para que las organizaciones adopten medidas preventivas y correctivas, contribuyendo al mapeo de riesgos y su consecuente mitigación..

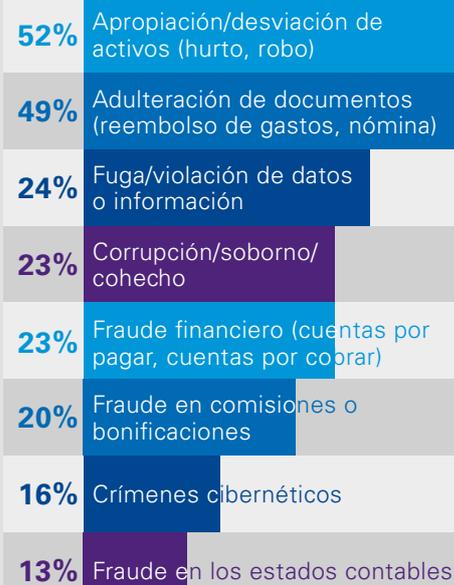
# Resultados de las investigaciones

Durante períodos de recesión, es común que las empresas actúen con plantillas más restringidas de profesionales. En consecuencia, los fallos de control provocados por cuestiones de segregación de funciones o dependencia de personas en actividades críticas potencian los factores detallados y señalados en el resultado de la encuesta.

Del total de investigaciones de fraudes realizadas, se constató que el **35%** de los casos se concluyó como procedente, el **17%** parcialmente procedentes y el **48%** improcedentes.

Entre los fraudes más comunes en Brasil, según se relató en la encuesta, se encuentran los casos de hurto o robo de activos (**52%**); adulteración de documentos (**49%**); fuga/violación de datos o información (**24%**); corrupción o identificación del pago de coima o soborno **23%**.

## Tipos de investigación



## Procedente

35%

## Parcialmente procedente

17%

## Improcedente

48%

El **72%** de los participantes indicaron haber realizado hasta 50 investigaciones de fraude en el **2021**, y el **19%** realizaron entre **51** y **150** investigaciones.

## Investigaciones realizadas



El resultado de nuestra encuesta es muy coherente con otras que se realizaron anteriormente, en las que las principales incidencias de fraudes están relacionadas con la desviación de activos. Este fenómeno ocurre en virtud de los controles, que podrían mitigar consistentemente estos procesos, volverse lentos e insostenibles para el flujo operacional, lo que puede llevar a una reducción en el desempeño operacional de la empresa.

Por lo que corresponde a los profesionales de *compliance* actuar de forma colaborativa para encontrar un punto de equilibrio entre la mitigación de los riesgos de fraudes y la perpetuidad de la compañía.

Otro punto importante observado fue el alto índice de investigaciones realizadas, cuyos resultados fueron procedente y parcialmente procedente. Básicamente, por cada dos investigaciones ejecutadas, una resultó procedente o parcialmente procedente. Esta información refuerza la importancia de la existencia de un canal de denuncias, además de demostrar que el *compliance* en Brasil sigue en evolución, a medida que los profesionales que actúan en las averiguaciones adquieren más experiencia y están más capacitados para realizar el trabajo y obtener resultados consistentes. Esto proporciona datos técnicos para la toma de decisiones de la alta administración y refuerza que el código de ética y conducta debe ser seguidos por todos los colaboradores de la empresa.

El 45% de las empresas participantes indicaron haber sufrido fraudes tecnológicos en ese período. De este universo, los tipos de fraude más mencionados por los encuestados fueron: acceso indebido a los sistemas (50%), producción de información fraudulenta (48%), abuso de información (46%), difusión de datos de *login* o contraseñas (39%) e invasión de sistemas (11%).

# Características del fraude

## Tipos de fraudes tecnológicos



Es relevante que el 79% de las empresas participantes haya indicado que el trabajo remoto haya contribuido a reducir la incidencia de fraudes.

## ¿El trabajo remoto facilitó el proceso de fraude?



Un hecho interesante para el resultado de la encuesta es la indicación de que el trabajo remoto ayudó a reducir la incidencia de fraudes. En este caso, cabe un análisis: observar si realmente hubo una disminución de los casos o si hubo una disminución en el número de denuncias o averiguaciones de casos debido a esta nueva realidad. Es posible que la menor interacción física entre los profesionales haya proporcionado una reducción de casos, sin embargo, es posible que el compromiso de los profesionales en presentar denuncias haya disminuido debido al desafío del trabajo remoto.

Se nota, en el resultado de la encuesta, el aumento en el uso de tecnología para realizar fraudes. Este fenómeno se produce debido al aumento exponencial del uso de la tecnología y la digitalización de los procesos en el día a día de las organizaciones. Esto mejora significativamente la eficiencia de las organizaciones, lo que contribuye exponencialmente a su crecimiento. Sin embargo, si no se trata de manera equitativa, puede generar oportunidades para que los profesionales malintencionados actúen, generando pérdidas financieras y de reputación.

Por lo que es fundamental que las organizaciones inviertan en medios tecnológicos que las protejan de los casos de fraude.

# ¿Cómo se detectaron los fraudes?

Aquí se nota la importancia de establecer una sinergia entre las líneas de defensa, incluso al actuar en la identificación, pero con un alto índice de efectividad. Sin embargo, la identificación de fraudes no es el objetivo primario de funciones como la auditoría interna y de los mecanismos de *compliance*.

Cuando se les preguntó cómo detectar el fraude, pudiendo marcar más de una opción, el **72%** de los encuestados indicó que los fraudes fueron detectados por medio de denuncias anónimas; el **40%** de denuncias nominales; y, en tercer lugar, el **33%** por medio de actividades de auditoría interna.

## Cómo se detectaron los fraudes

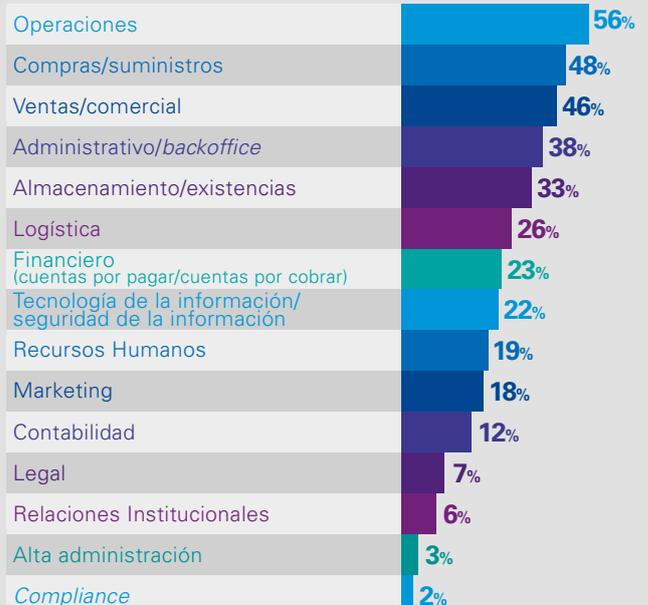


# Departamentos investigados

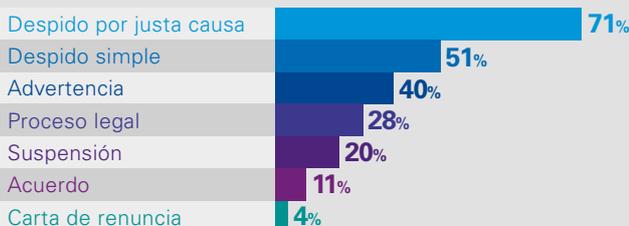
De las investigaciones calificadas como procedentes o parcialmente procedentes, se desprende que los encuestados indicaron que los defraudadores fueron penalizados por medio de despido por justa causa en el **71%** de los casos; por otra parte, los defraudadores penalizados con despidos simple fueron mencionados en el **51%** de los casos, seguidos por los que recibieron advertencia, mencionados en el **40%** de las ocurrencias.

Con respecto a las áreas de actuación de los defraudadores, se constata que el **56%** de los encuestados indicó que hubo fraude en el departamento de operaciones; el **48%**, en compras/suministros; el **46%** señaló el departamento de ventas/comercial.

## Departamento investigado



## Cómo se penaliza a los defraudadores en su empresa



El canal de denuncia y la realización de las investigaciones son parte central de cualquier programa de *compliance*. Sin uno de estos elementos, todo el programa deja de funcionar. Estos mecanismos, combinados con otras líneas de defensa de las organizaciones, son los que posibilitan medidas para prevenir, detectar y dar respuesta a las desviaciones del código de ética.

Asimismo, estos mecanismos contribuyen a una mejor toma de decisiones por parte de la alta administración en cuanto a la aplicación de medidas correctivas y a la mejora de procesos, medición del desempeño de gestores y departamentos y fortalecimiento de la perpetuidad de la organización y el futuro de los negocios.

# Cómo se estructuran las empresas

¿Cuenta con un canal de denuncias?

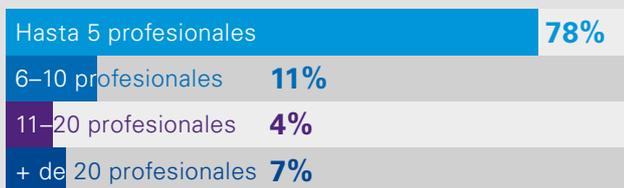


¿Tiene la compañía una metodología de investigación?



El **89%** de los encuestados indicó tener un canal para recibir denuncias. A su vez, el **74%** indicó contar con una metodología para la averiguación de las denuncias.

Cantidad de profesionales que trabajan en la investigación de fraudes



El **78%** indicó tener hasta cinco profesionales dedicados a investigar casos de fraude; el **11%** cuenta con entre 6 y 10 profesionales.

Departamento responsable de realizar las investigaciones



El **46%** de las empresas indicó que la auditoría interna es el departamento responsable de realizar las investigaciones y el **42%** indicó el departamento de *compliance*.

Se ha observado una creciente demanda de profesionales especializados en la identificación y prevención del fraude en Brasil para formar parte de la plantilla permanente de profesionales de las empresas. Se nota, sin embargo, la carencia

en la adopción de herramientas adecuadas para los debidos análisis, como, por ejemplo, la recopilación de dispositivos o procesamiento de datos por medio de tecnologías forenses.

Tecnologías que utilizan las empresas para prevenir y detectar fraudes



Todas las empresas encuestadas indicaron que utilizan la tecnología en la prevención y detección de fraudes. Entre las menciones más frecuentes por elemento, se resalta que el **73%** de los encuestados indicó el uso de tecnología para la recepción y gestión de las denuncias; el **51%** para el monitoreo continuo; y el **28%** para el tratamiento y procesamiento de los datos recopilados.

Las plataformas relacionadas con los canales de denuncias han evolucionado significativamente en Brasil. Han sido utilizados por un número cada vez mayor de empresas, independientemente del segmento o tamaño. Tal fenómeno se puede explicar tanto por cuestiones regulatorias relacionadas con el establecimiento de programas de integridad como por su bajo costo de implementación y mantenimiento.

El uso de *data analytics* también ha tenido una evolución significativa en las actividades de detección y composición de indicadores de anomalías, lo que se puede atribuir a la ausencia de aparatos tecnológicos y de profesionales con experiencia para realizar este tipo de procedimiento. La solución encontrada por las empresas ha sido la contratación de consultores externos a medida que surgen las demandas. Invertir en procedimientos y tecnologías de análisis de datos es inevitable, dado el creciente volumen de datos y transacciones que tienen las empresas.

Según los encuestados, los principales controles que contribuyen a la prevención, detección y respuesta al fraude son: evaluación de los riesgos de fraude, canal de denuncias, código de conducta, políticas y procedimientos robustos, apoyo de la alta administración y *due diligence*.

Elementos como *data analytics*, recompensas a los denunciantes de buena fe, procedimientos de auditoría externa, entrenamientos e investigaciones se señalaron como menos relevantes en los aspectos relacionados con las medidas de prevención del fraude.

### Nivel de relevancia de los controles adoptados en la prevención, detección y respuesta al fraude

	Promedio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Mayor relevancia											Menor relevancia
Evaluación de riesgos de fraudes	3,72	27	19	16	21	14	6	5	6	4	1	0	1
Canal de denuncias	3,78	27	16	24	12	16	9	3	6	3	1	2	1
Código de conducta, políticas y procedimientos robustos	3,99	22	38	9	5	12	7	11	3	5	4	2	2
Monitoreo continuo de controles	5,00	8	7	14	21	21	21	16	4	6	0	2	0
Apoyo de la alta administración	6,40	25	12	8	4	5	6	1	3	12	16	17	11
<i>Due diligence</i>	6,44	1	3	14	20	11	15	16	9	7	14	9	1
Pruebas de controles/ evaluación de riesgos	6,58	1	4	10	8	17	18	17	14	16	15	0	0
Investigaciones	7,13	2	9	6	13	7	13	10	18	9	10	18	5
Entrenamientos	7,20	2	6	16	6	6	6	8	20	17	22	9	2
<i>Data analytics</i>	8,15	5	5	2	8	5	8	15	13	12	8	13	26
Procedimientos de auditoría externa	8,94	0	1	1	2	5	7	16	13	19	17	29	10
Recompensa a los denunciantes de buena fe	10,68	0	0	0	0	1	4	2	11	10	12	19	61

A top-down view of a desk with a white keyboard, a white pen, a magnifying glass, and a blue and green padlock. The background is a light blue gradient.

# Cómo combatir el fraude

Este informe presenta los principales hallazgos de la encuesta realizada por los investigadores de diversas empresas y segmentos en todo Brasil. La pregunta que se debe hacer a las empresas es: ¿Cómo combatir a los defraudadores? Con base en el análisis de datos, surgen cuatro recomendaciones principales:

## Realizar la evaluación de los riesgos de fraude

Los negocios evolucionan rápidamente y los defraudadores siempre buscan formas de obtener una ventaja sobre el sistema. Las nuevas regulaciones, los nuevos mercados y las nuevas tecnologías son oportunidades para que los defraudadores eludan los controles. ¿Cómo esperan actualizarse las empresas? Uno de los mejores mecanismos para que puedan defenderse de los riesgos de fraude emergentes es una evaluación frecuente del riesgo de fraude, que se realiza como parte del proceso de evaluación de riesgos de la empresa como un todo. Dichas evaluaciones formales deben realizarse anualmente y actualizarse con mayor frecuencia, si es necesario, para tener en cuenta los cambios significativos en el entorno legal y operacional de la empresa. Un primer paso inteligente sería realizar una prueba de estrés en el entorno de la empresa (en términos de controles basados en las actividades y a nivel de entidad), especialmente cuando las empresas contratan los servicios de un grupo de profesionales de riesgo, operaciones, *compliance*, del área legal y otros.

# Recomendaciones:



Realice evaluaciones de riesgos de fraude



Monitoreo e indicadores



Conozca a sus socios de negocios y terceros



Manténgase muy atento a las amenazas internas

## Monitoreo e indicadores

Las acciones de monitoreo basadas en el diagnóstico de riesgos de fraude y la implementación de indicadores, que pueden ser detectivos o predictivos, deben ser parte de la agenda y recursos de los investigadores corporativos, no solo con el propósito de cohibir el fraude, sino de proteger el capital reputacional de las empresas. Además de la tecnología, aquí se debe tener en cuenta la composición de un equipo multidisciplinario.

## Conozca a sus socios de negocios y terceros

Las empresas no deberían simplemente mirar hacia adentro cuando se trata de fraude. También deben monitorear de cerca sus alianzas de negocios y los terceros que realizan negocios en su nombre. Las empresas extienden su alcance en todo el mundo y confían cada vez más en estos terceros, que actúan como distribuidores, representantes de ventas y representantes locales. Realizar una *due diligence* relacionada con los riesgos a la hora de establecer una alianza es una buena práctica y un elemento central de los mejores programas de *compliance*.

Además, las empresas deben, de tiempos en tiempos, asegurarse de que sus proveedores están

facturando conforme a su acuerdo contractual, y deben hacer uso de la cláusula que garantiza su derecho a auditar los contratos, normalmente incluida en los acuerdos comerciales. La tecnología ha permitido que las empresas realicen *due diligences* con una buena relación costo beneficio, no solo desde el comienzo del acuerdo, sino también para auditar el *compliance* continuo del proveedor con relación al acuerdo contractual.

## Manténgase muy atento a las amenazas internas

Un resultado consistentemente sorprendente en la encuesta es el número de defraudadores que son gerentes sénior y que han estado en la empresa durante al menos cinco años.

Frecuentemente se escucha la frase: "es una persona de mi total confianza", pero a menudo hay signos evidentes. Los defraudadores pueden ser descuidados. Si las cosas no parecen correctas, deténgase y piense cuidadosamente.

Es fundamental desarrollar una cultura sólida, en la que los empleados sean conscientes de los riesgos de fraude y comprendan cómo reaccionar a ellos. Anime y capacite a su equipo a utilizar los mecanismos de divulgación de información, como el canal de denuncias. Estimule el clima de

confianza para que los miembros del cuerpo funcional de la empresa no teman por sus empleos si señalan que algo anda mal. Una vez que suene la alarma, tome las medidas adecuadas para averiguar o investigar dicha actividad.

Estas medidas no impedirán por sí solas la continuidad de la actividad de los defraudadores; el fraude es un enemigo astuto y esquivo que requiere una cultura consciente de los riesgos para neutralizarlo. Cuando todos los empleados y todos los aliados están atentos y realizan negocios con integridad, el fraude pierde fuerza hasta que deja de existir. Este es un objetivo que merece la pena perseguir.

También se resalta aquí la importancia de establecer aliados de nicho para realizar averiguaciones e investigaciones complejas, contando con los recursos adecuados para su ejecución, resguardando incluso la confidencialidad y la correcta protección de los datos. Y como se menciona en la encuesta misma, el establecimiento de mecanismos de gobernanza, como el canal de denuncias, la evaluación de riesgos de fraude, la composición de indicadores y el análisis de datos en el contexto preventivo y detectivo son instrumentos relevantes y sinérgicos que benefician no solo el combate al fraude y a la corrupción, sino también la gestión de riesgos en las empresas.

# Conclusión

Analizando los datos de la encuesta realizada en Brasil y haciendo un paralelo sobre las diversas transformaciones e impactos derivados del entorno externo en el contexto reciente, se reitera la importancia de tener en cuenta a las personas.

Incluso cuando se mencionan, con relación a la tecnología, los sesgos en los algoritmos, por ejemplo, o incluso un fraude complejo, que además del daño financiero puede afectar la imagen y la reputación de las empresas, el agente principal sigue siendo una persona.

En ese sentido, se entiende que el objetivo de las empresas en la estructuración de sus funciones, actividades, procesos y controles no debe ser mapear cuestiones como la racionalización o incluso la presión situacional de sus colaboradores y terceros para la realización de fraudes. Sin embargo, el establecimiento de mecanismos de prevención, detección y respuesta de forma continua a los incidentes de fraude debe ser considerado por las empresas como un elemento perdurable, tan importante como sus principales actividades.

# Hable con nuestro equipo

## Emerson Melo

**Socio Líder de Forensic  
de KPMG en Brasil y  
América del Sur**  
+55 (11) 3940-4526  
emersonmelo@kpmg.com.br

## Alexandre Massao

**Socio de Forensic & Litigation  
en KPMG en Brasil**  
+55 (11) 3940-6379  
amhabe@kpmg.com.br

## Carolina Paulino

**Socia de Forensic & Litigation  
de KPMG en Brasil**  
+55 (11) 3940-4096  
cpaulino@kpmg.com.br

## Fernanda Flores

**Socia de Forensic & Litigation  
de KPMG en Brasil**  
(+55 (11) 3940-4891  
fernandaflores@kpmg.com.br

## Marcelo Gomes

**Socio de Forensic & Litigation  
en KPMG en Brasil**  
+55 (11) 3940-4829  
marceloagomes@kpmg.com.br

## Raphael Soré

**Socio de Forensic & Litigation  
en KPMG en Brasil**  
+55 (11) 3940-5958  
rsore@kpmg.com.br

## Alessandro Gratão Marques

**Socio Director de la práctica  
Forensic & Litigation y líder del  
CoETPRM en KPMG en Brasil**  
+55 (11) 3940-5740  
alessandrogratao@kpmg.com.br

## Dino Almeida

**Socio Director de Forensic &  
Litigation en KPMG en Brasil**  
+55 (11) 3940-4545  
dinoalmeida@kpmg.com.br

## Thais Silva

**Socia Directora de Forensic &  
Litigation en KPMG en Brasil**  
+55 (21) 2207-9237  
thaisasilva@kpmg.com.br

## André Kersten

**Socio Director de Forensic  
Technology en KPMG en Brasil**  
+55 (11) 3940-8724  
kersten@kpmg.com.br



#KPMGTransforma



Descargue  
nuestra APP

kpmg.com.br



© 2022 KPMG Consultoria Ltda., una sociedad simple brasileña, de responsabilidad limitada y firma miembro de la organización mundial KPMG de firmas miembro independientes con licencia de KPMG International Limited, una empresa británica privada de responsabilidad limitada. Todos los derechos reservados. MAT211115

Toda la información presentada en este documento es de naturaleza genérica y no tiene por finalidad abordar las circunstancias de un individuo o ninguna entidad en particular. Aunque nos hayamos empeñado en ofrecer informaciones precisas y actualizadas, no hay ninguna garantía acerca de la exactitud de la información en la fecha en que sean recibidas o en el futuro. Esta información no debe servir como base para emprender ninguna acción sin orientación profesional cualificada y adecuada, precedida de un examen minucioso de la situación concreta.

El nombre KPMG y su logotipo son marcas comerciales utilizadas bajo licencia por las firmas miembro independientes de la organización mundial KPMG.

Diseño gráfico y maquetación: Gaudí Creative Thinking