

Contenido

3	Introducción
4	Metodología
6	Incidencia del fraude y las conductas irregulares en las empresas en Venezuela
16	Perfil del defraudador
19	Influencia de la tecnología en el fraude
20	Consideraciones finales

Introducción

Cada día vemos con mayor frecuencia en los medios de comunicación, información relacionada con casos de corrupción, fraude y otros actos ilegales. Simultáneamente las agencias de la ley y los actores reguladores del mercado adelantan esfuerzos, realizan inversiones y apuestan por la cooperación transnacional, para apuntalar sus capacidades de lucha contra un flagelo que con diferentes nombres, modalidades, protagonistas y objetivos tiene como único propósito el lucro.

Con el transcurrir del tiempo y los avances de la tecnología. se han masificado y simplificado una amplia gama de transacciones y servicios en el ámbito de los negocios. Los conocidos delitos de cuello blanco, asociados usualmente a roles de autoridad en grandes corporaciones multinacionales o a sujetos con una especial astucia y destreza social, también han evolucionado y se han diversificado hasta reinventar los esquemas de fraude.



Ciertamente las tendencias mundiales, en cuanto a malversación de fondos se refiere, tienen un sinnúmero de réplicas a escala regional. En los últimos años hemos visto casos de gran trascendencia en los ámbitos públicos y privados. Uno de los elementos que observamos con mayor frecuencia está relacionado con la debilidad en los mecanismos de prevención, fiscalización, denuncia y las acciones posteriores a la Notita Criminis.

En Venezuela, el complejo entorno socioeconómico ha logrado que los aspectos citados anteriormente se fusionen -de manera homogénea- para dar paso a un escenario ideal para la proliferación de conductas irregulares en diferentes niveles de las organizaciones.

Con el objetivo de profundizar el entendimiento de aquellas causas que incrementan la manifestación de actos ilegales y demás incidentes corporativos (que ocasionan daños patrimoniales y reputacionales), KPMG en Venezuela realizó la primera encuesta de fraude corporativo en el país.

La publicación identifica cuales son los comportamientos locales en relación con los temas de fraude corporativo y conductas irregulares. También provee una visión general acerca de cómo las empresas venezolanas gestionan estos asuntos. Iqualmente determina las similitudes v diferencias con respecto a los patrones globales de fraude, proporcionando así una perspectiva de cómo podrían evolucionar. Esta edición aporta información de valor, que ayuda a alertar al mercado acerca de la importancia de los mecanismos de prevención, detección y respuesta para enfrentar estos incidentes.

Los invitamos a leer el siguiente estudio; este trabajo ha sido posible por el esfuerzo multidisciplinario de los profesionales de KPMG en Venezuela, para que nuestros clientes, relacionados y la comunidad en general tengan información de interés, afianzando nuestro objetivo de brindar elementos diferenciadores al mercado venezolano que nos conviertan en La Clara Elección.

Agradecemos la alta participación de nuestros clientes y del público seleccionado, sin ellos no hubiese sido posible esta investigación. Estamos complacidos por los resultados, los cuales fortalecen y complementan nuestra visión, basada en horas de experticia en nuestros clientes, acerca de cómo se comporta la Gestión del Riesgo de Fraude en el mercado local.

Con gusto, estaremos disponibles para conversar acerca de las conclusiones reflejadas en este reporte y analizar de qué manera podemos acompañarlos en desarrollar las mejores prácticas en sus organizaciones para una administración saludable del fraude que permita prevenir, detectar y responder ante estas situaciones.

Ivan Briceño Socio de Servicios Forenses

Metodología

La Encuesta de Fraude Corporativo de KPMG en Venezuela es una edición inédita en nuestro país y nos permite conocer directamente de nuestros clientes y relacionados, la incidencia de los hechos de fraude y/o conductas irregulares. De esta manera, nos podemos acercar más al contexto actual de las organizaciones y el impacto que recientemente ha tenido, en esta materia, el sector corporativo local.

Encuesta online

La encuesta tuvo una duración de tres meses, en el período comprendido entre enero y abril de 2017.

1.000 ejecutivos

de alto nivel con roles de liderazgo organizacional en áreas como contraloría, finanzas, legal y cumplimiento regulatorio.

+ 300 respuestas

Aportaron los ejecutivos participantes

46 preguntas

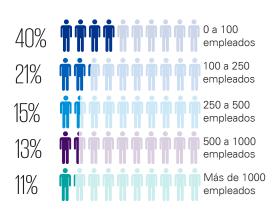
relacionadas con aspectos cualitativos y cuantitativos acerca de su experiencia con conductas irregulares en sus organizaciones.

Empresas públicas y privadas

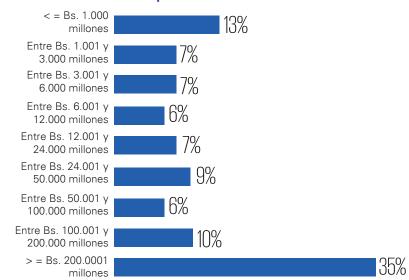
fueron las involucradas en el estudio con diferentes perfiles (grandes, medianas y pequeñas), así como una muestra muy diversa de los sectores económicos.

Conociendo en profundidad el perfil de las empresas participantes

Plantilla de empleados



Facturación anual de las empresas encuestadas





Servicios financieros 22%

Mercados industriales 21%

Mercados de consumo 20%

Infraestructura 15%

Otros 12%

Tecnología, multimedia, medios y telecomunicaciones 6%

Salud 2%

Gobierno - Sector público 2%

Metodología

Las preguntas del cuestionario estuvieron enfocadas en conocer aspectos tales como:

- El perfil del encuestado.
- Definir las características y el perfil de las empresas participantes.
- Entender el nivel de conocimiento que tienen los participantes sobre las situaciones irregulares en su organización.
- Conocer las regulaciones vigentes y el contexto normativo, a las que están sujetas las organizaciones participantes sobre esta, materia.
- Comprender el entorno del fraude o la conducta irregular.
- Conocer los tipos, categorías y características de tales hechos.
- Conocer los efectos ocasionados en las organizaciones a partir de estas situaciones.
- Definir el perfil del defraudador, así como las motivaciones y oportunidades que se le presentan.
- Conocer las acciones o respuestas de las organizaciones participantes ante tales hechos.
- Entender el estado de los componentes de control y monitoreo en las organizaciones.
- Conocer el estatus de los componentes de la Gestión del Riesgo de Fraude en las organizaciones participantes.

Los resultados del presente estudio contemplaron un proceso de análisis individual de las preguntas obtenidas acerca de la experiencia de fraudes sufridos por las corporaciones participantes. Asimismo, en algunos casos, realizamos el cruce de algunas variables que nos permitieron una visión más amplia para comprender aspectos propios del fraude y las conductas irregulares.

Esta encuesta se desarrolló con fines investigativos; sus objetivos fueron identificar referencias estadísticas y de contexto del comportamiento local que, en algunos casos, se compararon con la tendencia del estudio global de KPMG, para conocer sobre el comportamiento y la gestión de estos incidentes, así como algunas de las mejores prácticas de control interno y fortalecimiento en la Gestión del Riesgo de Fraude en las organizaciones.



Incidencia del fraude y las conductas irregulares en las empresas en Venezuela

Durante nuestra investigación pudimos observar que un alto porcentaje de los ejecutivos participantes (72%), no posee información exacta acerca de las situaciones irregulares que se han presentado en su empresa durante los dos últimos años.

A pesar de que este 72% de los ejecutivos manifiesta no tener información suficiente sobre qué está ocurriendo en sus organizaciones, al realizarle la pregunta acerca de su nivel de conocimiento sobre las situaciones irregulares a las cuales está expuesta su organización, el 58% manifestó que posee un alto grado de conocimiento al respecto.

Combinando las variables anteriores, sólo el 20% de ese grupo afirma tener conocimientos sobre casos de fraude en sus organizaciones en

los últimos dos años y de los riesgos de fraude a los cuales están expuestas.

De lo anterior, se desprenden ciertas dudas acerca de cuán interesadas están las organizaciones en obtener una gestión sana del riesgo de fraude y qué motiva el desconocimiento de sucesos irregulares.

Si una empresa desea una gestión correcta del riesgo de fraude, se hace necesaria una clara definición del rol de las personas de la organización, encargadas del manejo de estos temas, así como la formación de competencias requeridas para el manejo, monitoreo, verificación y control en materia antifraude.

Asimismo, existen oportunidades de mejora a nivel cultural dentro de las organizaciones locales, ya que los resultados podrían demostrar la necesidad de trabajar sobre el incremento del nivel de previsión, control, planeación y monitoreo ante estos posibles eventos para una gestión proactiva del riesgo de fraude y conductas irreglulares.

Sin embargo, es fundamental para mejorar el estado actual de cualquier entidad, conocer si existe un hecho irregular. Sólo así, se abre una oportunidad de mejora en las corporaciones, tanto en el diseño de controles, como de indicadores de monitoreo y alertas para identificar posibles amenazas y aplicar el modelo de gestión seleccionado.



A pesar de que, dentro de algunas de las compañías participantes, existen programas tendientes a mitigar estos riesgos, en general, la gran mayoría responde que necesita implementar mecanismos o que requiere mejoras en los ya implementados.

Esta brecha manifiesta que no necesariamente todas las compañías han ajustado o mejorado los controles conforme crecen sus operaciones, o bien que no se han adaptado a los cambios del contexto como por ejemplo, los fraudes electrónicos.

El monitoreo continuo y los controles son fundamentales en la prevención y detección del riesgo de fraude.

Por otro lado, el uso de la tecnología y los datos a favor de la investigación de estos hechos facilita el proceso de investigación y la recolección de pruebas que permitan una mejor detección o respuesta, con lo cual se mejora la administración del riesgo de fraude, como veremos más adelante en el Capítulo Influencia de la tecnología en el fraude.

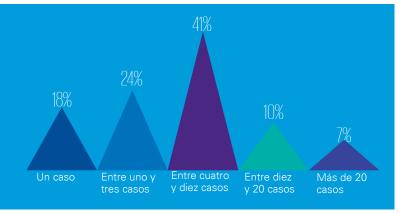
El fraude no puede ser evitado, pero sí puede ser mitigado y disuadido.

El control debe ser un procedimiento permanente

Incidencia y tipos de fraude

Un poco más de 90 entidades participantes presentaron casos de situaciones irregulares o incidentes de fraude en sus organizaciones durante los dos últimos años en su organización.

De estos, el 51% manifiesta que dichas situaciones se perpetraron en más de una oportunidad presentando entre cuatro y veinte casos de fraude dentro de sus empresas.



Del resultado anterior, podemos inferir que cuando no se tiene una gestión de riesgo de fraude robusta y se es reactivo ante los hechos, entonces no se mitigan los riesgos sino que se responde ante un hecho particular. Es por ello que, se hace necesario un sistema adecuado de administración del fraude focalizado en la prevención lo cual implica gente, recursos, tecnología, programas de comunicación y entrenamiento para evitar la recurrencia de estos casos en las organizaciones.

Al hacer un análisis de estas incidencias en las organizaciones, que han sido víctimas de fraude, encontramos que:



Niveles de la organización involucrados en fraude o situaciones irregulares

Cuando el fraude es perpetrado internamente las personas que cometen actos irregulares se encuentran a nivel de *Staff* seguido de los niveles medios gerenciales

34% Staf

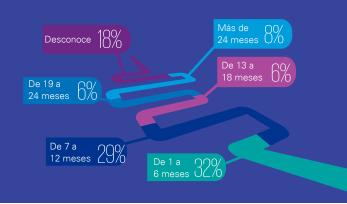
400/ Gerencia media y/o 50/0 supervisores



Tiempo de detección de la situación irregular

Otro de los hallazgos del estudio es que en el 61% de las empresas encuestadas, los casos de fraude tomaron un tiempo de entre 6 a 12 meses en promedio, desde el inicio de la conducta irregular hasta la detección. Para el resto de los casos transcurrió un tiempo promedio más prolongado, de inclusive hasta dos años, en algunas organizaciones participantes, tal y como se visualiza en la infografía anexa:

Los controles implementados no resultan efectivos, ya que el 61% de las organizaciones venezolanas encuestadas demoran en promedio entre 6 y 12 meses, desde el inicio de la conducta irregular hasta la detección del fraude.



Si hacemos un análisis por sector el tiempo promedio de la conducta irregular (desde el inicio hasta la detección) se comporta de manera distinta, observando que dependiendo de la empresa y el sector donde se encuentre, el tiempo promedio puede ser mayor:

Sector	De 1 a 6 meses	De 13 a 18 meses	De 7 a 12 meses	De 19 a 24 meses	Más de 24 meses	Desconoce
Servicios financieros	40%	4%	16%	8%	12%	20%
Mercados industriales	27%	9%	27%	0%	9%	27%
Mercados de consumo	17%	11%	33%	11%	0%	28%
Infraestructura	29%	0%	57%	0%	14%	0%
Tecnología, multimedia, medios y telecomunicaciones	75%	0%	25%	0%	0%	0%
Salud	50%	0%	0%	0%	50%	0%
Gobierno - Sector público	0%	100%	0%	0%	0%	0%
Otros	33%	0%	44%	11%	0%	11%

Tipos de fraude

El tipo de fraude más común en las organizaciones venezolanas es el robo de inventarios y en la segunda posición se encuentra el conflicto de interés (36%).

El conflicto de interés suele ser uno de los más frecuentes debido a que, en la mayoría de los casos, este tipo de conducta irregular abre las puertas a uno de mayor proporción.

Los conflictos de interés son considerados tan amplios como la definición en sí misma. Básicamente, se trata de cualquier situación en la cual la objetividad o el juicio de una persona se puedan ver comprometidos o afectados por la situación de un tercero.

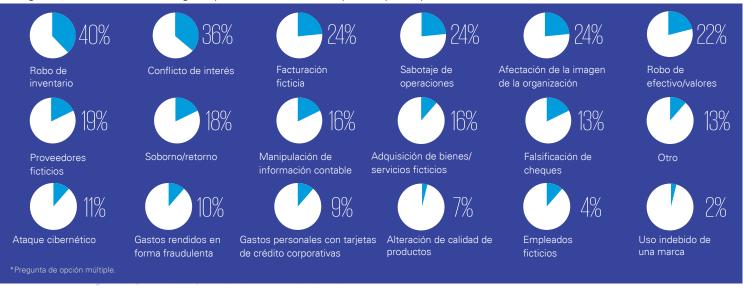
Por lo anteriormente descrito, es muy frecuente que veamos alguna de las siguientes situaciones dentro de las empresas locales:

- Proveedores que terminan relacionándose con algún trabajador dentro de la organización.
- Involucramiento de terceros o de contratistas que están relacionados con una persona dentro de la organización.
- Familiares relacionados.
- Personas con vínculos muy estrechos de afinidad, ya sean sentimentales o de otro tipo.

Estas situaciones o relaciones son las más comunes. Las organizaciones deben identificar cómo se manifiestan éstas y así determinar cómo se concretan las transacciones que pueden resultar en el deterioro de la organización, generando un daño, bien sea patrimonial y/o en la reputación de la entidad.

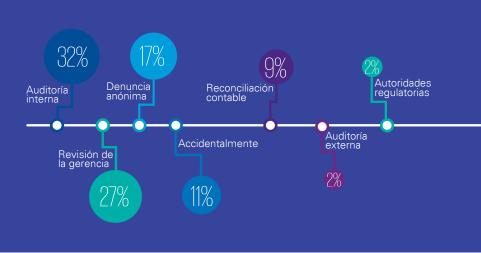
En ese sentido, podemos inferir que el conflicto de interés es el paso inicial a otras conductas irregulares y fraudes con mayor impacto dentro de la organización.

Existen diferentes tipos de fraudes o conductas irregulares. A continuación se presenta la tipificación de los fraudes o la(s) categoría(s) de la situación irregular presentada en las empresas participantes:



Mecanismos de detección de situaciones irregulares

Se determinó, a través de los resultados, que en el 47% de los casos se llega al fraude de manera accidental, evidenciando la ausencia de mecanismos de prevención y monitoreo continuo, con lo cual existe una oportunidad en el diseño de mejores prácticas en la Gestión del Riesgo de Fraude. Otra causa que puede ser relevante para este alto porcentaje es que el equipo que maneja estos temas en la organización, no posea las competencias necesarias para tal fin.



Solo en diez casos un externo formó parte en el proceso de revisión y detección del fraude. Este resultado tan bajo, puede verse impactado significativamente, porque las compañías tienen desconocimiento de quiénes, en el mercado, tienen las competencias y las capacidades para apoyar a la organización en este tipo de investigaciones. Según los resultados al utilizar un proveedor externo, el tiempo de detección de la conducta irregular disminuye en comparación con hacerlo en una revisión interna.

Evidentemente, un agente externo a las operaciones de la organización traería beneficios tangibles en la operación tanto para la prevención si se busca ser proactivo, como en la detección del hecho cuando ha sucedido y así acortar los tiempos de respuesta. Entre esos beneficios de involucrar a un externo podemos listar:

- Profundización en las operaciones claves para su revisión.
- Determinación de aquellos procesos claves más vulnerables y débiles.
- Reducción de los tiempos de respuesta desde que se inició la conducta hasta la investigación.
- Análisis de la entidad para apoyarlos en la mejora de sus controles.
- Diseño y definición de controles de monitoreo.
- Recuperación de pérdidas.
- Acompañamiento a la entidad en la recolección de evidencias, así como en la definición y ejecución de los siguientes pasos.
- Contención de los daños a la entidad.
- Asesoramiento a la entidad y entrenamiento al personal, en los temas de la Gestión del Riesgo de Fraude y cultura ética.

En general los tres tipos de fraude más comúnmente detectados en las organizaciones, a través de todas las formas de detección, fueron:

- Robo de inventario
- Conflicto de interés
- Sabotaje de operaciones.

Forma de detección del fraude	Tipo de fraude				
Denuncia anónima	Robo de inventario/Robo de efectivo/valores Sabotaje de operaciones/Alteración de calidad de productos Facturación/Proveedores/empleados ficticios				
Auditoría interna	Robo de inventario/Robo de efectivo/valores Facturación/Proveedores/empleados ficticios Conflicto de interés	23% 14% 14%			
Auditoría externa	Robo de inventario/Robo de efectivo/valores Sabotaje de operaciones/Alteración de calidad de productos Soborno/retorno	33% 33% 22%			
Revisión de la gerencia	Robo de inventario/Robo de efectivo/valores Sabotaje de operaciones/Alteración de calidad de productos Conflicto de interés	24% 15% 11%			
Accidentalmente	Robo de inventario/Robo de efectivo/valores Facturación/Proveedores/empleados ficticios Sabotaje de operaciones/Alteración de calidad de productos	23% 18% 11%			
Reconciliación contable	Conflicto de interés Robo de inventario/Robo de efectivo/valores Manipulación de información contable/Gastos rendidos en forma fraudulenta	22% 20% 13%			
Autoridades regulatorias	Facturación/Proveedores/empleados ficticios Soborno/retorno Manipulación de información contable/Gastos rendidos en forma fraudulenta	43% 14% 14%			

Las políticas, controles y procesos para el control del fraude requieren mejoras para mitigar y detectar los riesgos

Las organizaciones encuestadas destacan, en mayor o menor medida, que requieren mejoras en sus controles y procesos de monitoreo del riesgo, así como en sus políticas, para la detección proactiva de situaciones irregulares.







Nuestro socio de Servicios Forenses, Ivan Briceño, comenta que analizando los resultados, tal vez más que mejoras, las organizaciones en Venezuela requieren trabajar de manera general en diversos asuntos.

Los puntos focales de atención son:

- Conocer los riesgos de fraude asociados a los procesos clave de negocio.
- Entender cómo y cuáles actos ilegales pueden afectar al negocio.
- Identificar en dónde está la mayor exposición a estos riesgos.
- Sincerarse, buscar y aceptar las debilidades de la organización.
- Trabajar en las competencias de los equipos.

Lo ideal es poder trabajar en la prevención, pero nuestra experiencia nos dice que, en el mercado venezolano, las organizaciones se enfocan principalmente en la detección y en menor medida en la respuesta. Tener una efectiva administración del riesgo de fraude consiste en el diseñar, implementar y evaluar los programas y planes de prevención de fraude, con la finalidad de cubrir las tres etapas antes mencionadas.

Las organizaciones venezolanas son reactivas ante los procesos de fraude, por lo que la detección es la etapa con mayor ejecución en la Gestión del Riesgo de Fraude, con disparadores distribuidos casi uniformemente entre: denuncias de terceros (17%), auditorías (34%) y causas fortuitas (49%). Ante una situación de fraude o conducta irregular, las empresas venezolanas reportan adelantar algún tipo de acción para conocer y entender acerca del hecho, utilizando los recursos propios disponibles; sólo en el 7% de los casos afirman haber contratado especialistas para efectuar una investigación formal.

48% No gestionó – **45%** Gestionó internamente – **7%** Contrató especialistas

En el estudio se manifiesta que hay una brecha en la respuesta, la cual se refleja en el impacto o las consecuencias que puede acarrear el hecho. Está brecha se deriva de:

- 1. Proteger la imagen y reputación de la compañía.
- 2. La desconfianza o el desinterés.
- 3. El costo y tiempo de llevar un caso a la justicia.
- 4. Una postura adversa a acudir a la justicia, por razones que son diferentes en cada organización encuestada.

Acciones y reacciones frente al fraude

En el 49% de los casos las empresas realizaron la denuncia.

Cuando la situación irregular fue denunciada a la justicia, el comportamiento en relación con si se llegó a una condena ha sido:

1% En todos los casos - **9%** En algunos casos - **18%** En ningún caso - **23%** Está en proceso

La credibilidad en la justicia y sus tiempos de espera deterioran la capacidad y reacción de respuesta en los miembros de las organizaciones, lo que resulta en la alta tasa de inacción ante los hechos y que no haya una denuncia sobre el hecho ante las autoridades.

También es importante destacar que gran parte de la inacción se debe a que los miembros de la organización mantuvieron silencio para proteger la imagen y reputación de la compañía.

Las organizaciones encuestadas suelen mantener las situaciones irregulares sin denunciar ante la justicia para no afectar la reputación de sus empresas.

Según la opinión de nuestros encuestados: los principales efectos negativos que ocasionó la situación irregular en la compañía tuvieron impacto tanto en la reputación de la compañía como en la moral del personal.

La respuesta debe ser un elemento fundamental para las organizaciones dentro de la gestión del riesgo del fraude, y es cuando la empresa puede advertir y corregir los temas que tiene sobre la exposición a una modalidad de fraude en particular.



Adicionalmente, es una oportunidad muy poderosa para enviar un mensaje de transparencia y compromiso, así como de cumplimiento con las normas internas de la organización y las regulaciones aplicables a su industria y jurisdicción. También es propicio para comunicar las políticas, normativas e incluso las leyes a las cuales están sujetas; bien sean propias de la industria en la cual se desenvuelve, del país en donde están inmersas sus actividades o aspectos particulares que las vinculen con alguna normativa, según su naturaleza.

Es posible que tengamos dificultades o limitaciones culturales con este tema, así como descreimiento de la justicia o de los organismos reguladores pertinentes. Aunado a lo anterior, también hay una falsa creencia que indica que la única manera de responder es ante la justicia pública. Por el contrario, existen maneras de responder internamente, como por ejemplo:

- Comunicar con transparencia
- Realizar las investigaciones
- Aplicar mecanismos de remediación y controles compensatorios.
- Robustecer estructuras
- Revisar procesos y actualizar políticas.
- Hablar claramente de los riesgos y de las situaciones de fraude que hayan ocurrido.

Asimismo, a la hora de responder es necesario comprender cuál es el mejor momento para desvincular a las personas que hayan cometido conductas irregulares, ya que pudiesen aportar elementos valiosos para la investigación de los esquemas de fraude que afectaron a la entidad.

En conclusión, el propósito es dejar precedentes, crear y/o fortalecer la cultura de no tolerancia ante actos ilegales. Es importante dejarlo claro tanto para los empleados como para los órganos de control de la entidad, a fin de conocer cómo los defraudadores van evolucionando y cómo la exposición al riesgo del fraude en la organización también evoluciona en

mayor o menor velocidad, o si por el contrario no lo ha hecho al ritmo que se espera.

Por lo tanto, responder a los modelos de fraude detectados es una obligación para continuar los esfuerzos y ver los resultados positivos dentro del ciclo o actividad del manejo de un fraude o conducta irregular en la empresa.

Así como los controles son necesarios, también es relevante que la gerencia conozca acerca de su entorno; la desinformación o falta de conocimiento y acceso a datos relevantes de sus empleados, clientes y terceros contribuirían a omitir evidencias o señales que pueden capitalizar o facilitar la comisión de un hecho irregular, pudiendo apalancar una modalidad de fraude o modus operandi más sofisticado.



Causas que permitieron la ocurrencia del fraude

Según nuestros encuestados en el 29% de los casos posiblemente el perpetrador observó la falta de controles internos y supervisión, lo cual se convertiría en la principal causa que permitieron la ocurrencia del delito. Los perpetradores, en su mayoría, aprovechan las fallas de control interno para la comisión del acto irregular.



Falta de controles Debilidades en internos y supervisión



la cultura ética



Abuso de poder



Falta de segregación de funciones



Ausencia de políticas claras v bien definidas



Ausencia de un programa de entrenamiento en ética

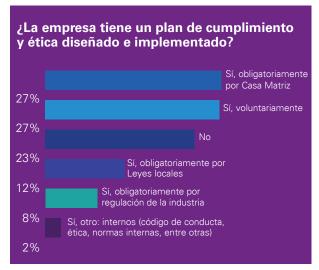


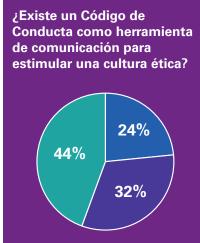
Otro

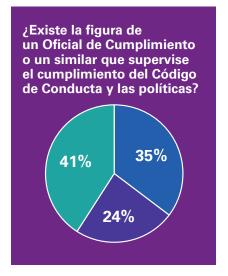
Como una segunda causa resaltante se encuentran las debilidades en la cultura ética dentro de las organizaciones encuestadas. Un plan de cumplimiento y ética diseñado e implementado, sea por regulaciones locales, de la industria, por casa matriz o de forma voluntaria, así como su debida comunicación, permite reforzar la cultura ética de las organizaciones. Sin embargo, existen oportunidades de mejora y espacios para la implementación, tal y como se aprecia en los resultados.

^{*}Pregunta de opción múltiple

Observamos que el 24% de las organizaciones encuestadas no poseen un Código de Conducta y/o ética y un 32% a pesar de tenerlo requiere mejora.







Al analizar los resultados y contrastarlos con las experiencias de nuestros profesionales de la práctica forense de los últimos años, se pueden identificar una serie de coincidencias evidentes, que naturalmente nos lleva a hacernos, cuando menos, estas preguntas: ¿son estos mecanismos importantes?, ¿están diseñados adecuadamente?, ¿son realmente efectivos? o ¿qué necesitan para ser efectivos?

Si tratamos de responder las preguntas anteriores, tendríamos que verla en función a los tres grandes tipos o grupos de organizaciones en los que podemos clasificar a las empresas venezolanas, en relación a cómo se agrupan estos mecanismos de denuncias, como se ve a continuación:

Empresas emergentes:

Pequeños y medianos negocios que son altamente rentables y exitosos.

Estatus de los mecanismos de denuncias

No cuentan con un canal formal orientado a recibir y tratar las denuncias, para rescatar aquellos casos que pudiesen ser de interés para comunicar a los niveles pertinentes. En este grupo, se puede concluir que, no existen estos canales y si existen no hay claridad ni en su uso ni en la utilidad del insumo que se obtiene.

Importancia de los mecanismos, diseño y efectividad

En este tipo de empresas se trata de un tema de estructura, así como de una visión clara de a quién deberían reportársele estas situaciones.

Empresas locales de gran tamaño:

Este tipo de empresas poseen más cultura corporativa y el gobierno corporativo, entiende y percibe que existe una exposición al riesgo de fraude.

Estatus de los mecanismos de denuncias

Pueden o no tener estos mecanismos de denuncia. Es de hacer notar que la denuncia se recibe aunque los canales sean irregulares. Sin embargo, se comunica cierto nivel de información sobre los riesgos de fraude.

Importancia de los mecanismos, diseño y efectividad

Poseen estructuras, a veces formales y a veces informales. Por ejemplo, el Departamento de Recursos Humanos o el Departamento de Seguridad, reciben denuncias por comunicaciones directas de las personas e internamente deciden qué hacer con esta información. Es decir, si se investiga o no, y si se procede o no con algún mecanismo.

Por lo tanto, el tema aquí puede no ser de estructura sino de segregación de funciones.

Empresas transnacionales o compañías de cultura global: El tema del fraude dentro de estas empresas es uno de los temas que ocupa al gobierno corporativo.

Estatus de los mecanismos de denuncias

Existen sistemas de denuncias, bien sea vía correo electrónico o vía telefónica, y en su mayoría son parte de la estructura global de estas organizaciones, ya que son

Importancia de los mecanismos, diseño y efectividad

Poseen una estructura o un organismo dedicado exclusivamente a los temas de riesgo, cumplimiento, asuntos de fraude y conductas irregulares, así como demás temas relacionados.

Nuestro socio de servicios forenses coincide en que no existen situaciones individuales a las que se les pueda imputar la existencia de actos ilegales y conductas irregulares. Por el contrario, las causas del fraude en las organizaciones venezolanas están determinadas por la mezcla de múltiples factores que potencian, en diferente medida, los ya famosos componentes del otrora triángulo del fraude. (ver gráfico Triángulo del Fraude en la página XX).

Entonces, ¿qué más se necesita?, responder a esta pregunta es complejo, porque, al igual que las causas, las acciones para gestionar el riesgo de fraude vienen representadas por un conjunto de factores.

Conocer y analizar cada entidad de manera individual es fundamental para determinar cuán preparada está para afrontar y gestionar sus riesgos de fraude. Poder determinar la existencia y robustez de actividades y acciones alineadas a las siguientes tres fases del manejo de estos riesgos resulta imprescindible:

- 1. **Prevención**: Reducir el riesgo de la ocurrencia de fraude y/o conductas irregulares.
- 2. **Detección**: Descubrir los fraudes y/o conductas irregulares en el momento que ocurren.
- 3. **Respuesta**: Tomar las medidas correctivas para evitar estos hechos o reparar los daños cometidos.

Nuestra recomendación para la empresa venezolana en su jornada de administración o gestión efectiva del riesgo de fraude es enfocar sus esfuerzos en la prevención, por sus características proactivas y de menor costo; debe tenerse siempre presente que una correcta gestión comprende que ésta sea efectiva y responsable en sus tres etapas.

Por ello, acciones como las que se enumeran a continuación son fundamentales, para abarcar los tres bloques. En consecuencia, se deben concentrar una serie de esfuerzos en:

- 1. Enfoque en la evaluación del diseño y la efectividad de los controles antifraude: 65% de la muestra no tiene controles antifraude implementados o consideran mejoras en estos.
- 2. Capacitación y comunicación del Código de Conducta y/o Ética: 63% de la muestra no tiene un esquema de capacitación o comunicación formal o consideran mejoras.
- 3. Diseño de políticas sobre la rendición de cuentas ante incumplimientos del Código de Conducta.





Detección

Prevención

Respuesta

Costo económico del fraude

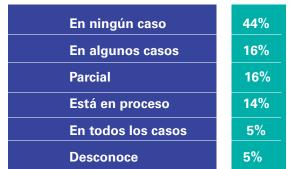
Cuando hablamos del costo económico del fraude nos referimos a la indagación realizada con nuestros encuestados acerca de la cuantificación de la modalidad del fraude y las pérdidas alrededor de esa situación irregular, así como si éstas se han logrado recuperar.

Sólo las empresas con mejor respuesta a los casos de fraude logran recuperar las pérdidas.



Al momento de cuantificar las pérdidas o el monto defraudado, sólo el 30% no logró cuantificarlo y un 18% desconoce si se logró cuantificar la suma resultante del hecho de fraude.

Del 61% de organizaciones que lograron cuantificar el monto defraudado, 44% no logró recuperar las pérdidas en ningún caso.



Los montos defraudados se concentraron en un rango entre los < 6.6 millones de Bs. v 33 millones de Bs.



Al obtener todos los resultados de respuesta por rango podríamos concluir que las pérdidas empresariales registradas por los participantes fueron de 3.000 millones de bolívares en total.

Al cruzar variables, obtenemos que cuando la causa es el abuso de poder combinado con las debilidades de la cultura ética de la organización, los montos que se logran capitalizar son más altos que los originados por otras causas, llegando al rango de >300 millones de bolívares.

Asimismo, existen otros factores que contribuyen al fraude y que también son considerados por los encuestados, factores que están muy asociados al contexto local, tales como:

- Rasgo social o económico: la condición social del defraudador, la condición contractual o salarial.
- Rasgos personales: el exceso de confianza.
- Rasgos del contexto: la corrupción y la impunidad.

Entender cómo puede materializarse un riesgo de fraude y cómo reaccionar ante éste es un aspecto fundamental en el que se debe trabajar, si se quieren fortalecer los mecanismos del manejo de riesgos de fraude en todas sus etapas.

Perfil del defraudador venezolano

Es importante conocer las características de un posible perpetrador, esto puede brindar elementos para considerar al momento de implementar controles para la prevención del fraude.

Este estudio permitió obtener una serie de características de los individuos asociados a las situaciones irregulares de las cuales fueron víctimas las organizaciones encuestadas. Su análisis nos ha permitido perfilar al defraudador venezolano y compararlo con las características relevantes de los defraudadores a escala global, concluyendo que existen similitudes en las tendencias del perfil.

Perfil del defraudador en Venezuela



En el caso de la participación de las mujeres en casos de fraude en Venezuela, los resultados están un poco más bajos que los reflejados en el estudio global de Perfiles globales del defraudador 2017, aunque se mantienen las proporciones.

Asimismo, se mantiene la tendencia de que los hechos de fraude que se cometen en individual y la proporción de hombres es mayor la de las mujeres.

Edad



Entre los 25 y 40 años: 60%

En el caso de la edad, los perpetradores o defraudadores venezolanos se mantienen dentro de los resultados y estándares del estudio de los Perfiles globales del defraudador.

Educación Es relevante que quienes responden (un poco más



34%

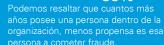
27% de los encuestados)
desconocen el nivel educativo
de aquellos que cometen fraude
en la organización.

Solo en el 6% de los casos los perpetradores tenían una educación básica (primaria/ secundaria)

El estudio también revela que cuando la educación del defraudador está a un nivel técnico, hay más propensión a que se dé la colusión; es decir, a que la acto se ejecute entre dos personas

<u>Antigüedad</u>

Entre tres y cinco años: 39%



Una de las diferencias arrojadas, entre el perfil del defraudador venezolano y el perfil del defraudador global, es que hay una menor participación de personas, con una permanencia mayor a los seis años dentro de la organización local, en actos fraudulentos.



Gerente o Supervisor: Rangos:

Alta gerencia/Dirección 17% Gerente/ Supervisor 49% Staff 34%

A diferencia del estudio global en el caso venezolano, el nivel staff es más activo comparado con el perfil global que ronda el 20%.

Naturaleza de la asociación



Colusión: (este término es 5 iz 0% cuando existe una asociación entre dos o más personas para cometer un fraude dentro de la organización)

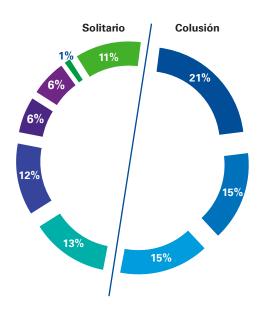
Colusión entre empleados: 21% Colusión empleado – cliente 15% Colusión empleado – proveedor 15%

Aunque existen diversos modus operandi para cometer fraude, la forma más común para perpetrar un hecho irregular en una organización es a través de la colusión, un aspecto común tanto a nivel local como global (62%). La principal razón para que el perpetrador actúe bajo colusión con otros empleados es dar apariencia de legitimidad a las transacciones, al pasar por alto los controles en varios niveles.

Asimismo, esta tendencia se produce debido a que la colusión permite cometer un fraude de manera más fluida, ya que generalmente una persona identifica la oportunidad, pero está consciente de que para poder materializarla necesita la participación de un tercero que facilite que se lleven adelante las situaciones. En el caso venezolano, tanto por los resultados del estudio como por la experiencia que hemos evidenciado en nuestros clientes, se demuestra que la falta o debilidad de los controles internos existentes en las organizaciones, junto con la falta de supervisión, son la principal causa por las que los perpetradores actúan con más facilidad permitiendo la ocurrencia del delito.

En este orden de ideas, podemos complementar que bajo esta modalidad de colusión, la segunda persona involucrada, bien sea una persona interna o externa a la organización, debe ser una persona que:

- Participe en un área o proceso clave del negocio.
- Conozca bien el proceso.
- Tenga acceso a niveles de autorización.
- Conozca el modus operandi del fraude que se guiera materializar.



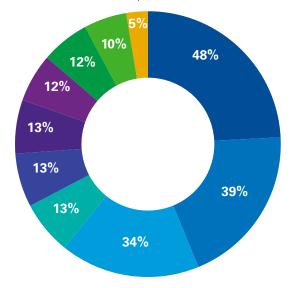
Indicios y motivación del perpetrador

Indicios del perpetrador

El perpetrador, usualmente, muestra distintas señales que deben alertarnos sobre alguna posible situación irregular. Entre las características resaltantes del perpetuador venezolano se encuentra un acercamiento inusual a clientes o proveedores, además de un estilo de vida por encima de sus posibilidades.

Por otro lado, la permanencia en la organización en horarios no habituales, la no utilización de vacaciones, el celo con las comunicaciones en las interacciones con sus relacionados, quejas y sentimientos de revancha contra la organización y la preocupación por presiones financieras/vicios son otras señales a destacar en el perfil del defraudador venezolano.

Sin embargo, se debe destacar que el perfil de un defraudador es complejo, con lo cual es seguro que una combinación entre varias señales y motivaciones conformen el perfil final del defraudador dentro de la organización.





*Pregunta de opción múltiple.

Motivos por los que el perpetrador cometió fraude

Una capacidad de control deficiente por parte de las empresas, combinada con un conjunto de otras situaciones particulares de la organización y personales del defraudador, puede originar amenazas, por lo que no es difícil ver las oportunidades como un factor para que los fraudes se cometan y sean mayores.



*Pregunta de opción múltiple.



Asimismo, los encuestados destacan que existen otros factores a considerar como parte del abanico de motivos por los que suceden situaciones de fraude en las organizaciones venezolanas:

- La corrupción.
- El exceso confianza.
- Falta de monitoreo.
- Situación social.
- Falta de correctivos.
- Las leyes y la impunidad.

Influencia de la tecnología en el fraude

El fraude aprovecha la tecnología

La tecnología de la información (TI) es un componente esencial en las organizaciones actuales. A pesar de las complejidades propias, las soluciones de TI proporcionan grandes beneficios a las organizaciones en la ejecución de los procesos internos y también apoyan las estrategias del negocio. Los avances en TI que se han suscitado en los últimos años han permitido introducir servicios que han impactado los modelos de negocio tradicionales, repercutiendo en la calidad de vida y estableciendo la era de la disrupción digital. Sin embargo, este aprovechamiento de la tecnología también ha sido capitalizado por los defraudadores para generar nuevos modos de operación, facilitando sus propósitos y consiguiendo extremos de rentabilidad que han permitido incluso la creación de organizaciones criminales cibernéticas.

El 13% de las empresas participantes sufrió ataques cibernéticos.

Las noticias de hackers que modifican una página web o tomaron control de cuentas de medios sociales no son una novedad. Tales sucesos le han permitido comprender a los defraudadores que el uso de las soluciones de TI también expone vulnerabilidades que pueden ser aprovechadas de manera muy lucrativa. El equipo de KPMG en Venezuela ha podido corroborar esto de primera mano, a través de la

asistencia a nuestros clientes durante las investigaciones realizadas.

Causas que propician el fraude apoyado en la tecnología

A través de las investigaciones realizadas en el país, encontramos que existen tres causas principales que permiten el abuso de la tecnología para fines lucrativos: la complejidad de las soluciones de TI, la cantidad de información que manejan los sistemas y la falta de controles robustos.

La complejidad de las soluciones de TI y la cantidad de información son dos condiciones que los defraudadores han aprovechado para ocultar sus operaciones principalmente. Se estima que ambas condiciones tenderán a incrementarse, por la introducción de innovaciones tecnológicas que incuestionablemente proporcionarán valor a las organizaciones. Las condiciones anteriores no presentan un riesgo importante hasta que se da la tercera condición: la ausencia de controles robustos.

Con frecuencia las soluciones de TI son implementadas de manera apresurada, teniendo como meta la utilidad que representan sin considerar que concentrarse en este único aspecto genera vulnerabilidades aprovechables por los defraudadores. Por lo anterior, es necesario que los controles se incorporen dentro de la implementación de los sistemas, teniendo en cuenta aspectos tecnológicos, pero también sobre los procesos y sobre el recurso humano relacionado. Es importante también

considerar que los controles sobre funcionalidades más sensibles, como por ejemplo, los pagos a terceros u operaciones de transferencia sobre los activos de la organización, deben analizarse bajo un enfoque de Gestión del Fraude, incluyendo mecanismos de prevención, detección y respuesta ante el fraude.

Avances de la tecnología en la gestión del fraude

Así como hay evoluciones importantes en las soluciones de TI y en las técnicas usadas por los defraudadores, las herramientas para detectar y probar el fraude también han avanzado significativamente. A través de herramientas de Data Analytics, nuestro equipo de KPMG ha podido analizar grandes volúmenes de información, identificando actividades ilícitas que previamente permanecían ocultas a la organización. En otros casos, las herramientas de análisis forense digital han permitido recuperar evidencias de las actividades ilícitas, las cuales fueron utilizadas posteriormente para sustentar medidas administrativas y judiciales contra los perpetradores, motivando cambios importantes en las organizaciones. Los ejemplos anteriores sólo destacan mecanismos de respuesta cuando el fraude ha ocurrido, pero estas mismas herramientas también pueden ser aplicadas como mecanismos de prevención, sustentando así una estrategia mucho más integral y efectiva para la Gestión del Fraude apoyada en la tecnología.

Consideraciones finales



La **prevención** es uno de esos temas dentro de la gama de asuntos por atender en la gestión del riesgo de fraude de las empresas, pero en realidad va mucho más allá.

Un elemento fundamental tiende a ser el estructural, que también dependerá del grado de madurez de los procesos de negocio de las organizaciones donde se reconozcan e identifiquen que hay una exposición a ellos. Cuando se acepta la exposición al riesgo de fraude, la empresa puede determinar una serie de procesos y estructuras dentro de la organización, para hacer frente a estas amenazas, incluyendo cómo deben organizarse en función de estos, lo cual variará dependiendo de cada organización.

Prevenir es la manera más económica de protegerse proactivamente de los riesgos de fraude, en la escala y modalidad de cada organización. Prevenir y cerrar la puerta es anticiparse a la posibilidad de sufrir un fraude, lo cual proveerá una ventaja importante en estos tiempos, así como en las particularidades en las que se encuentra el mercado venezolano.

La estrategia de prevención es la clave y debe contemplar:

- 1. Evaluación y concientización del riesgo de fraude.
- 2. Diseñar e implementar controles antifraude.
- 3. Creación de un plan de prevención de fraude.
- 4. Capacitación en prevención de fraude.
- 5. Personal y herramientas en labores de monitoreo y verificación de procesos, así como concentrar en las personas y áreas correctas las funciones claves de control.
- 6. Fortalecimiento y capacitación en temas éticos.
- 7. Desarrollo, implementación y aplicación de un código de conducta.

Sin embargo, vemos que en el caso venezolano, aunque las empresas están haciendo importantes esfuerzos orientados a la detección, estos son promovidos o impulsados por la necesidad de responder a una modalidad de fraude, con lo cual su gestión ante situaciones irregulares se ejecuta de forma reactiva.

Esta reactividad es la que impulsa para que se activen otros mecanismos posteriores a la detección, como por ejemplo:

- Comprender qué pasó.
- Evaluar si se tomarán acciones adicionales.
- Considerar si se realizará una investigación formal

En relación con la **detección**, es necesario fortalecer y crear procedimientos para los mecanismos de identificación de asuntos relativos a fraude y potenciarlos por medio de la utilización de canales de comunicación, así como a través de la creación de estructuras y la asignación de responsabilidades. Una vez establecidas esas estructuras, se deberá trabajar en la redefinición de responsabilidades, desde una perspectiva de costo-beneficio.

De esta manera, será posible proporcionar autoridad o propiedad para empoderar alguna función dentro de la organización, en la administración y resolución de los temas vinculados con el fraude y la conducta irregular. Así, se podrá entender que esto es un tema más del negocio, que pudiera afectar de manera importante su operación, los resultados de la organización y la exposición reputacional de ésta, de cara a los terceros.



La clave es diseñar mecanismos de monitoreo, tener segregación de funciones y definir mecanismos de control, indicadores o instrumentos. Asimismo, debe encargarse a las personas más idóneas para estas actividades. Podría agregarse que deben aprovecharse las coyunturas para que éstas se conviertan en aprendizajes que permitan obtener objetivo estratégicos.

La estrategia en la detección tiene como algunos puntos resaltantes:

- 1. Evaluaciones aleatorias.
- 2. Sistema de denuncias (ejemplo: Línea Ética).
- 3. Análisis de datos transaccionales.
- 4. Certificación independiente.
- 5. Controles de detección.



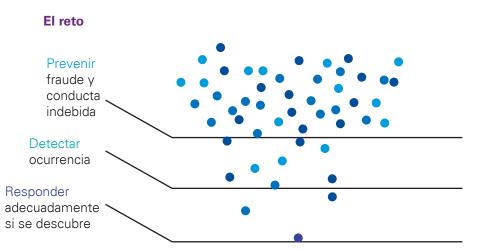
En cuanto a la **respuesta**, se requiere informar, conocer y crear consciencia y cultura de que el mejor mecanismo para la transparencia, gestión y cierre de una modalidad de fraude es tener un procedimiento de denuncia. Asimismo, para determinar si una persona está involucrada o si es culpable de cometer fraude, debe acudirse a las autoridades competentes quienes están facultadas en esta materia. Posteriormente, el caso se llevará hasta sus últimas consecuencias y, si alguien debe responder a la acusación, que lo haga ante la justicia y la organización.

Por otro lado, es importante crear una cultura en la que las pérdidas sean consideradas recuperables. Es decir, que lo que se cuantifica en un hecho de fraude no se debe dar por perdido, sino que, por el contrario, se deben crear precedentes, comunicando y siendo transparentes. Con esto, además de la posibilidad de recuperar algún activo o daño patrimonial que haya sufrido la compañía, también se envía un mensaje muy poderoso para evitar incurrir en pérdidas adicionales, así como para evitar que estos modelos de fraude se vuelvan cíclicos y reiterados en la organización; más allá de no haber atendido un caso aislado o particular en un momento determinado.

La estrategia para la **respuesta** debe considerar:

- 1. Investigaciones independientes.
- 2. Recopilación de evidencia.
- 3. Análisis de tendencias de fraude.
- 4. Revisión de controles posteriores al fraude.

Debemos tener presente que el riesgo de fraude puede ser mitigado de manera razonable con los adecuados mecanismos de monitoreo y control, así como con las inversiones y el equipo adecuado.



En general, los resultados del estudio arrojan que las tres etapas de la Gestión del Riesgo de Fraude son débiles en la actualidad para las organizaciones encuestadas que tienen presencia en el mercado venezolano, debido a que las empresas son más reactivas. Es decir, responden cuando ya se han presentado los casos de fraude y en muchas ocasiones, no cuentan con las capacidades para realizar las investigaciones pertinentes.

Los esfuerzos deben estar orientados a diseñar un programa de prevención de fraudes. Existe una alta propensión en las organizaciones a tener situaciones de fraude y que tenga una alta tasa de reincidencia. Por lo tanto, una estrategia adecuada en cada componente permitirá mitigar los riesgos de fraude.

El control es un procedimiento permanente y cada punto de la estrategia de los tres elementos tiene que ser abordado para cada entidad de manera particular, ya que a su vez involucra actividades que deben diseñarse correctamente, según cada organización y tipología de fraude, para que sean efectivas.

Contáctenos:

Román Yánez

Socio Líder de Asesoría

Ivan Briceño

Socio de Asesoría en Servicios Forenses



kpmgvenezuela@kpmg.com



@KPMG_VE



KPMGVenezuela



KPMG en Venezuela



KPMG Venezuela





© 2017 Rodríguez Velázquez & Asociados firma miembro de KPMG network, firma independiente afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad Suiza. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7. Impreso en la República Bolivariana de Venezuela.

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 basado en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

KPMG es una red global de firmas profesionales que ofrecen servicios de auditoría, impuestos y asesoría. Operamos en 152 países y contamos con el apoyo de más de 189.000 profesionales quienes trabajan para las firmas miembro en todo el mundo. Las firmas miembro de la red de KPMG están afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Cada firma de KPMG es una entidad legal distinta y separada y se describe a sí misma como tal.