



# Una mirada al tema de corrupción y fraudes en las empresas de América Latina

**Prevención, detección y respuesta**



# Prólogo

Latinoamérica continúa golpeada por una dura realidad: la corrupción y el fraude siguen impactando al sector público y privado. Esta situación deja graves secuelas, tanto en la reputación, como en la sostenibilidad de los negocios.

Partiendo de esta premisa, KPMG en Costa Rica e INCAE realizaron un estudio para conocer la percepción que tienen altos ejecutivos de empresas latinoamericanas acerca de la corrupción y el fraude en sus organizaciones, así como el impacto, los responsables y los factores detonantes.

Esta investigación pretende servir de alerta sobre la importancia de establecer mecanismos que permitan una efectiva gestión para mitigar estos riesgos en las empresas, porque la comprensión de los factores específicos que envuelven estos delitos ayudará a las organizaciones a prevenirlos, detectarlos de manera más oportuna y responder apropiadamente.



**Federico García**  
Socio de Asesoría  
KPMG en Costa Rica



**Luis Emilio Cuenca**  
Profesor Asistente  
INCAE

# Contenido

- 04 Resumen ejecutivo
- 06 Corrupción: un riesgo difícil de admitir
- 07 Desafíos de las empresas latinoamericanas
- 09 La corrupción afecta el entorno interno y externo de la empresa
- 10 Detonantes de la corrupción
- 11 Prevención: eje transversal
- 12 La denuncia: un aliado para prevenir y detectar
- 13 El reto: identificar, controlar, disuadir
- 14 Recomendaciones
- 15 Generalidades de la encuesta

# Resumen ejecutivo

A continuación se presentan las principales conclusiones basadas en la investigación realizada con los líderes empresariales de América Latina:



El 68% de los ejecutivos encuestados contestó que la corrupción es un fenómeno de escasa incidencia.

Sin embargo,

el 53% considera importante hablar sobre el tema de corrupción y reforzar la prevención en sus empresas.



El 46% de las personas participantes afirmó que la corrupción se promueve en los altos mandos del gobierno, a pesar de que ambos sectores tienen la misma responsabilidad de establecer herramientas que prevengan la realización de comportamientos ilícitos, así como también aplicar las medidas necesarias que sancionen estos comportamientos.

**Las empresas latinoamericanas entrevistadas** parecen estar haciendo poca inversión en herramientas específicas para la prevención y detección del fraude y la corrupción. (Por ejemplo, las inversiones más mencionadas fueron: 30% monitoreo proactivo de datos y 19% líneas de denuncia).



El 56% de los encuestados contestó que existe poco compromiso en la alta administración de las empresas para prevenir la corrupción y los delitos económicos.





# El 40%

de los ejecutivos afirmó que la corrupción provoca un impacto negativo en el desempeño y la competitividad de las organizaciones, cuyas consecuencias podrían ser un daño significativo en la reputación corporativa y perjuicios económicos.



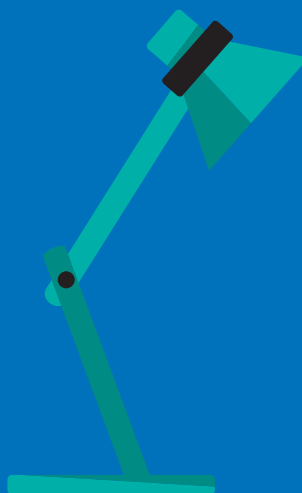
**No obstante,**

# el 15%

de los encuestados consideran que la corrupción ha generado beneficios que representan más del 5% del volumen de las ventas de las organizaciones. Nuestra experiencia profesional nos muestra la necesidad de promover cambios en la mentalidad organizacional que generen conciencia sobre los graves efectos de este fenómeno.

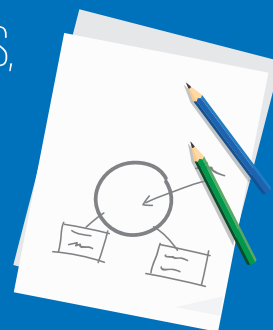
# El 47%

de los encuestados considera que la falta de ética individual es la causante de la corrupción y un 32% considera que ésta se debe a presiones externas. Esto demuestra que las organizaciones no están asumiendo su propia responsabilidad en la prevención de la corrupción. Los controles débiles y la colusión son el combustible que alimenta los actos corruptos o delitos económicos, no la falta de ética individual.



## De acuerdo con los resultados,

existe la percepción equivocada de que las auditorías internas son las responsables de detectar, prevenir y responder a actos de corrupción y delitos económicos. A pesar de que la función de Auditoría Interna tiene un rol de aseguramiento y asesoría en las organizaciones, deben existir herramientas específicas para la prevención, detección y respuesta que operen a nivel de la administración y no dependan de la auditoría interna.



A pesar de que los datos evidencian que el

# 61%

 de los encuestados

contestaron que se sienten seguros en usar los canales de denuncia, solamente un 36% respondió que los actos dolosos fueron detectados a través de este medio.

# Corrupción: un riesgo difícil de admitir

Las empresas latinoamericanas consultadas experimentan dificultades para admitir como un riesgo la existencia de actos de corrupción.

Pese a los estudios que reportan una incidencia creciente de estos delitos, los gerentes entrevistados mostraron reservas para admitir que la corrupción puede existir en sus propias empresas.

Mientras el 68% de los encuestados respondió que la corrupción es un fenómeno de escasa incidencia, el 5% contestó que existía algún nivel de incidencia en sus negocios.

Sin embargo, el 53% de los ejecutivos consultados respondió que la corrupción es un tema muy importante que requiere ser discutido y atendido en sus empresas.

La encuesta reveló que a pesar de las crecientes preocupaciones públicas sobre el tema, la importancia que algunas organizaciones le conceden a este flagelo todavía es relativamente baja.

El 45% de los encuestados considera poco probable que su empresa enfrente casos de corrupción en el futuro.

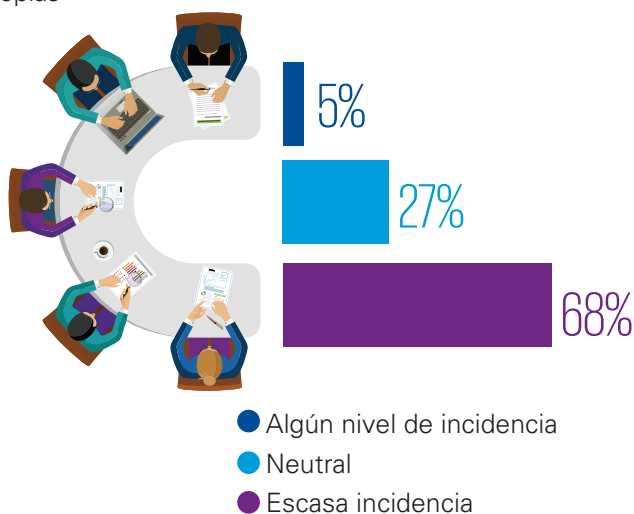
Mientras que el 22% de ellos menciona como casi probable la expectativa de que su empresa enfrente este tipo de delitos en el futuro.

Sin embargo, los datos internacionales del Transparency International Index<sup>1</sup> muestran que los países de Suramérica, América Central y otros, presentan niveles altos de corrupción.

Al preguntar a los encuestados sobre la frecuencia de delitos específicos de fraude y corrupción en sus empresas, los delitos más citados fueron: corrupción, fraude en el área de compras, malversación de activos y manipulación de estados financieros; lo cual es coincidente con estudios globales como el Report to the Nations 2018<sup>2</sup>.

Cuando se consultó sobre los beneficios generados por la corrupción, el 15% de los encuestados contestaron que estos beneficios representaban más de 5% del volumen de las ventas.

## ¿En qué medida considera que la corrupción existe en su empresa?



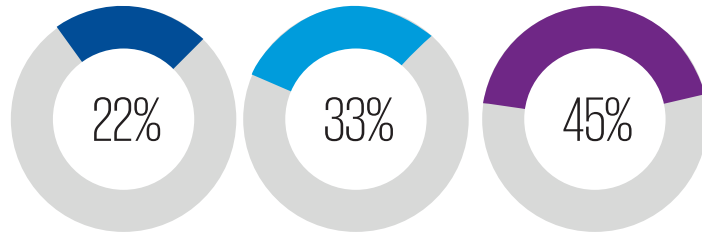
\*95.77% de los encuestados contestó a esta pregunta.

<sup>1</sup> Índice de percepción de corrupción 2018 – Transparency International

<sup>2</sup> Association of Certified Fraud Examiners: 2018 Report to the Nations: Global Edition.

De acuerdo con la experiencia profesional, existe la necesidad de trabajar en un cambio de mentalidad organizacional, reforzando entrenamientos sobre anticorrupción y antifraudes, que generen conciencia sobre los graves efectos de este fenómeno.

¿Qué tan probable es que en el futuro su empresa tenga que enfrentarse con prácticas corruptas internas o externas?



- Casi probable
- Neutral
- Poco probable

\*62% de los encuestados contestó a esta pregunta.

## Desafíos de las empresas latinoamericanas

La Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE, por sus siglas en inglés) considera que *“el fraude en general representa un tremendo riesgo para organizaciones de todo tipo y tamaño alrededor del mundo”*.

Según su reporte<sup>3</sup> sobre el tema, en el año 2018 en América Latina se denunciaron 110 casos de fraude ante las autoridades competentes y el promedio de daños fue de US\$193.000 por caso.

Considerando estos datos, en esta investigación se consultó a los ejecutivos latinoamericanos sobre las acciones que estaban

haciendo sus empresas para protegerse del riesgo de fraudes y corrupción.

De acuerdo con las cifras reveladas, el 49% de los ejecutivos afirmó que su empresa había realizado una evaluación de riesgos en los últimos 24 meses. El 39% de los encuestados dijo que dicha evaluación era una práctica rutinaria anual y el 27% fue realizado por obligación normativa.

Por su parte, el 52% declaró que sus empresas han hecho alguna inversión reciente para prevenir la corrupción o los delitos económicos.

<sup>3</sup> Association of Certified Fraud Examiners: 2018 Report to the Nations: Latin America and the Caribbean Edition

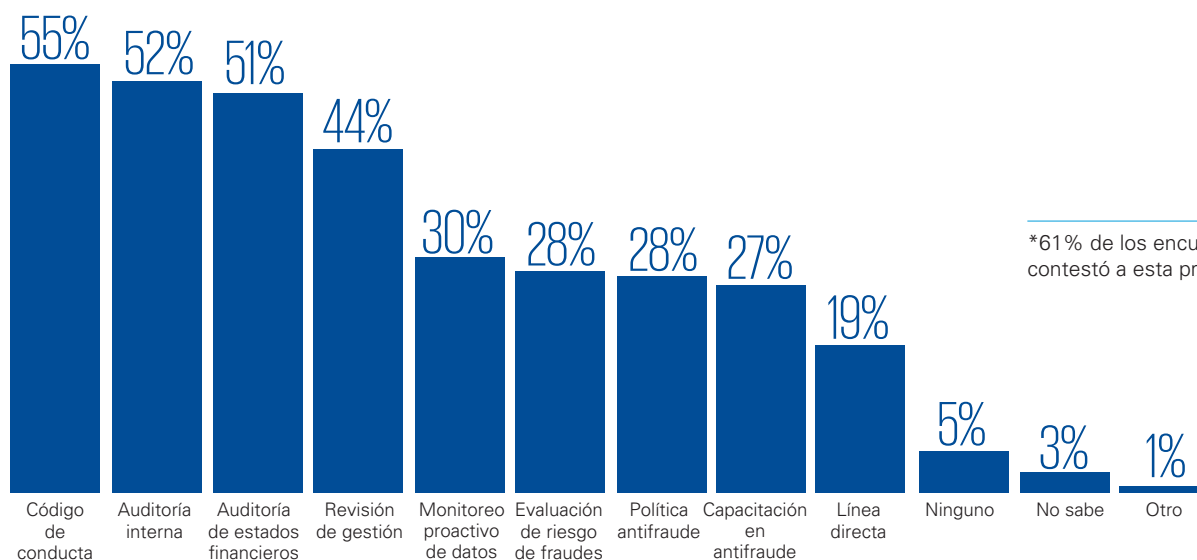
Entre las empresas que realizan algún tipo de inversión en la prevención de fraudes, la mayoría - un 55% - reporta la implementación de códigos de conducta como la acción más recurrente.

La segunda inversión más citada - con un 52% - son las auditorías internas y finalmente, un 51% respondió que la inversión ha sido sobre la auditoría de estados financieros.

La encuesta mostró una inversión relativamente baja en otras herramientas consideradas como más eficaces para la prevención y la detección del fraude y la corrupción, tales como monitoreo proactivo de datos 30%, evaluación de riesgo de fraude 28%, políticas antifraude 28%, capacitación antifraude 27% y establecimiento de líneas directas para denuncia 19%.

Es de notarse que las acciones utilizadas por los encuestados resultan ser tradicionales, pero no las más adecuadas para prevenir, detectar y responder al fraude.

### ¿Sobre cuáles de los siguientes controles antifraude y anticorrupción ha invertido su empresa?

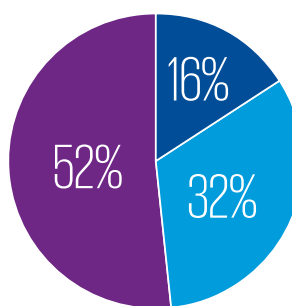


\*61% de los encuestados contestó a esta pregunta.

Es importante destacar que el objetivo de una auditoría de estados financieros no es la prevención de fraudes, sino obtener una opinión sobre los estados financieros de una entidad.

Por lo tanto, contar con una revisión de parte de la auditoría externa no implica la adopción de herramientas específicas para la detección y prevención de actos ilícitos.

### ¿Su empresa ha realizado inversiones para luchar contra la corrupción o los delitos económicos?



\*60% de los encuestados contestó a esta pregunta.





## La corrupción afecta el entorno interno y externo de la empresa

El 40% de los encuestados contestó que la corrupción empeoró el desempeño de la organización y su competitividad, aunado al 25% que contestó que la corrupción le había causado un daño importante a la reputación de la empresa.

Además del riesgo reputacional al que se expone una organización que se involucra en actos de corrupción, la experiencia señala que, a la larga, siempre hay que afrontar costos significativos como consecuencia de dichos actos.

El 20% contestó que el costo estimado que ha representado la corrupción había significado más del 5% del volumen anual de negocios de la organización.

La desmotivación del personal se reporta también como uno de los efectos colaterales de los actos de corrupción. Así lo señalaron el 35% de los ejecutivos cuyas empresas habían experimentado actos de corrupción.

---

## Detonantes de la corrupción

La encuesta evidenció que entre los ejecutivos entrevistados existe la percepción de que la falta de ética individual es la razón de ocurrencia de los actos de corrupción y fraude, diferente a lo que muestran otros estudios globales.

El 47% de los ejecutivos contestó que los actos de personas específicas, carentes de ética, fueron los disparadores de los casos en que se vieron envueltas sus organizaciones.

Estudios internacionales como el *Global Profile of the Fraudster*, de KPMG (2016) muestran que los controles débiles y la colusión

son el combustible que alimenta los actos corruptos o delitos económicos, no la falta de ética individual.

El 28% de los encuestados afirmó que los casos de corrupción en la empresa se originaron en una falla organizacional.

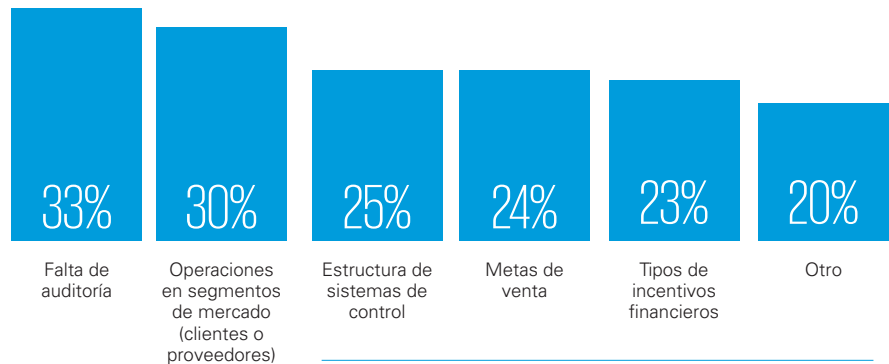
Cuando los ejecutivos fueron cuestionados sobre algún factor interno que pudiera propiciar los comportamientos corruptos en la empresa, el 33% de los entrevistados señaló la falta de auditoría, confirmando lo extendida está la idea errónea de que la corrupción y el fraude son un problema exclusivo de la auditoría interna o financiera.

Los factores externos a la organización que los gerentes señalaron que pueden propiciar comportamientos corruptos en la empresa fueron: un 46% indicó que la percepción de que altos mandos del gobierno promueven la corrupción, un 38% la burocracia y un 41% el operar en países donde la corrupción del sector público es alta.

Todo lo anterior parece negar, por parte de los entrevistados, la responsabilidad del sector privado de reforzar su cultura corporativa para prevenir actos corruptos en todos los niveles.

Sin embargo, entre los ejecutivos consultados, un 56% contestó que un factor que contribuye para que se cometan actos de corrupción es el poco compromiso de la alta administración.

### ¿En qué medida estos factores internos de la organización pueden propiciar comportamientos corruptos en su empresa?



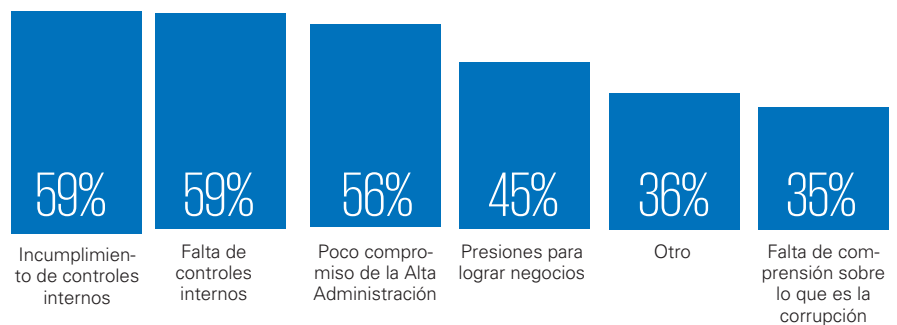
\*46% de los encuestados contestó esta pregunta.

### ¿En qué medida estos factores externos a la organización pueden propiciar comportamientos corruptos en su empresa?



\*45% de los encuestados contestó esta pregunta.

### ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted que contribuyen a que se cometan actos de corrupción?



\*43% de los encuestados contestó esta pregunta.

Esto concuerda con los siguientes factores: un 59% el incumplimiento de controles internos, 59% la falta de controles internos y el 45% presiones para lograr negocios.

Esto es consistente con uno de los principales hallazgos de un estudio de KPMG (Global CEO Outlook, 2017), el cual mostró que el 31% de los

gerentes no saben, no comunican, no conducen y no enseñan cultura ética en sus organizaciones.

Por ello, es importante el cambio en la cultura corporativa y el compromiso de la alta administración en comunicar oportunamente la cultura ética a sus empleados.

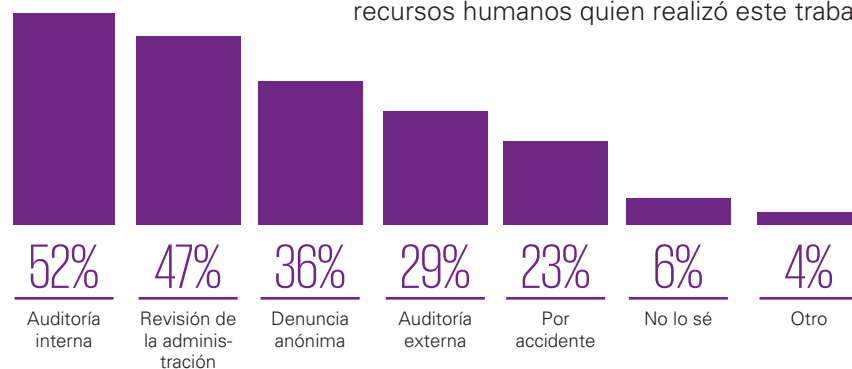
## Prevención: eje transversal

Un dilema que parece no estar resuelto para una buena cantidad de empresas en América Latina es en quién recae la responsabilidad de prevenir y evitar casos de corrupción o fraude.

No parece casualidad que el mayor peso sea puesto sobre las auditorías internas y externas, pues es consistente con el pensamiento de los ejecutivos a lo largo de toda la encuesta; ya sea porque así se dispuso o porque a las auditorías simplemente les ha tocado lidiar con el tema, a pesar de que la experiencia profesional señala que para luchar en forma efectiva contra la corrupción y el fraude es necesaria la aplicación de herramientas específicas para ese fin en el seno de la administración.

### ¿Cómo suelen ser detectados los actos de corrupción o delito económico en su empresa?

\*61% de los encuestados contestó a esta pregunta.



Esta realidad se revela al preguntarles a los ejecutivos cómo se detectaron los casos de corrupción en sus empresas. El 52% señaló que fue gracias a la auditoría interna, el 47% contestó que fue por revisión de la administración, el 36% por denuncia anónima, mientras que el 29% mencionó que fue el resultado de la auditoría externa y el 23% de los encuestados contestó fue un resultado accidental.

Este mismo vicio se detecta al observar quiénes hicieron la investigación, una vez descubierto el delito económico.

La encuesta revela que el 53% de los ejecutivos señaló que la auditoría interna realizó estas investigaciones.

Por otra parte, el 45% contestó que el jefe inmediato del sospechoso participó en la investigación, el 25% indicó que fue la contraloría la responsable de llevar a cabo el trabajo de investigación y en un 20% fue el departamento de recursos humanos quien realizó este trabajo.



## La denuncia: un aliado para prevenir y detectar

Estudios internacionales muestran que la denuncia, anónima o nominativa, se encuentra entre los medios más efectivos para prevenir y detectar actos de fraude o actos no deseables. El *Report to the Nations 2018*<sup>4</sup> señala que en ese año, el 49% de los casos de fraude dentro de la empresa fueron detectados mediante una denuncia y que esta denuncia en el 53% de los casos provino de un empleado.

El 58% de los ejecutivos encuestados percibe los mecanismos de denuncia como efectivos y transparentes en sus empresas.

La investigación muestra que el 61% de los consultados dijeron sentirse seguros de hacer una denuncia de actos de corrupción en la empresa para la que laboran.

A pesar de estos resultados, al compararlos con la manera como se detectaron los actos de corrupción o fraudes, la denuncia aparece en la tercera posición con un 36%, lo que podría ser consecuencia de una falta de comunicación sobre la existencia del canal de denuncia en la compañía.

No obstante, la realidad latinoamericana señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en su reporte: *Corporate Governance and Business Integrity* (2015), el cual reconoce que aunque se han logrado avances en la aprobación de leyes que protegen al denunciante en el sector público, aún queda mucho por hacer en el sector privado para proteger efectivamente al denunciante.

<sup>4</sup> Association of Certified Fraud Examiners: 2018 Report to the Nations: Latin America and the Caribbean Edition



# El reto: identificar, controlar, disuadir

Millones de negocios y oficinas que operan a escala mundial, en una u otra forma, son vulnerables ante el fraude cometido por sus empleados y por ende a las pérdidas derivadas de estos actos.

Según la AFCE (2018), protegerse de este flagelo pasa por la implementación de mecanismos de prevención proactivos.

Entre estos mecanismos se deben incluir protocolos de vigilancia sobre las prácticas de negocios con terceros, para evitar verse involucrados directa o indirectamente en delitos.

No hay duda de que la presencia de sistemas robustos para prevenir e identificar el fraude y la corrupción es el más poderoso disuasorio de esos delitos y la mejor prevención y mecanismo de lucha contra ese flagelo corporativo.

Sin embargo, la encuesta global sobre anti-soborno y corrupción de KPMG Internacional (2015), mostró que apenas un poco más de la mitad de las empresas a nivel mundial (53%), contaba con algún mecanismo de prevención para administrar el riesgo de fraude en sus negocios con terceros.

Las cifras no son muy diferentes en cuanto a la administración del riesgo de fraude y corrupción; esencialmente, porque muchos ejecutivos siguen creyendo que lo importante es contar con personal idóneo y que comparta los valores corporativos como blindaje contra actos dolosos.

---

<sup>5</sup> Association of Certified Fraud Examiners: 2018 Report to the Nations: Global Edition





# Recomendaciones

La experiencia profesional y la práctica de la sana administración y gobernanza corporativa, muestran que seguir una serie de prácticas básicas, las cuales no se limitan a los puntos resumidos en esta sección, es fundamental para lograr un efectivo sistema antifraude y anticorrupción en la empresa, teniendo en cuenta que la meta es la mitigación al máximo de estos riesgos, dada la imposibilidad de su entera erradicación:

- La responsabilidad de la lucha contra la corrupción y el fraude debe recaer en la alta gerencia, especialmente la junta directiva y la gerencia general.

A partir de ahí, un efectivo sistema de comunicación interna debe sensibilizar y capacitar a todo el personal sobre la visión, las políticas y los protocolos de la corporación en este tema.

- Elaborar e implementar un programa de gestión del riesgo de fraude y corrupción como parte de la estructura de gobierno corporativo que incluya políticas y protocolos escritos que sean efectivamente comunicados – pero sobre todo – ejecutados e implementados eficazmente.
- Nombrar un oficial antifraude y corrupción de alto rango que, con el apoyo activo de la gerencia y la junta directiva, tenga una apropiada comunicación y vele por la aplicación de las políticas y los protocolos en la materia.

- Realizar una evaluación periódica relacionada con el conflicto de interés que pueda existir entre los empleados, sus clientes, proveedores de productos y terceros (prestadores de servicios, asesores, consultores, distribuidores y otros).
- Crear programas de incentivos para que las personas denuncien actos corruptos. De esta forma es importante hacer un análisis en materia legal sobre la existencia de leyes locales de cada país que protejan a los denunciantes.

- Realizar evaluaciones periódicas del riesgo de ocurrencia de fraude y corrupción con el fin de identificar posibles debilidades que requieran ser corregidas.

Es importante que las evaluaciones tengan como objetivo principal generar planes de acción para mejorar y fortalecer controles, así como promover un monitoreo continuo sobre las áreas de riesgo y sobre las debilidades identificadas.

Posteriormente, conducir investigaciones preliminares sobre aquellas situaciones relevantes con el fin de determinar la existencia de actos corruptos o no deseables.

- Contar con mecanismos para la detección del fraude y la corrupción, así como protocolos para el manejo de estos eventos, son indispensables para asegurarse una pronta identificación y la ejecución de las acciones apropiadas cuando los mecanismos preventivos fallen o son subvertidos.
- Implementar y comunicar en forma efectiva códigos de conducta que incorporen los valores corporativos en contra del fraude y la corrupción.
- Desarrollar mecanismos de denuncia – que ofrezcan mantener la anonimidad si así lo desea el denunciante – comunicándolos efectivamente y asegurando la debida protección al denunciante.
- Comunicar claramente al personal los procesos implementados por medio de boletines, capacitación y entrenamiento, para incrementar la sensibilización sobre los temas de fraude y corrupción.



## Generalidades de la encuesta

En total, respondieron la encuesta 1.018 ejecutivos de diferentes industrias, de más de 18 países de América Latina y el Caribe (incluyendo América del Sur y Central), el 23% de estos ejecutivos trabajan en compañías con ventas de más de \$ 50.000.000 de dólares.

El 47% de los encuestados eran ejecutivos de alta gerencia, representados por presidentes, vicepresidentes, gerentes y subgerentes generales de diversas corporaciones.

El restante 53% de los encuestados eran gerentes de área, auditores y ejecutivos de rango medio y alto.





© 2019 KPMG S.A., sociedad anónima costarricense y firma miembro de la red de firmas miembros independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International") una entidad suiza. Todos los derechos reservados.