

Motivacions i perfil del defraudador en l'empresa

ENRIC OLCINA
KPMG i Forensic a Catalunya

Data de recepció: 5/04/2016
Data d'acceptació: 27/05/2016

RESUM

En aquest article he analitzat el perfil i les característiques principals de qui defrauda avui dia en les nostres organitzacions empresarials. Existeixen diversos estudis que ens permeten tenir una idea clara de quin és el perfil actual del defraudador empresarial i quines són les motivacions que el porten a això. De totes maneres les organitzacions empresarials poden gestionar de forma activa aquest risc de frau o conductes irregulars dels seus treballadors. Així, una implantació adequada i proporcional de mesures de prevenció, detecció i resposta al frau redueix de forma significativa aquest risc.

Classificació JEL: K10; K40; M10; M14

PARAULES CLAU

Perfil, motivacions, defraudador.

ABSTRACT

This article analyses the profile and characteristics of the fraudster in today's business organizations. Several studies allow us to have a clear idea of what the current business profile fraudster and his/her motivations are. However, business organizations can actively manage this risk of fraud or misconduct of their employees. Thus, an

adequate and proportionate implementation of prevention, detection and response to fraud significantly reduces this risk.

Classification JEL: K10; K40; M10; M14

KEYWORDS

Profile, motivations, fraudster.

1. Introducció

L'objectiu d'aquest article és analitzar el perfil i les característiques principals de qui defrauda avui dia en les nostres organitzacions empresarials i intentar desgranar les principals motivacions que porten un treballador a defraudar a l'empresa on treballa. Així mateix, analitzarem com es detecten els fraus empresarials més comuns i les principals tècniques i procediments que hi poden aplicar les empreses avui dia per mitigar aquest risc.

2. Tipologies més comunes de frau en les empreses

Per centrar l'article i el seu abast, hem de començar amb una definició adequada de què es considera per *frau en l'empresa*. Aquesta qüestió, encara que pugui semblar intrascendent és un aspecte significatiu, ja que en moltes ocasions la ineficàcia de les tècniques i procediments de prevenció del frau en una organització és causada per una definició poc clara i difusa de què és el frau i la corrupció per a aquesta entitat. A ningú no se li escapa que algú pogués considerar que frau únicament es refereix al robatori d'efectiu, estoc o material d'oficina, o més rellevant, en empreses amb filials en diferents països, el diferent abast que pugui tenir un acte de corrupció en jurisdiccions com l'europea, llatinoamericana o africana.

D'acord amb l'*Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) el frau que es comet en les empreses (en la seva terminologia anglesa "*Occupational Fraud and Abuse*") es pot classificar en tres grans categories. Aquestes són, l'*Apropiació indeguda d'actius* (*Asset Misappropriation*), la *Manipulació d'informació financera* i finalment la *Corrupció*. A continuació definirem cadascuna d'aquestes tipologies de frau amb una mica més de detall.

L'*Apropiació indeguda d'actius* es divideix en dues grans categories, les relacionades amb el robatori d'efectiu o similars i les relacionades amb

el robatori d'altres actius. En relació amb la primera d'elles entraria des del robatori d'efectiu de les caixes registradores en les botigues fins a qualsevol trama organitzada per al robatori de diners en l'empresa, com la creació de treballadors falsos o factures falses, etc. En relació a la segona categoria, es referiria al robatori de qualsevol actiu físic de l'empresa no relacionada amb diners en efectiu, és a dir, robatori físic d'estoc o material propietat de l'empresa, vendes falses d'estoc, entre altres.

La *Manipulació d'informació financera* es refereix a la manipulació d'estats financers, ja sigui infravaloració o sobrevaloració d'actius o passius comptables, així com la manipulació en els reports interns de filials.

La *Corrupció* inclouria des del pagament o cobrament de suborns, als potencials conflictes d'interès, o la venda d'informació confidencial.

Segons el comentat amb anterioritat, és important que cada empresa o organització defineixi de forma clara i adequada què representa per a ella una conducta fraudulenta o irregular relacionada amb el frau o la corrupció en les seves polítiques internes, siguin aquestes les polítiques d'alt nivell (codi de conducta, etc.), o les polítiques específiques (polítiques antifrau, anticorrupció, etc.). Aquest hauria de ser un dels pilars bàsics de qualsevol eina o procediment de prevenció del frau en l'empresa.

En termes de quina d'aquestes categories de frau es dona més en les empreses, d'acord amb el *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse – 2014 Global Fraud Study*, la tipologia de frau més comuna comesa pels treballadors és en un 85,4% dels casos l'*Apropiació indeguda d'actius*. La que ocorre amb menys probabilitat és la *Manipulació d'Informació financera*. Així mateix hem de destacar, que en termes de quina de les tres tipologies és la que té un impacte econòmic més significatiu en les organitzacions, el sentit s'inverteix, i és la *Manipulació d'informació financera* la que té un impacte més gros.

Així mateix, hem de destacar un altre concepte bàsic en la terminologia del frau i és la diferència entre el *frau extern* i *frau intern*. El *frau extern* es refereix al frau comès per elements externs i aliens a l'organització. Aquest seria, per exemple, el relacionat amb el robatori de producte en les botigues, o les manipulacions en l'etiquetatge de productes, generalment perpetrada pels clients o potencials clients aliens a l'organització. El *frau intern* es refereix a qualsevol de les tipologies de frau anteriorment esmentades comeses pels treballadors de l'organització. En aquest sentit hem d'esmentar que el frau intern en moltes ocasions es comet amb l'ajuda d'elements externs (clients, proveïdors, etc.). És a dir, en moltes ocasions en el cas de frau en les organitzacions empresarials assistirem a una combinació entre elements de frau intern i frau extern.

3. Per què es comet frau en les empreses?

Amb l'objectiu d'entendre el racional de qui comet el frau en les organitzacions empresarials i el perquè, nombrosos estudis apunten a tres factors principals, i que en el seu conjunt s'han denominat, amb l'objectiu de buscar un raonament objectiu a aquesta qüestió, el *Triangle del Frau*, concepte proposat per Cressey (1972). Els tres elements que integren l'anomenat Triangle del Frau i que componen la base d'aquest comportament són els següents (figura 1).



Font: Teoria del Triangle del Frau (Cressey, 1972).

Figura 1. El Triangle del Frau.

- Oportunitat
- Motivació
- Racionalització

Oportunitat es refereix al fet que el subjecte que comet un frau, té l'oportunitat de cometre'l. De vegades els treballadors d'una organització empresarial no cometrien el frau si no en tinguessin l'oportunitat per a això com a conseqüència, per exemple, d'un infal·libre sistema de control intern. Així mateix convé destacar dins d'aquest concepte la capacitat com un ele-

ment subordinat del factor oportunitat. La capacitat comprèn aquells atributs del defraudador que li permeten aprofitar l'oportunitat quan sorgeix. Així, la capacitat depèn sovint del nivell jeràrquic que ocupa el defraudador en l'empresa.

El segon element és la motivació. La *motivació* es refereix a la raó per la qual es comet el frau. Darrere de la majoria dels casos de frau sol haver-hi una motivació econòmica o d'avarícia, encara que com veurem més endavant també es donen elements relacionats amb el compliment dels objectius, problemes personals, etc.

Finalment, el tercer element és la *racionalització*. Aquest factor possiblement és el més complex i a vegades el més difícil d'identificar o detectar en el si de l'empresa. Es refereix a l'acte de justificació o auto-convenciment del defraudador com a motivació per la qual ha comès el frau. Aquestes justificacions es poden referir a aspectes emocionals com la ira o la sensació de sentir-se mal remunerat, aspectes més relacionats amb la sensació de superioritat o impunitat, o per exemple amb una acceptació implícita de l'acte ("tothom ho fa").

Hem d'esmentar que els estudis que analitzen detalladament l'anomenat Triangle del Frau també posen de manifest que els tres factors no solen manifestar-se de forma independent i aïllada. Al contrari, darrere de la majoria de fraus ocorren dos o els tres factors de forma combinada. Generalment destaca un per sobre dels altres, però en la majoria de fraus es donen dos factors o tots tres, encara que, com esmentava, en diferent intensitat o proporció. És a dir, algú que pogués tenir una motivació econòmica molt significativa per robar, és difícil que se li ocorri fer-ho si no té l'oportunitat, perquè, per exemple, l'organització disposa d'un robust sistema de control intern. Així mateix, algú que pogués tenir un aspecte de racionalització molt marcat com, un mal ambient en l'empresa o que està mal remunerat, si no té una motivació o té l'oportunitat de forma clara, pogués no cometre el frau.

Vists els tres factors del Triangle del Frau, i els exemples exposats en el paràgraf anterior, entenem que és fàcil comprendre que aquests aspectes hagin estat analitzats amb detall i les seves implicacions en les organitzacions empresarials. En aquest sentit un altre dels pilars bàsics de la prevenció del frau és la importància de la implantació d'elements i eines que permetin a l'organització analitzar i entendre si algun d'aquests factors o comportaments es poguessin donar o posar-se de manifest en les nostres empreses o organitzacions.

4. El perfil del defraudador

En aquest apartat intentarem perfilar les característiques bàsiques de qui comet frau o irregularitats en les empreses. En aquest cas ho farem sobre la base de l'experiència de diverses organitzacions i la informació recopilada en diversos estudis que s'han realitzat sobre la matèria i en particular de quin és el perfil del defraudador sobre la base d'un determinat nombre de casos de frau identificats.

Recentment KPMG ha publicat un estudi denominat Perfils Globals del Defraudador (KPMG, 2013)¹. Aquest estudi es va realitzar sobre la base de 750 defraudadors que les firmes membres de KPMG han investigat entre els anys 2013 i l'agost del 2015. Segons les explicacions de KPMG, la intenció de l'estudi és proporcionar al lector informació sobre qui comet frau en les organitzacions empresarials, la relació entre els atributs dels defraudadors, les seves motivacions i l'entorn en el qual operen amb més facilitat.

Prenent com a referència l'anàlisi realitzada per KPMG, algunes de les principals característiques del perfil del defraudador en l'empresa són:

- *Edat: L'edat del 68 per cent dels defraudadors està compresa entre els 36 i 55 anys.* D'acord amb aquest estudi és interessant observar que el defraudador típic de les organitzacions no és un perfil jove sinó que generalment té una edat mitjana i una dilatada experiència professional.
- *Gènere: En el 79% dels casos el defraudador és un home.*
- *Ocupació: El 65 per cent dels defraudadors treballen per a l'organització afectada, és a dir, l'empresa és defraudada per treballadors de la mateixa organització i en conseqüència en el 65 per cent dels casos en l'acte fraudulent existeixen elements de frau intern. Així mateix, d'aquesta xifra, el 38 per cent duia treballant més de sis anys. En aquest sentit observem que els treballadors que cometen frau no són treballadors nous en l'organització, sinó que han tingut temps suficient per guanyar-se la confiança interna de l'organització i els seus interlocutors.*
- *Col·lusió: En el 62 per cent dels fraus, l'autor va actuar de connivència amb altres persones.* En aquest sentit, s'observa que els

1. *Global profiles of the fraudster: Technology enables and weak controls fuel the fraud.* Aquest estudi complementa altres tres publicacions de KPMG, una del 2013, titulada *Global profiles of the fraudster* (Perfils Globals del defraudador), una altra del 2011 *¿Who is the typical fraudster?* (Com és el defraudador típic?), i a l'altra del 2007, titulada *El Perfil del Defraudador*.

defraudadors no actuen sols. El 62 per cent dels fraus ocorren en col·lusió amb altres elements, que poden ser interns (altres treballadors) o externs (en combinació amb frau extern). Així mateix, s'observa que les dones tenen menys tendència a la col·lusió, un 45% en relació amb un 66% en el cas dels homes.

- *Tipus: El frau més freqüent és l'apropiació indeguda d'actius (47 per cent), on la malversació i el frau en les compres són els més representatius.* En aquesta ocasió, igual que en el *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse – 2014 Global Fraud Study* també es posa de manifest que el frau més comès pels treballadors d'una organització és l'apropiació indeguda. El segon frau més habitual és l'obtenció d'ingressos o d'actius mitjançant activitats fraudulentament il·legals (24 per cent), és a dir, els fraus relacionats amb la corrupció.
- *En els casos en els quals els defraudadors van actuar en solitari, el 69 per cent dels delictes van ser comesos al llarg d'un període d'entre un i cinc anys.* En aquest sentit és interessant observar que el frau no sol ser un acte únic o aïllat, ni quan aquest és comès per una sola persona. Generalment el frau ocorre en un període dilatat en el temps i triga a descobrir-se uns anys.
- *Dels fraus del punt anterior, el 21 per cent van suposar per a l'organització afectada un cost total d'entre 50.000 i 200.000 dòlars nord-americans, i el 16 per cent, d'entre 200.000 i 500.000 dòlars. En el 32 per cent d'aquests casos, el cost per a l'organització afectada va excedir la xifra de 500.000 dòlars, i va superar la suma de 5.000.000 dòlars en el 9 per cent dels casos.* En aquest sentit és rellevant destacar que s'observa que quan en el frau hi participen dues o més persones, siguin aquestes de l'organització o no, els imports involucrats semblen ser majors.
- *En els casos en els quals els defraudadors van actuar amb còmplices (amb més d'una persona, sigui de la mateixa organització o externa), el 74 per cent dels delictes van ser comesos al llarg d'entre un i cinc anys.* En aquest sentit destacar, que el fet que el frau estigui perpetrat per més d'una persona, no té impacte en la durada en la qual va ocórrer. Llur durada és molt similar.
- *El 93 per cent dels fraus van ser comesos en múltiples transaccions. En el 42 per cent d'aquests delictes, la quantia mitjana per cada transacció va oscil·lar entre 1.000 i 50.000 dòlars.* Aquest fet també és molt rellevant. S'observa en l'estudi que la pràctica totalitat dels fraus, es cometien en múltiples transaccions. És a dir, generalment es comença amb 1-2 transaccions i si s'aconsegueix l'objectiu desitjat, continua perpetrant-se.

- El 72 per cent de tots els fraus es van cometre durant un període d'entre un i cinc anys (33 per cent, entre un i dos anys, i 39 per cent, entre tres i cinc anys). És a dir, una altra vegada, els fraus no ocorren d'una forma puntual i aïllada, sinó que una vegada es van identificar, aquells havien ocorregut durant un període mitjà d'entre 1 any i 5 anys.

El *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse – 2014 Global Fraud Study* confirma, amb petites variacions, el perfil del defraudador descrit en l'estudi de KPMG. Addicionalment, aquest estudi aporta interessants dades sobre les mateixes estadístiques però amb una mica més de detall, per exemple per jurisdicció o regió. En aquest sentit destaquem:

- En regions com Europa de l'Est o Àsia els fraus en l'empresa són comesos per la gerència de les organitzacions en major proporció que en altres jurisdiccions;
- Així mateix en l'estudi del 2014, els fraus són comesos de mitjana en un 66,8 per cent pels homes i un 33,2 per cent per les dones, dades lleugerament diferents de l'estudi de KPMG. De totes maneres, aquestes estadístiques s'igualen molt més en països com els Estats Units o Canadà. Per contra, en jurisdiccions com Àsia o Àfrica, el percentatge en el gènere masculí s'apropa al 90 per cent dels casos. En aquest sentit l'import mitjà dels fraus també és major en el cas que sigui comès per homes que per dones.

És a dir, el perfil del defraudador de les empreses seria (figura 2).

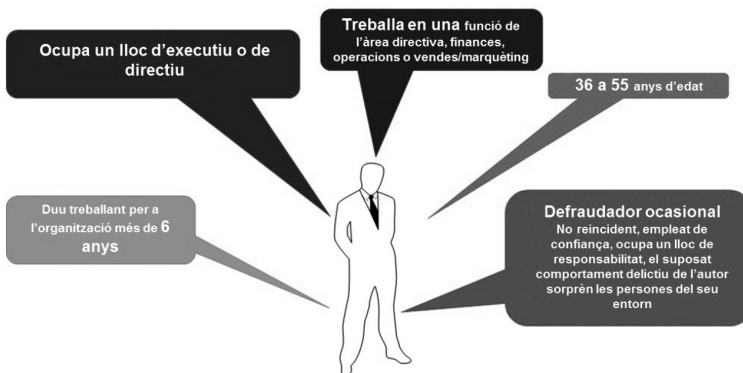


Figura 2. Perfil del defraudador en l'empresa.

En relació amb aquells factors relacionats amb el Triangle del Fraud, en els estudis indicats es posa de manifest el següent:

- En relació amb l'*oportunitat* en l'estudi de KPMG el factor citat amb més freqüència que va facilitar el fraud va ser la feblesa dels controls interns, dada que coincideix en totes les àrees geogràfiques i països analitzats. Així mateix, la col·lusió per eludir els controls eficaços es considera un factor que va facilitar el fraud en molts dels països. Aquestes dades són confirmades pel *Report to the Nations del 2014*. Com a factors que van contribuir a la comissió del fraud en primer lloc es troba la falta de control intern, que va contribuir com a primera causa en els frauds comesos en un 32,2% dels casos. Com a segona causa es troba la falta de revisió o supervisió per part d'un superior o la direcció en un 20% dels casos, i com tercera causa el fet de saltar els controls o les mesures de control intern implantades en un 18,9%.
- En relació amb la *motivació* del fraud, en l'estudi de KPMG, una vegada suggerides determinades motivacions que van ocasionar el fraud, un 66% de les motivacions esmentades tenien a veure amb l'avarícia, el benefici econòmic i les dificultats econòmiques. En aquest sentit en un percentatge significatiu dels casos la raó darrere de la comissió del fraud era "millorar l'estil de vida". Per contra només per a un 12% dels casos la raonabilitat de la comissió del fraud estava relacionada amb el compliment dels objectius de negoci.
- En relació amb la *racionalització*, és a dir, aquella justificació o autoconvenciment del defraudador com a motivació per la qual ha comès el fraud, en l'estudi de KPMG l'única motivació que sembla significativa seria la sensació de superioritat, que va ser esmentada o observada en un 27% dels casos analitzats. Possiblement aquest fet està relacionat, segons he comentat, amb el nombre significatiu de casos de fraud comesos per alts executius de les empreses. Aquesta sensació de superioritat estaria relacionada amb la seva convicció que no necessitaven sotmetre's a les regles que regulen el comportament de la resta de treballadors.

En relació amb els aspectes relacionats amb la personalitat i la capacitat del defraudador una altra vegada l'estudi de KPMG ens detalla conclusions addicionals interessants:

- La sensació d'estar infravalorats era un dels aspectes més comentats pels defraudadors en un 17% dels casos. Li seguia la sensació de por i d'estar mal remunerat.

- En relació als trets personals i als aspectes relacionats amb la seva personalitat i presència, observem que en un 39% dels casos el defraudador era una persona molt respectada i en més d'un 30% eren persones extravertides i afables.

5. Com es van detectar els fraus en les empreses

Una vegada analitzat qui comet el frau i les irregularitats en les organitzacions empresarials actualment i per què, analitzarem com es detecten aquests fraus.

D'acord amb el *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse – 2014 Global Fraud Study* (quadre 11) les conclusions són molt clares. En un 42,2% dels casos analitzats el frau es va detectar per una comunicació d'un treballador o tercer, pels anomenats "chivatazos". En segon lloc els fraus es van detectar gràcies a les revisions realitzades per la direcció, unitats de control intern, etc., en un 16% dels casos. Els segueixen molt d'aprop les revisions de la tercera línia de defensa –auditoria interna– en un 14,1% dels casos. Destacar que en quart lloc es troba la detecció dels casos de frau per accident. És interessant observar que es produeixen diferències significatives segons la regió en la qual ens trobem. Així, en regions com Europa o Àsia Pacífic les comunicacions de casos de frau pugen a més del 50% dels casos detectats mentre que en jurisdiccions com els Estats Units o Llatinoamèrica es troben per sota del 40%. Destaquem l'efectivitat de les auditories internes en jurisdiccions com Llatinoamèrica o Nord d'Àfrica en què van detectar els casos de frau en un 22,8% i 33,3% respectivament. Aquestes dades coincideixen amb l'estudi de KPMG amb percentatges similars.

En relació a aquestes comunicacions del frau o "chivatazos" i qui els va comunicar, en un 49% dels casos es refereixen a comunicacions de treballadors. Posteriorment, en un 21,6% dels casos es refereixen a comunicacions de clients i els segueixen les comunicacions anònimes en un 14,6% dels casos.

En relació amb l'auditoria externa, que en moltes ocasions es pot identificar, al meu entendre erròniament, com una de les principals raons a través de les quals s'identifiquen casos de frau, d'acord amb el *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse – 2014 Global Fraud Study*, l'auditoria externa només va identificar els casos de frau analitzats en un 3% dels casos. Al meu entendre aquestes conclusions tenen molt sentit, ja que dins dels objectius de l'auditoria externa no es troba la detecció del frau, sinó l'anàlisi sobre si determinats estats financers a una data concreta reflecte-

teixen significativament la imatge fidel de la situació financera i patrimonial de l'empresa, d'acord amb determinats principis comptables generalment acceptats.

5.1. Principals tècniques per a la prevenció i detecció del frau que haurien de ser implantades en les nostres organitzacions empresarials

Una vegada explicades detalladament les conclusions dels estudis comentats anteriorment sobre qui comet un frau i com, les principals motivacions que porten a determinats individus a cometre frau, així com les principals vies de detecció dels esmentats fraus, es dedueix, que amb la implantació de determinats controls preventius i tècniques específiques haurien d'assistir les organitzacions empresarials i els empresaris a mitigar el risc de frau. A ningú no se li escapa que si la majoria dels fraus van ser detectats a través de comunicacions dels treballadors o a través de revisions d'auditoria interna, reforçar aquests canals o controls milloraria l'efectivitat i eficàcia en la detecció de fraus en les nostres organitzacions. La implantació de mesures i tècniques específiques amb l'objectiu de reduir el frau en les nostres organitzacions és senyal d'una adequada gestió del risc de frau.

Des de la meua perspectiva, la gestió del risc de frau no es pot veure de forma aïllada a altres processos de l'entitat i com únicament una implantació de determinades mesures i controls per a detectar-lo. Al meu entendre, la gestió del risc de frau està vinculada de forma molt significativa a altres processos clau en les nostres organitzacions com el Compliment Normatiu (funció de *Compliance*), la gestió dels seus treballadors (Recursos Humans) o la Responsabilitat Social Corporativa. És a dir, la gestió del risc de frau ha de formar part de l'estratègia empresarial de qualsevol organització i no pot veure's de forma independent o aïllada, sinó integrada en altres processos clau.

En la part final d'aquest article, i amb l'objectiu de no estendre'm a l'excés, faré un breu esment teòric d'allò que al meu entendre hauria de ser una gestió adequada i efectiva del risc de frau i irregularitats en les nostres organitzacions. En aquest sentit, en termes generals, un enfocament efectiu de la gestió del risc de frau hauria de contenir tres grans apartats:

- Establir polítiques, controls i programes preventius dissenyats per reduir el risc de frau i conductes irregulars;
- Detectar els fraus quan ocorrin;
- Aplicar mesures correctores adequades quan es detecti.

En aquest sentit hem de fer esment que ja existeixen des de principis dels anys 90 determinades regulacions i guies que ens condueixen i ens poden assistir en aquest sentit. Regulacions com el *Anti-Bribery Act* del Regne Unit o el *Dodd-Frank Act* dels Estats Units, per esmentar-ne algunes, ens proporcionen una regulació obligatòria si tenim presència en aquests països o alternativament interessants reflexions que representen guies clares de com abordar cadascun dels esmentats apartats.

En qualsevol cas abordarem cadascun dels tres apartats del que al meu entendre ha de contenir un enfocament efectiu de la gestió del risc de frau.

5.2. Polítiques, controls i programes preventius

El pilar bàsic de qualsevol implantació de mesures preventives de frau i conductes irregulars és una *involucració adequada i suficient del Consell d'Administració i dels principals executius de l'organització*, la qual cosa en terminologia anglesa es diu tenir un adequat "*tone at the top*". Això no inclou solament la involucració de la direcció en l'aprovació de polítiques i mesures preventives sinó també en el seu seguiment i execució. Actualment les organitzacions empresarials inclouen comitès d'auditoria independents que solen liderar aquestes funcions. Així mateix dotar a qui gestioni el risc de frau i irregularitats en l'organització, d'un adequat nivell jeràrquic així com de recursos financers i humans també és rellevant, així com la implantació d'una funció d'auditoria interna, en dependència del comitè d'auditoria i que pugui actuar amb eficàcia i independència de tercera línia de defensa.

Una adequada *Anàlisi dels riscos de frau i irregularitats que afecten l'organització (Risk Assessment)* ha de precedir també la implantació de qualsevol mesura, política o control. En aquest sentit és fàcil entendre que és complicada la implantació de qualsevol procediment si abans no s'és conscient d'on són els riscos de frau i on és més fàcil que es puguin posar de manifest.

Així mateix, la implantació d'un codi ètic o de conducta com a política d'alt nivell en les nostres organitzacions ha de formar part del programa. Segons el que he comentat anteriorment, hem de comunicar als nostres treballadors què entén la nostra organització com un comportament acceptable i què no. Altres polítiques més específiques poden ser implantades amb posterioritat però totes haurien d'entendre's en l'entorn del codi de conducta establert.

També haurien de ser implantats procediments de *due-dilligence de treballadors i tercers* (clients i proveïdors). Hem de conèixer amb qui ens relacionem i amb qui establirem les nostres relacions de negocis.

Per finalitzar, tot el comentat anteriorment ha d'anar acompanyat de *polítiques de comunicació i formació* adequades.

5.3. Detecció dels fraus

Qualsevol implantació de mesures, polítiques o de controls antifrau ha d'estar acompanyada així mateix d'eines i tècniques de detecció del frau. Així, qualsevol organització ha d'implantar mesures o controls per detectar el frau o conductes irregulars quan ocorrin. També és cert que aquestes mesures han de ser proporcionals i cada organització ha d'analitzar, d'acord amb l'anàlisi de risc realitzat prèviament (vegeu apartat anterior de mesures preventives), quines han de ser les mesures de detecció a implantar i on.

D'acord amb els estudis esmentats anteriorment, els fraus són detectats principalment a través de comunicacions dels treballadors. Per facilitar aquestes comunicacions les organitzacions empresarials tenen diverses opcions que poden ser adoptades, i les més comunes són el *procediment d'escalat*, és a dir, la comunicació al cap superior directe, o un procediment més estructurat, com podria ser la implantació d'*una línia ètica*. Aquesta línia seria aquell canal que es posa a la disposició dels treballadors o tercers per tal de comunicar de forma confidencial i eficient qualsevol preocupació o aspecte relacionat amb el frau o conductes irregulars en l'organització. Estudis actuals posen de manifest que les organitzacions empresarials tenen més possibilitats de detectar el frau o una conducta irregular de forma més ràpida i eficaç quan han creat una cultura en la qual els treballadors tenen la sensació que han de denunciar les conductes irregulars o no apropiades dels seus companys i coneixen el canal a través del qual han de fer-ho.

La implantació de *mesures adequades de control intern i auditoria interna* són també una eina rellevant per a la detecció del frau. Per a la seva implantació és molt important l'avaluació del risc del frau en l'organització i analitzar aspectes com: Experiències o esdeveniments de frau passats, rotació de treballadors, regulacions específiques, pressió del regulador si escau, etc.

Finalment i en el cas de tenir clars i identificats determinats riscos de frau pot ser necessari implantar o realitzar procediments específics d'anàlisi forenses de dades. Això és, la implantació de mesures concretes i específiques d'anàlisi massiva de dades disponibles de l'organització (financeres, bancàries, de proveïdors, etc.), per tal d'identificar si es posen de manifest els riscos detectats.

5.4. Mesures correctores per al frau

Finalment, qualsevol organització ha d'implantar mesures correctives adequades i proporcionals per respondre i remeiar qualsevol acció irregular o de frau que hi ocorri.

La primera d'elles sol ser dissenyar i implantar un *protocol de recerca* davant una situació irregular o de frau. És a dir, davant qualsevol comunicació de frau l'organització ha de tenir les seves estructures preparades per respondre d'una forma ràpida, diligent i eficaç a tal situació. Aquest protocol ha d'incloure-hi aspectes com qui rebrà la comunicació, a qui se li comunicarà, qui és el responsable d'investigar el que ha succeït, canals de report, etc.

Així mateix l'organització ha de tenir clar com actuarà en cas de frau i quines són les *mesures correctores* que s'aplicaran. Estudis recents indiquen que donar publicitat interna quant a com l'empresa respondrà i actuarà davant una situació de frau i quines són les mesures correctores, és beneficiosa per a un programa global antifrau.

6. Conclusions

- El frau que es comet en les empreses es pot classificar en tres categories: Apropiació indeguda d'actius, Manipulació d'informació financera i Corrupció.
- El Triangle del Fraus: Oportunitat, Motivació i Racionalització, intenta donar resposta a qui comet un frau en les organitzacions empresarials i per què.
- D'acord amb diversos estudis el perfil del defraudador de les empreses seria un individu d'entre 36 i 55 anys, amb més de 6 anys d'antiguitat en l'empresa, ocupa un lloc executiu o directiu de l'àrea de finances, operacions o vendes/màrqueting.
- Els fraus en les empreses es detecten principalment per comunicacions de treballadors.
- Mitigar el risc de frau en les nostres organitzacions empresarials és possible amb la implantació de mesures i tècniques antifrau: Gestió risc de frau.
- Una adequada gestió del risc de frau inclou tres grans apartats:
 - Establir polítiques, controls i programes preventius dissenyats per reduir el risc de frau i conductes irregulars;
 - Detectar els fraus quan ocorrin;
 - Aplicar mesures correctores adequades quan es detecti.

Referències Bibliogràfiques

- ACFE ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS (2014) “Report to The Nations On Occupational Fraud and Abuse–Global Fraud Study”.
- CRESSEY, D. (1972) “Criminal Organization: Its Elementary Forms”, Harper and Row, Nova York.
- KPMG FORENSIC (2006) “Fraud Risk Management – Developing a strategy for prevention, detection and response”.
- KPMG (2013) “Perfiles Globales del Defraudador – Presente y Futuro de los delitos económicos”.
- KPMG (2011) “Who is the typical fraudster?”

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya
Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4ª planta - 08006 Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019

info@accid.org - www.accid.org - [@Associacio ACCID](https://www.facebook.com/AssociacioACCID)