

---

# *Encuesta sobre fraude y delito económico 2016*

## Resultados en España





---

# Índice

<b><i>Presentación</i></b>	5
<b><i>Tipología del fraude en España</i></b>	6
<b><i>El perfil del defraudador español</i></b>	11
<b><i>Acciones llevadas a cabo contra los defraudadores</i></b>	14
<b><i>Medidas de detección existentes en las organizaciones</i></b>	16
<b><i>El delito informático en España</i></b>	18
La percepción del riesgo de los ciberdelitos	19
<b><i>El efecto de las normativas gubernamentales sobre los delitos económicos</i></b>	24
<b><i>La perspectiva futura del fraude en España</i></b>	31
<b><i>Conclusiones</i></b>	33
<b><i>Contactos</i></b>	35



# Presentación

El mundo de los negocios está sufriendo una continua transformación como consecuencia de la evolución de la tecnología, exponiendo a las organizaciones, tanto a oportunidades como a amenazas. En paralelo, los organismos reguladores están incrementado la presión sobre las empresas, con el objetivo de prevenir los delitos económicos y luchar contra el fraude y la economía sumergida.

Estos dos factores explican que las organizaciones hayan incrementado considerablemente sus esfuerzos en la prevención, detección e investigación del fraude económico. Por ello, las áreas de *compliance* y control interno, están tomando cada vez un rol de mayor notoriedad en las organizaciones.

En este contexto, nos complace presentarles los resultados obtenidos en España, en Europa y a nivel global de nuestra *Encuesta Global sobre fraude y delito económico 2016*. Con más de 6.000 respuestas de altos ejecutivos, realizada en 115 países, es la encuesta mundial más completa sobre delitos económicos disponible para las organizaciones. Del total de encuestados a nivel nacional, el 47% son miembros de comités de dirección o pertenecen a la alta dirección; el 36,1% desempeña su labor en empresas cotizadas y el 56,6% corresponde a representantes de organizaciones con más de 1.000 trabajadores. Las respuestas recibidas de este amplio espectro de encuestados nos permiten llevar a cabo un extenso y profundo análisis de la información obtenida y, a su vez, compararla con la obtenida en encuestas previas con el objeto de establecer tendencias.

El objeto de este documento es evaluar la actuación de las organizaciones en su lucha contra el fraude en la actual coyuntura económica, en particular:

- Analizar qué tipos de fraude son los más frecuentes.
- Conocer qué medidas están acometiendo las organizaciones para prevenir y detectar el fraude.
- Reflejar cuál es el enfoque adoptado por las organizaciones frente al incremento de la presión regulatoria ante los delitos económicos.

Como conclusión más relevante, nuestra encuesta muestra que el fraude, en cualquiera de sus categorías, y en especial el cibercrimen, ha derivado en nuevas amenazas que afectan a todas las organizaciones, como consecuencia de la vertiginosa rapidez con la que evoluciona la tecnología y la dificultad de las empresas en encontrar el equilibrio entre la oportunidad y el riesgo que conlleva. La tecnología es el factor disruptivo principal que impulsará la transformación de nuestras empresas en los próximos cinco años, siendo precisamente la velocidad de los cambios tecnológicos la principal amenaza.

Por ello, en este contexto económico y tecnológico, y ante el aumento de los casos de fraude detectados y su repercusión, es indispensable, alinear los planes estratégicos de las compañías con los mecanismos de prevención, al objeto de que estos eviten o mitíguen la exposición al riesgo de comisión de delitos económicos, pero que no limiten o impidan que las organizaciones puedan capitalizar las oportunidades tecnológicas y de crecimiento que se les presenten.

Queremos agradecer la participación de todos los encuestados, sin los cuáles no habríamos podido realizar esta encuesta. Esperamos que esta información ayude a las organizaciones en su lucha contra el fraude y el delito económico en todas sus facetas.

**Javier López Andreo**

Socio responsable de *Forensic Services* de PwC

A continuación mostramos el resultado obtenido en las preguntas realizadas a más de 6.000 personas que han participado en la Encuesta Global sobre fraude y delito económico 2016<sup>1</sup>. A lo largo del presente informe, nos centraremos en el análisis de las respuestas obtenidas de los encuestados españoles. Del mismo modo, compararemos dichas respuestas tanto con las obtenidas en Europa<sup>2</sup> y a nivel mundial, como con las respuestas que fueron dadas en la anterior Encuesta Global de 2014.

## Tipología del fraude en España

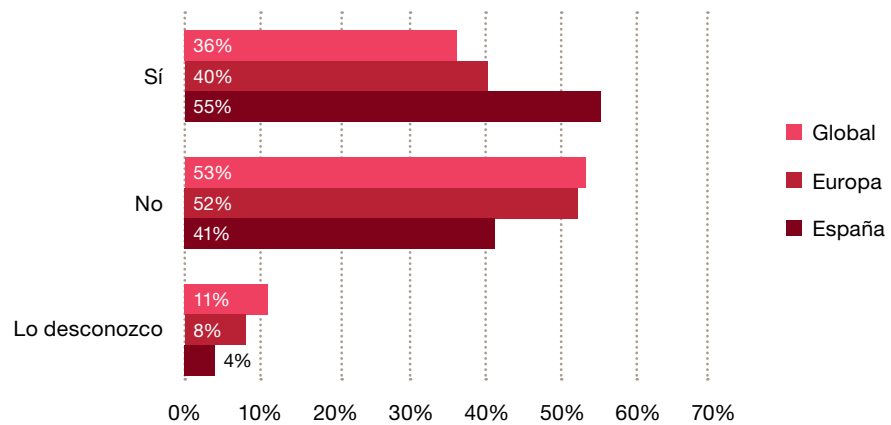
Más de la mitad de las organizaciones encuestadas han experimentado algún tipo de delito económico durante los últimos 24 meses. Pese a (i) el esfuerzo regulatorio, (ii) las medidas de prevención y detección de fraude que están tomando las organizaciones y a (iii) el esfuerzo por parte de los profesionales contra los delitos económicos, el fraude empresarial sigue presente prácticamente en todas las industrias y regiones.

A continuación mostramos en el gráfico 1 el resultado a la pregunta global relativa a si la organización había sufrido algún delito económico en el período de referencia de la encuesta.



de los españoles encuestados declara haber sufrido al menos un delito económico en los últimos 24 meses

Gráfico 1. ¿Ha sufrido su organización algún delito económico en los últimos 24 meses?<sup>3</sup>



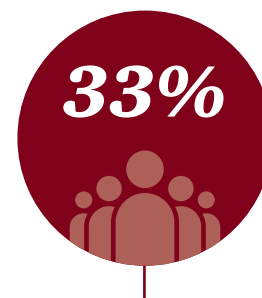
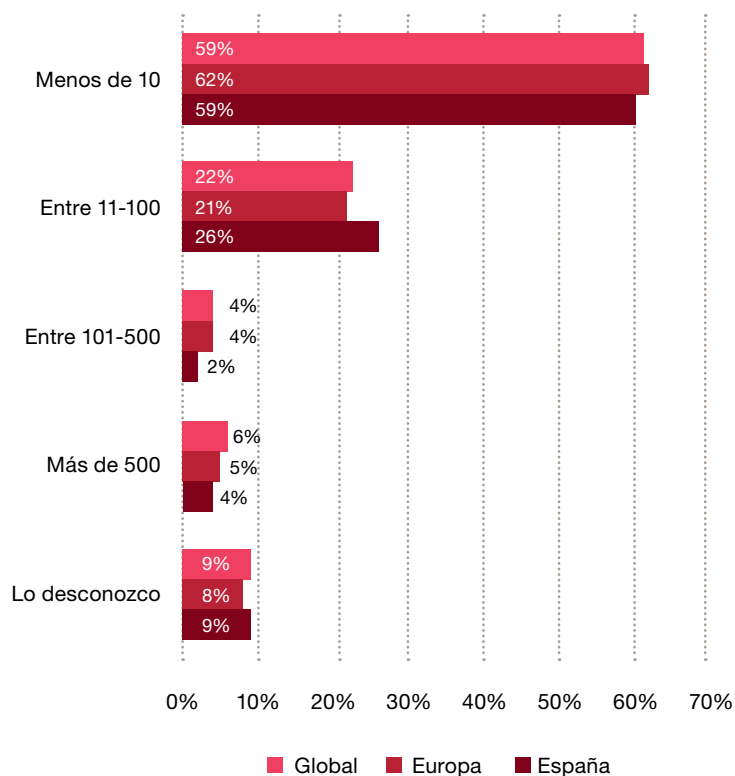
Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico. PwC 2016.

Según los resultados de la encuesta, un 55,4% de los encuestados españoles ha declarado haber sufrido en su organización al menos un tipo de delito económico a lo largo de los últimos 24 meses, continuando con la tendencia al alza registrada en los últimos años. De hecho, en las encuestas realizadas por PwC en 2014 y 2011, un 50,6%, y un 47,1% respectivamente declararon haber sufrido algún tipo de delito económico. Un dato contrario al que observamos a nivel global, donde el número de organizaciones que han sufrido un fraude económico en los últimos 24 meses ha descendido por primera vez desde que se inició la crisis económica.

En particular, a nivel global, las organizaciones que han sufrido delitos económicos en los últimos 24 meses han pasado de representar un 37% en la encuesta de 2014 a un 36% en el año 2016.

1. El número de respuestas a nivel mundial ha sido de 6.337. Informe global en [www.pwc.com/crimesurvey](http://www.pwc.com/crimesurvey)
2. Europa se refiere a los resultados obtenidos conjuntamente en los siguientes países: Andorra, Austria, Bélgica, Chipre, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Israel, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Noruega, Portugal, San Marino, España, Suecia, Suiza y Reino Unido.
3. Los porcentajes de algunos de los gráficos de este informe puede ser que no sumen 100%, debido al efecto del redondeo y/o la posibilidad que tenían los participantes de seleccionar más de una respuesta en alguna de las preguntas formuladas.

**Gráfico 2. En total, ¿cuántos delitos económicos ha sufrido su organización en los últimos 24 meses?**



*de los españoles encuestados indica haber sufrido más de diez delitos económicos en los últimos 24 meses*

Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico. PwC 2016.

En términos generales, el número de delitos económicos sufridos en España por organización continúa siendo muy relevante. En concreto, un 33% de los participantes españoles ha indicado haber sufrido más de diez delitos económicos en su organización en los últimos 24 meses, dato inferior al obtenido en la encuesta de 2014 (un 40%).

Este elevado número de incidencias detectadas se debe a la creciente preocupación y concienciación de las organizaciones por el impacto del fraude. Tal y como se describe en la sección *El efecto de las normativas gubernamentales sobre los delitos económicos* de esta encuesta, un alto porcentaje de las organizaciones tiene implantado un programa formal de ética empresarial y cumplimiento normativo, lo cual contribuye favorablemente a la prevención y detección de los delitos económicos y las conductas irregulares.

Por tanto, los datos obtenidos muestran dos conclusiones muy positivas: (i) la existencia de una creciente preocupación en las organizaciones por el fraude económico, y (ii) una mayor implantación y efectividad de las medidas de detección.

Sin embargo, la no disminución de la tasa de delitos económicos cometidos en España nos muestra cómo las organizaciones todavía tienen un largo camino por delante en relación a la implantación de medidas destinadas a la prevención de la comisión de delitos económicos.

Las organizaciones pueden verse afectadas por diferentes tipologías de delitos económicos que se pueden dar, en mayor o menor medida, dependiendo del sector en el que opera la organización. Las diferentes formas que pueden adoptar los delitos económicos tienen características y consecuencias distintas, por lo que requieren métodos de prevención y detección adaptados a cada una de ellas.

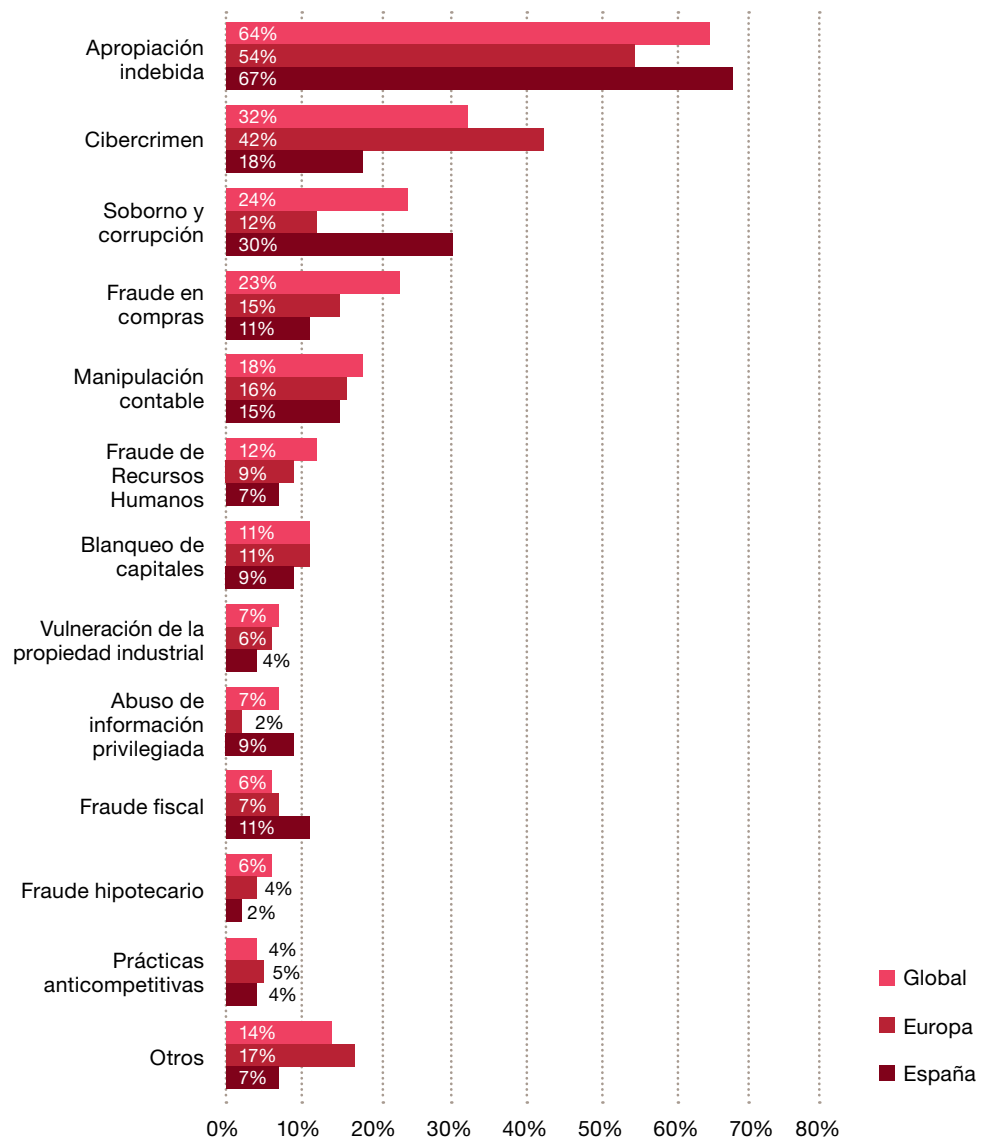
El gráfico 3 muestra los diferentes delitos económicos que han sufrido las organizaciones a lo largo de los últimos 24 meses.

El delito de apropiación indebida continúa siendo el delito más persistente, habiéndolo sufrido un 67% de los participantes españoles que afirma haber sufrido algún delito en los últimos 24 meses, seguido por la corrupción y el soborno con un 30% y el cibercrimen con un 18%, mientras que un 15% ha indicado haber experimentado manipulación contable.

**Gráfico 3. ¿Qué tipo de delitos económicos ha sufrido su organización en los últimos 24 meses?**



*de los encuestados españoles que afirma haber sufrido algún delito en los últimos 24 meses, ha sido de apropiación indebida*



Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico. PwC 2016.





De acuerdo con las diferentes encuestas realizadas por PwC en los últimos años, estos cuatro delitos han liderado la tipología de fraudes sufridos por nuestras organizaciones tanto en España como a nivel mundial donde, por ejemplo, la apropiación indebida de activos ha representado un 64% y el cibercrimen con un 32% ha registrado un importante incremento de comisión con respecto a 2014.

Sin embargo, tanto a nivel local como mundial se observa un ligero descenso en los delitos económicos tradicionales, tales como la apropiación indebida de activos o la manipulación contable, dando paso al cibercrimen que a nivel mundial se ha situado en el segundo puesto de los delitos sufridos y en España se ha posicionado en tercer lugar.

Por otro lado, mientras que a nivel mundial la corrupción y el soborno han descendido ligeramente situándose en tercera posición, en España, este delito que es la segunda preocupación de los españoles, tras el paro, de acuerdo con la última encuesta del CIS<sup>4</sup>, se sitúa en segundo lugar, aumentando al 30% respecto a la Encuesta de 2014 que lo situaban en el 25%.

La apropiación indebida ha sido históricamente uno de los delitos más fáciles de detectar, por lo que su aparición año tras año en nuestra encuesta es predecible. Sin embargo, desde 2011 se ha producido una tendencia a la baja en los registros de la comisión de este delito en particular.

Dicho descenso puede deberse bien a un endurecimiento de los controles, o bien, considerando el aumento de los delitos económicos sufridos por nuestras organizaciones, a una evolución en la manera de defraudar, por lo que desde nuestro punto de vista es necesario analizar y considerar los cambios a los que están sujetos nuestras organizaciones y cómo los mismos están afectando a la manera de delinquir.

Las consecuencias provocadas por la comisión de delitos económicos para las organizaciones son diversas y de gran alcance. Las empresas no suelen ser conscientes de la repercusión real de dichas consecuencias, dado que el coste económico directo de las mismas es, con frecuencia, un pequeño componente de las consecuencias totales ocasionadas, siendo el resto difícilmente medibles cuantitativamente en el corto plazo.

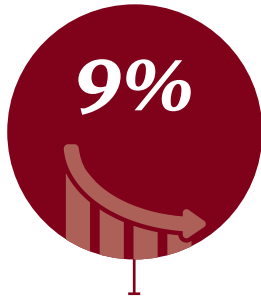
Los resultados de la Encuesta Global sobre fraude y delito económico 2016<sup>5</sup> de PwC muestran cómo un 41% de las organizaciones considera haber sufrido un daño financiero menor de 90.000 euros mientras que otro 43% sitúa el perjuicio entre 90.000 euros y 4,5 millones de euros. Las pérdidas de más de 4,5 millones de euros se han dado en un 9% de los casos en los que ha habido delitos económicos.

*En España y en Global se observa un ligero descenso en los delitos económicos tradicionales, tales como la apropiación indebida de activos o la manipulación contable, dando paso al cibercrimen que a nivel mundial se ha situado en el segundo puesto de los delitos sufridos y en España se ha posicionado en tercer lugar*

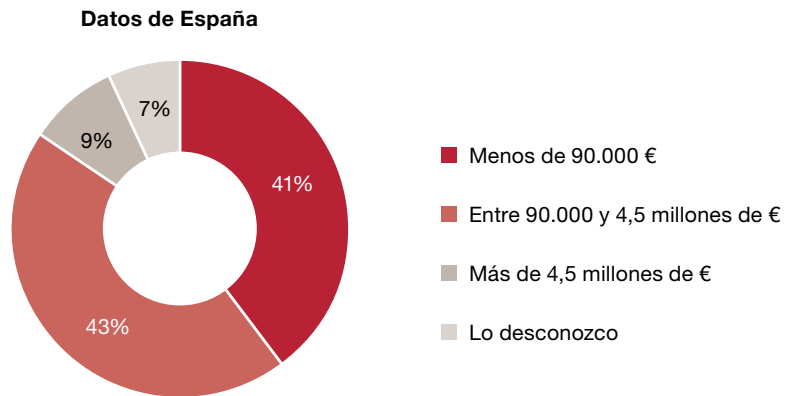
4. Centro de Investigaciones Sociológicas. Última encuesta publicada de febrero de 2016.

5. Todos los datos económicos de esta encuesta están expresados en dólares americanos. Se han aproximado a euros de acuerdo con el tipo de cambio euro/dólar medio del mes de diciembre de 2015.

**Gráfico 4. En términos financieros, aproximadamente, ¿cuánto cree que ha sido el impacto económico para su organización derivado de los delitos económicos sufridos en los últimos 24 meses?**



*de los encuestados españoles afirma haber tenido pérdidas de más de 4,5 millones de euros derivadas de los delitos económicos sufridos en los últimos 24 meses*



Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico. PwC 2016.

En comparación con años anteriores, el número de casos con pérdidas de más de 4,5 millones de euros son menores, pasando de representar un 25% de los casos en 2014 a un 9% en la presente edición de la encuesta. Por otro lado, las pérdidas de menos de 90.000 euros se han multiplicado por dos, aumentando del 22,5% al 41%.

Estos datos ponen de manifiesto cómo, cada vez más, las organizaciones afectadas son más conscientes e invierten más recursos en analizar y determinar el impacto de los delitos ya acontecidos para conocer en profundidad la huella que los mismos dejan en sus estados financieros.

El impacto sobre las cuentas financieras de las organizaciones no se limita únicamente a las causadas de manera directa a través del fraude cometido. Las consecuencias de tipo no financiero pueden incidir en otros aspectos muy relevantes de las organizaciones y pueden llegar a causar daños a largo plazo que afectan de manera indirecta a la cuenta de resultados.

Estos datos quedan reflejados en la encuesta de 2016 dónde las organizaciones afirman que los delitos económicos que han experimentado han producido un impacto negativo medio-alto en otros aspectos no financieros de la sociedad: (i) en un 56% de los casos la moral de los empleados se ha visto afectada, (ii) un 35% afirma que ha repercutido en las relaciones empresariales y, (iii) un 33% indica que han sufrido consecuencias en la reputación y la fuerza de la marca.

# El perfil del defraudador español

Entender las motivaciones, los objetivos y los aspectos de la organización que pueden haber llevado a los autores de los delitos económicos a cometer los mismos puede ser de gran utilidad para las empresas en el fin de prevenir futuras actuaciones no éticas.

En este sentido, uno de los objetivos de la Encuesta Global de PwC es conocer qué perfiles y características cumplían los autores de los diferentes delitos.

**Gráfico 5. Visión rápida sobre las características más comunes de los defraudadores**



Tal y como se desprende del gráfico 5, la mayoría de los infractores son hombres de entre 41 y 50 años, representando un 50% del total, datos que contrastan con los obtenidos a nivel global y europeo, donde los porcentajes han sido del 24% y 34% respectivamente. La siguiente franja de edad más implicada en las infracciones son aquellos entre 31 y 40 años, con un 38%.

Los de menor edad, esto es, por debajo de los 30 años son los que han participado de manera más moderada, representando tan sólo un 4% del total.

La antigüedad media en la empresa de los diferentes actores de los delitos es mayoritariamente más de 10 años, con un 54% del total, seguida por entre 6 y 10 años de antigüedad que representa un 23% del total.

En España, cerca de la mitad de los infractores ostentan cargos intermedios, pese a que los altos cargos también contribuyen de manera importante en la comisión de delitos económicos, participando en un 38% de los casos. Estos datos contrastan significativamente con los datos a nivel europeo y global, donde la intervención de empleados de menor rango

es mucho más relevante, siendo los porcentajes de participación un 32% a escala mundial, un 29% a nivel europeo y un 17% en el territorio español.

Los delitos han sido cometidos en un 59% de los casos por trabajadores en posesión de un título universitario seguido, en un 22%, por aquellos con un nivel de educación secundaria.

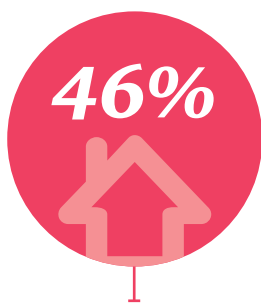
En relación con las anteriores ediciones de nuestra encuesta podría concluirse que, mientras determinadas características del perfil de los defraudadores se repiten año tras año, en esta nueva edición, los delitos han sido perpetrados por perfiles con menor categoría en la empresa dado que, de acuerdo con los datos recogidos en la encuesta de PwC de 2014, las personas con un mayor índice de comisión de delitos de una organización eran hombres, licenciados, con edades comprendidas entre los 41 y los 50 años, habiendo estado en la organización, más de 10 años y ostentando cargos de alta dirección.

Estos resultados pueden relacionarse directamente con el significativo aumento de la importancia relativa de la franja de impacto económico por debajo de los 90.000 euros que en esta edición se ha multiplicado por dos, tal y como hemos visto en el apartado anterior. Esto implicaría que, si el defraudador en España ha pasado a tener un rango menor, el fraude que puede llegar a cometer tendrá un impacto financiero menor.

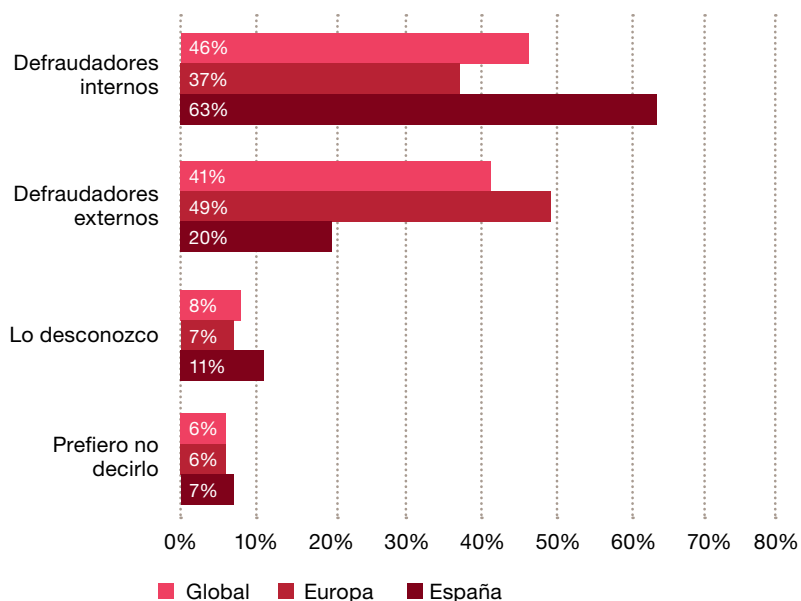
De manera adicional, y siguiendo la tendencia de las anteriores ediciones de la encuesta, la mayoría de los delitos económicos cometidos fueron perpetrados por empleados de la organización. En concreto, en un 63% de los casos, el autor de los hechos formaba parte de la organización que fue víctima del delito, mientras que solamente en un 20% de los casos se trata de un autor externo. En este sentido, el número de actores externos ha disminuido en comparación con años anteriores, pasando de un 25% en 2014 a un 20% en 2016.

A nivel global, la brecha existente entre la procedencia de los autores de los delitos económicos se estrecha, siendo un 46% de ellos internos en la organización y un 41% ajenos a la misma.

**Gráfico 6. En relación con el delito económico (en términos de pérdida monetaria) de mayor gravedad que ha sufrido su organización en los últimos 24 meses, ¿quién fue el principal autor del fraude?**



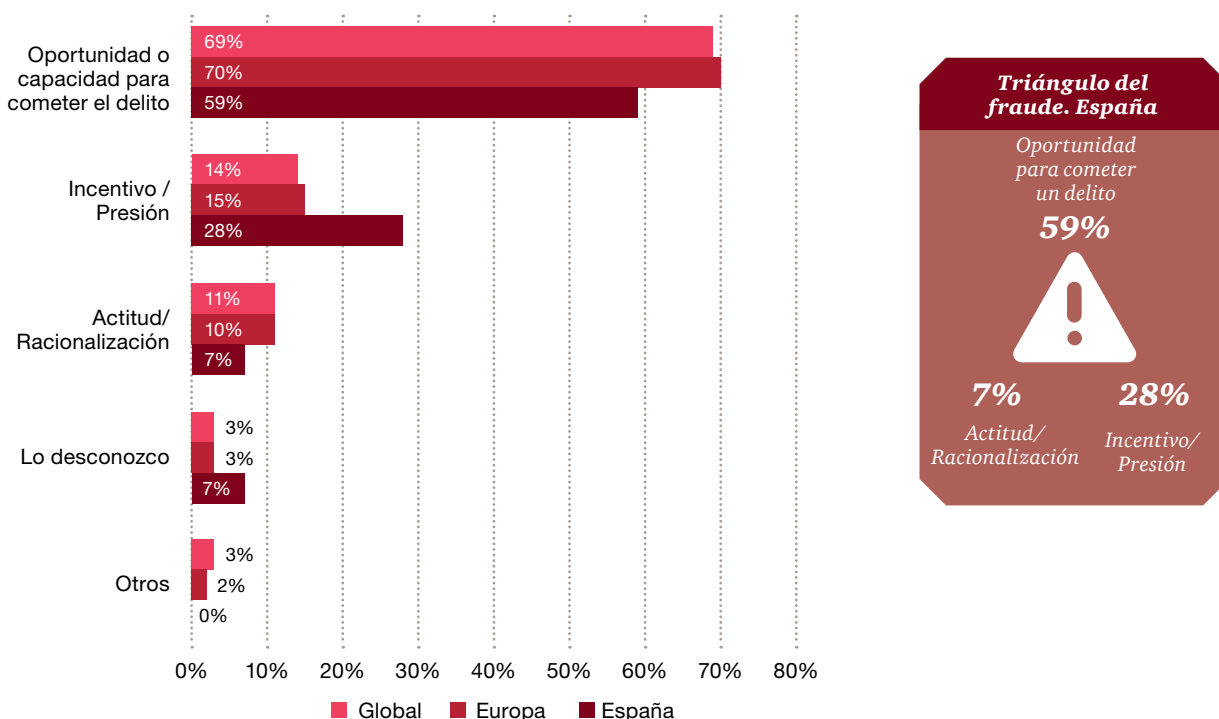
*de los delitos económicos perpetrados a nivel global los han cometido defraudadores internos de la empresa*



Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico. PwC 2016.

Para reducir la comisión de delitos en las organizaciones es muy importante que las mismas identifiquen cuáles son las motivaciones y razones que llevaron al defraudador a cometer el hecho delictivo. A este respecto, y de acuerdo con los datos obtenidos en nuestra encuesta, la oportunidad o la capacidad para cometer el delito es, para nuestros encuestados, el factor determinante para el actor a la hora de decantarse por la comisión del mismo. En este sentido, tanto a nivel global como europeo se repite este patrón, arrojando valores todavía más elevados, de aproximadamente un 70%.

**Gráfico 7. ¿Qué factor cree que ha motivado más a los actores internos para cometer el delito económico?**



Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico. PwC 2016.

A este respecto, es importante considerar que, de los tres factores que componen el famoso triángulo del fraude en España, la oportunidad de cometer un delito es el factor en el que más puede incidir la empresa.

Por ello, es fundamental que las organizaciones aprovechen dicha circunstancia e inviertan en la implantación de medidas de prevención que mitiguen las oportunidades para cometer delitos económicos.

La definición de un mapa de riesgos, la implantación de canales de denuncia eficientes o el establecimiento de controles efectivos en cada una de las áreas que forman parte de la organización ayudan, sin lugar a dudas, a mitigar el riesgo al que se ven expuestas las organizaciones.

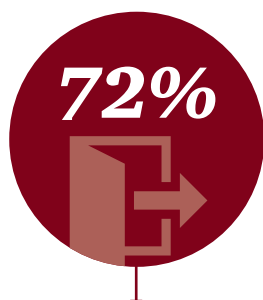
# Acciones llevadas a cabo contra los defraudadores

Debido a la crisis económica, a las recientes reformas regulatorias y a la creciente sensibilización sobre la existencia de fraude, los patrones de respuesta ante el descubrimiento del mismo se han endurecido en los últimos años.

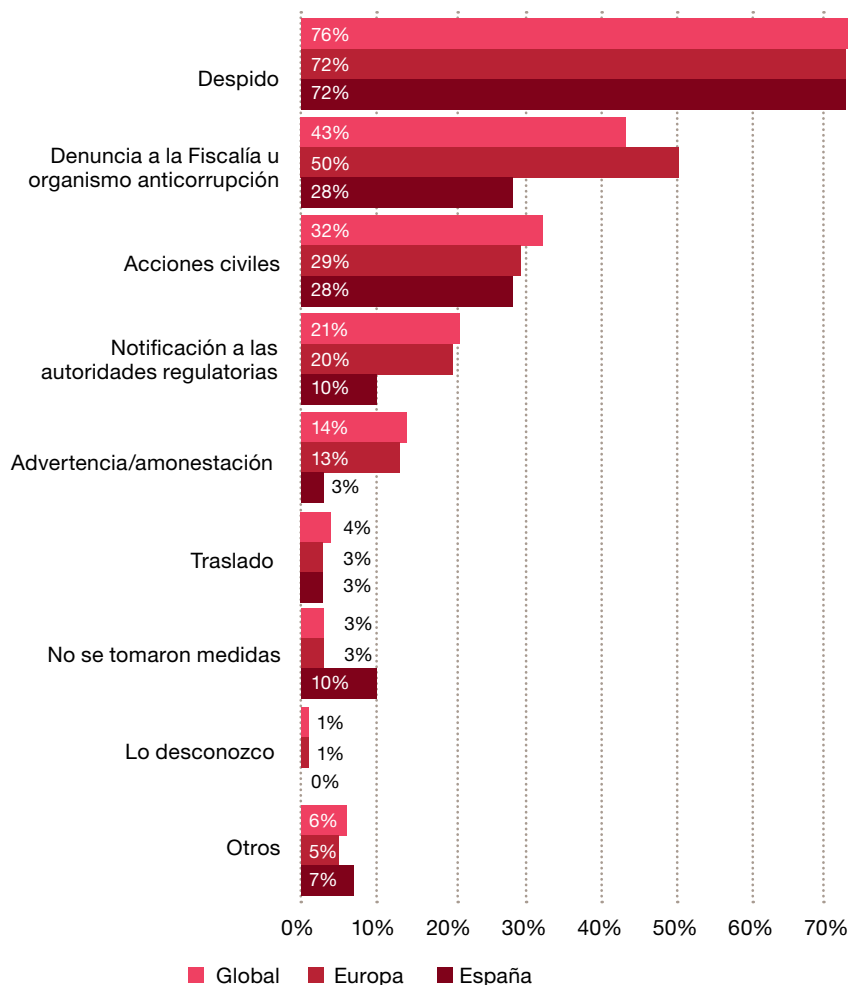
En relación al fraude interno observamos que las organizaciones, tanto en España como a nivel europeo y global, continúan respondiendo al fraude interno de manera contundente, despidiendo a los defraudadores una vez detectada la comisión del delito.

En España, de cada 100 casos, en 72 se opta por el despido como medida disciplinar cuando un empleado comete un delito económico, datos muy similares a los obtenidos a nivel europeo y a nivel global, con un 72% y un 76% respectivamente, continuando con la tendencia alcista de esta medida como primera opción ante la comisión de un delito.

**Gráfico 8. ¿Qué acciones, si se tomó alguna, tomó su organización contra los defraudadores internos?**



*de los encuestados españoles ha tomado como medida el despido cuando ha detectado delitos económico cometidos por sus empleados*



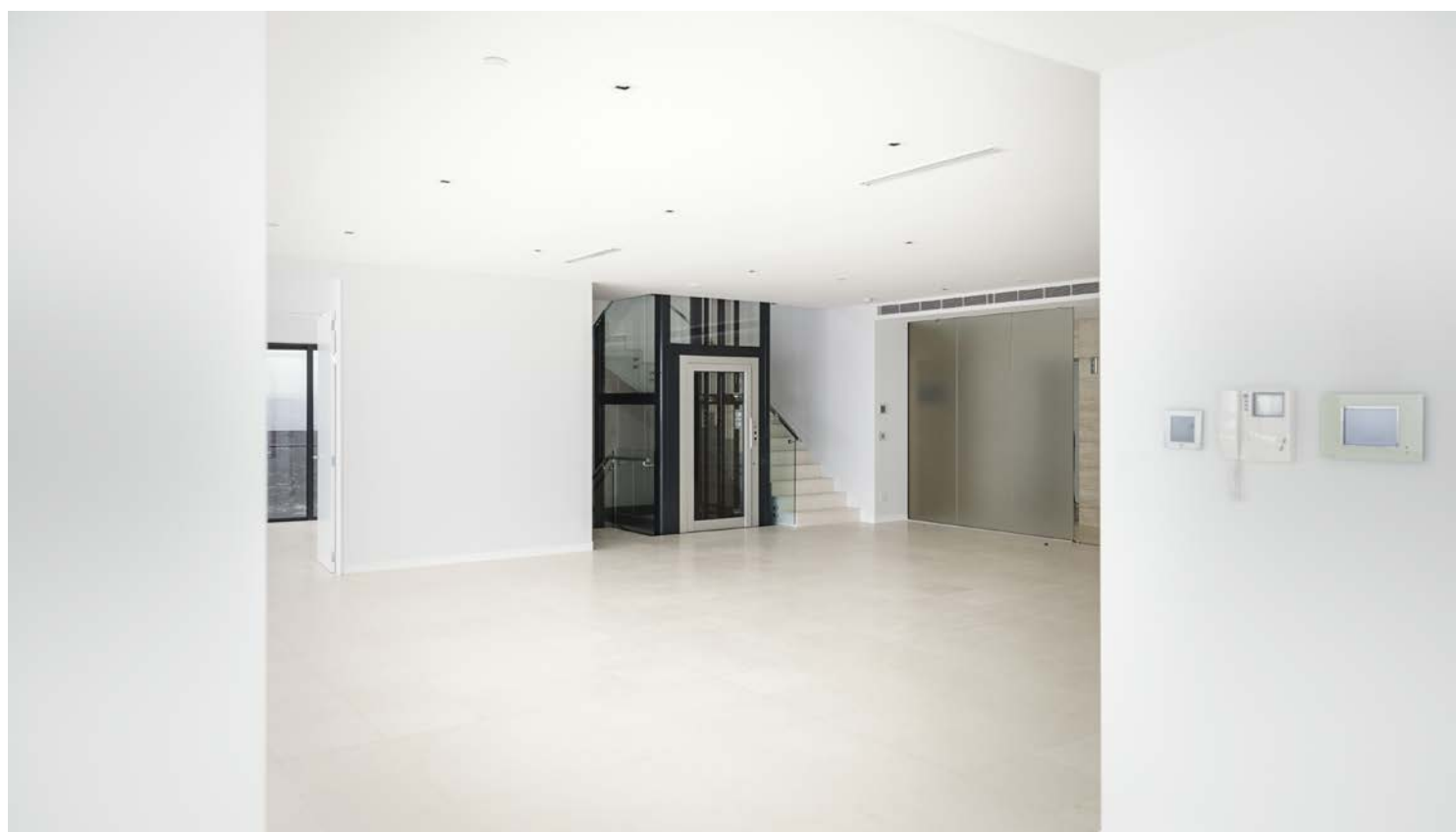
Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico. PwC 2016.

No obstante, la segunda opción más seleccionada por los encuestados europeos y a nivel mundial, como medida tomada por las organizaciones contra el defraudador interno, es denunciar ante la Fiscalía o a un organismo equivalente, que en ambos casos obtiene un resultado cercano al 50%, mientras que en España, a pesar de haber subido más de 15 puntos respecto a la encuesta de 2014, todavía continúa en niveles muy inferiores, en torno al 30% de los casos.

En líneas generales, podría concluirse que, a medida que aumenta la preocupación por la existencia del fraude, y las organizaciones son más conscientes de sus efectos, sobre todo en la motivación de los empleados, las medidas aplicadas una vez se detecta un delito económico son cada vez más ejemplarizantes.

Si este hecho lo unimos a la acuciante necesidad de que nuestras organizaciones ajusten sus programas de ética y cumplimiento normativo a los requisitos establecidos en la última Reforma del Código Penal<sup>6</sup>, se hace imprescindible que dichos programas de cumplimiento definan el sistema de principios, valores, reglas de actuación y comportamientos que deben regular la actividad de la empresa, estableciendo qué conductas y compartimientos no son tolerables y cuáles no son permitidos, asegurando que aquellos que eventualmente puedan producirse, sean siempre identificados, comunicados y resueltos, con prontitud y de acuerdo a la normativa interna y legal aplicable.

6. Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modificó la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.



# Medidas de detección existentes en las organizaciones

Para la adecuada prevención y detección de la potencial comisión de delitos económicos, es de vital importancia el establecimiento de medidas y procedimientos que eviten o minimicen la comisión de los citados delitos.

En el gráfico 9, se muestran los diversos métodos a partir de los cuales se detectaron los principales delitos económicos sufridos por nuestras organizaciones en el periodo de referencia.

**Gráfico 9. Teniendo en cuenta el delito económico más grave que ha sufrido su organización en los últimos 24 meses, ¿cómo fue inicialmente detectado?**



Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico PwC 2014.



Como puede observarse en el gráfico anterior, las denuncias tanto internas como externas han sido las que han contribuido a detectar el mayor número de delitos económicos en el período de referencia, dato que asciende al 39% y que contrasta con el obtenido en la encuesta de 2014, en la que las denuncias contribuyeron a la detección de delitos en aproximadamente un 22%, casi la mitad a las respuestas recibidas para el periodo de referencia de los últimos 24 meses.

La denuncia está muy ligada a la cultura corporativa de la organización, al “*tone of the top*” de la Alta Dirección, e incluso a la cultura del sector. Entendemos que fruto de la aprobación de la nueva Reforma del Código Penal, que veremos con mayor detalle más adelante, las organizaciones han ido adaptando su cultura corporativa al nuevo marco regulatorio e incorporando en sus políticas y procedimientos, la posibilidad de denunciar con confidencialidad y sin represalias. Este hecho ha ayudado sustancialmente a las organizaciones a detectar la comisión de delitos.

No obstante, al comparar los datos obtenidos para este periodo de referencia respecto a los resultados obtenidos en 2014 llama la atención que los delitos económicos detectados mediante métodos ajenos a la organización solamente haya descendido un 1%. Es más, si comparamos este resultado con los obtenidos a nivel europeo y global (44% y 47% respectivamente), estamos muy por debajo en cuanto a delitos detectados gracias a las medidas implantadas por nuestras organizaciones (28%).

Estos datos ponen de manifiesto la acuciante necesidad de seguir desarrollando e invirtiendo en medidas y procedimientos que ayuden a las organizaciones no sólo a prevenir la comisión de delitos económicos sino también a detectarlos.

En este sentido, tanto a nivel europeo como global, las medidas contempladas dentro de lo que hemos denominado “control corporativo” representan la parte más importante en la detección de delitos económicos, y en particular, el análisis de operaciones sospechosas y el análisis de datos, son las medidas que han resultado ser más eficaces, con un 14% y un 6% respectivamente a nivel europeo.



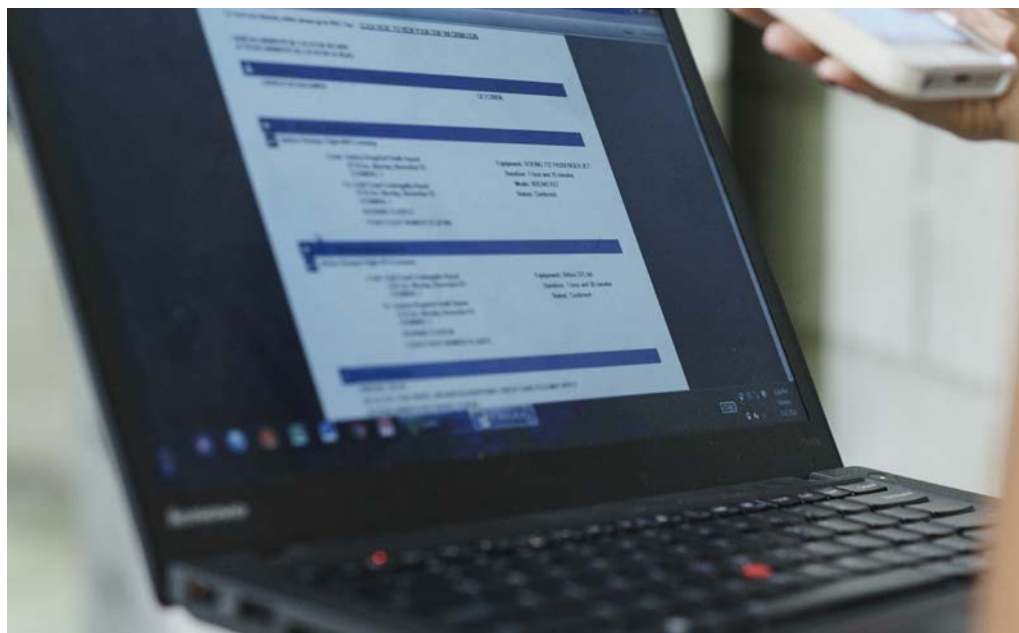
# El delito informático en España

La tecnología continúa transformando el mundo de los negocios, exponiendo a las organizaciones tanto a oportunidades como a amenazas, por lo que no sorprende que el delito informático continúe escalando puestos en el *ranking* de los delitos económicos más sufridos por nuestras organizaciones, alcanzando el segundo puesto a nivel mundial, el segundo a nivel europeo y el tercero en España.

De hecho, de acuerdo con la 19ª Encuesta Mundial de CEOs realizada por PwC, el 85% de los CEOs españoles y el 77% de los primeros ejecutivos mundiales asegura que la tecnología es el factor disruptivo principal que impulsará la transformación de sus empresas en los próximos cinco años, siendo precisamente la velocidad de los cambios tecnológicos la principal amenaza -puramente de negocio y sin tener en cuenta factores económicos, políticos y sociales- a la que se enfrentan, según el 74% de los CEOs españoles (61% a nivel global).

A este respecto, los resultados obtenidos por nuestros encuestados alarman sobre la inquietante falta de planes de emergencia o respuesta ante la detección de un ciberdelito y en aquellos casos, en los que se cuenta con dicho plan, llama la atención la falta de participación de la Alta Dirección y otro personal clave en las primeras actuaciones a llevar a cabo ante la detección del delito, dejando este cometido fundamentalmente a los responsables de seguridad o de los sistemas de información de las organizaciones.

A nuestro juicio, para prevenir este tipo de delitos, es necesario que toda la organización considere la ciberseguridad como una responsabilidad propia, por lo que es imprescindible alertar y concienciar a la misma.

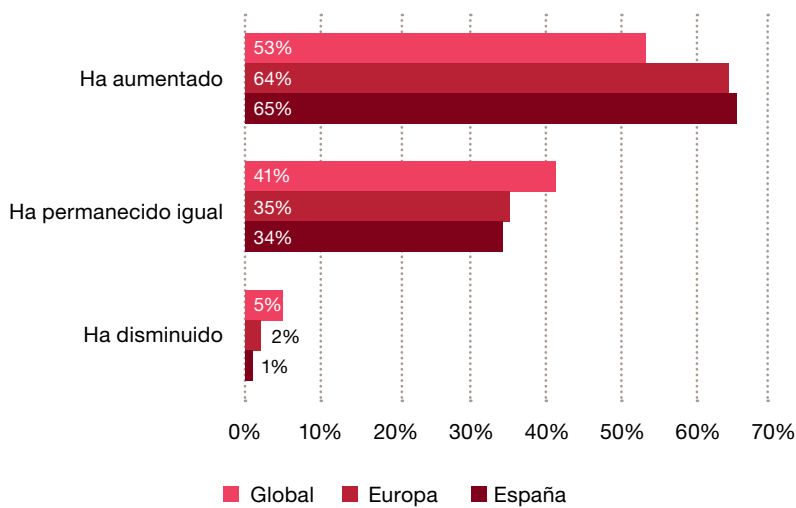


## La percepción del riesgo de los ciberdelitos

Un 65% de los encuestados españoles considera que la exposición al riesgo de comisión de delitos informáticos ha aumentado en los últimos 24 meses, en línea con las respuestas obtenidas a nivel europeo, con un 64% y a nivel global con un 53%. Lo que representa, fundamentalmente en el caso español, un importante incremento con respecto a la encuesta realizada en 2014, donde el aumento de la percepción al riesgo de los ciberdelitos se situaba en torno al 16%.

Del total, 71 de cada 100, cree que la mayor amenaza de cibercrimen para su organización proviene del exterior, frente a un 2% que cree que puede provenir del seno de su organización y el 14% que considera el riesgo tanto interno como externo.

**Gráfico 10. ¿Cómo ha cambiado en el seno de su organización la percepción del riesgo de los ciberdelitos en los últimos 24 meses?**



*de los encuestados españoles considera que los ciberdelitos han aumentado en los últimos 24 meses*

Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico. PwC 2016.

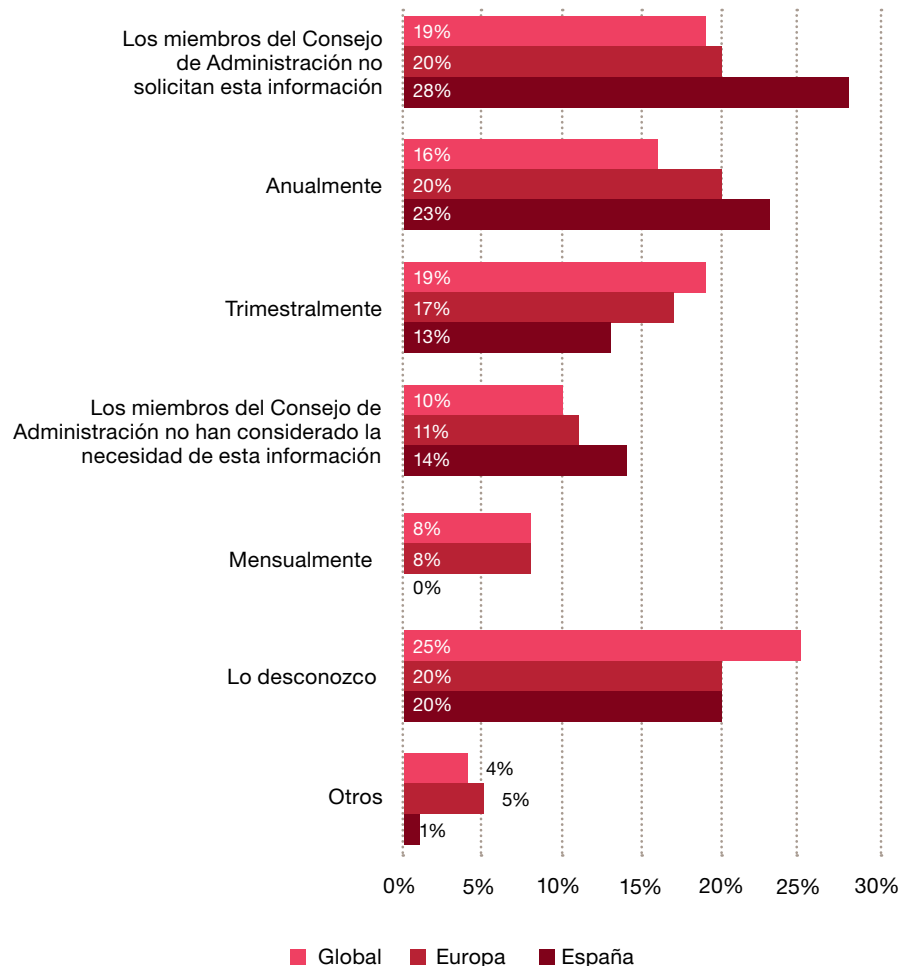
No obstante, pese a este aumento de la percepción de la exposición al riesgo, nuestra encuesta sugiere, tal y como exponemos a continuación, que nuestras organizaciones no están lo suficientemente preparadas para afrontar las amenazas derivadas de la exposición a los delitos informáticos.

Para prevenir este tipo de delitos es necesario que toda la organización considere la ciberseguridad como una responsabilidad propia, si bien y como cualquier principio o valor que se quiera implementar a nivel corporativo, dicha prevención tiene que partir de la Alta Dirección de las compañías. En este sentido, nuestra encuesta refleja, que en 42% de las empresas encuestadas, los Consejos de Administración no son lo suficientemente proactivos en la generación de mecanismos de prevención ante las amenazas de los ciberdelitos, al no interesarse por el estado de preparación de sus organizaciones para hacer frente a estos riesgos.

**Gráfico 11. ¿Con qué frecuencia los miembros del Consejo de Administración piden información sobre el estado de preparación de la organización para hacer frente a incidentes cibernéticos?**



*de los Consejos de Administración españoles encuestados afirma solicitar información anualmente para estar preparados contra el delito informático*

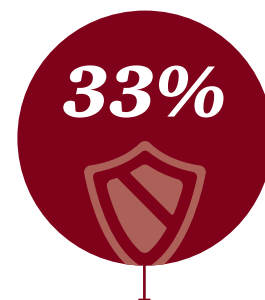
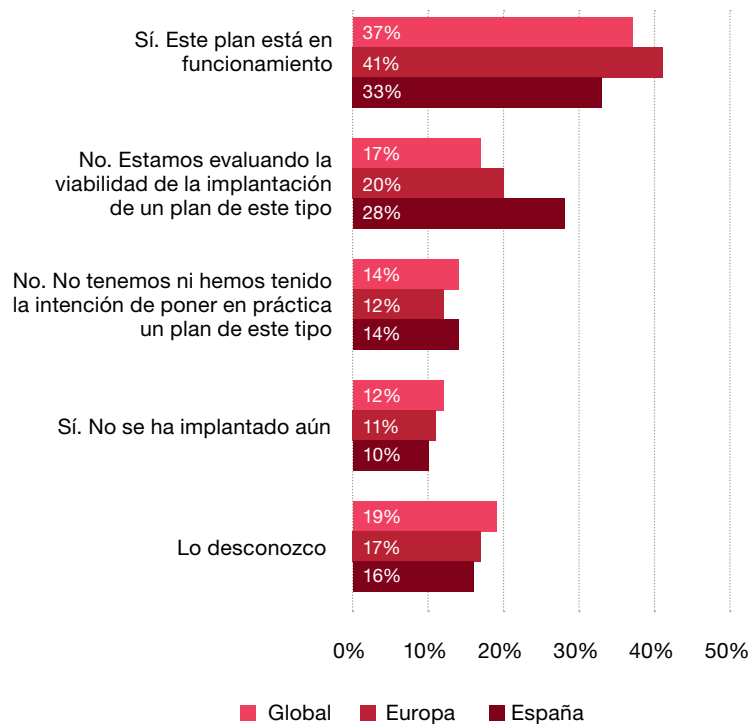


Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico. PwC 2016.

Tan solo un 36% de los Consejos de Administración de nuestras organizaciones – la mayoría de ellas de los sectores más regulados - solicita información de manera periódica, frente al 45% que lo hace a nivel europeo y el 43% que lo hace a escala mundial. De este 36%, sólo un 13% solicita la información trimestralmente y ninguno la solicita mensualmente.

En línea con lo anterior, tan solo un 33% de las organizaciones dispone de un plan de actuación en pleno funcionamiento ante una emergencia - la mayoría de ellas, igualmente, perteneciente a los sectores más regulados - valor sensiblemente inferior al 37% a nivel global y al 41% a nivel europeo.

**Gráfico 12. ¿Su organización tiene un plan de respuesta a incidentes para hacer frente a los ciberataques?**

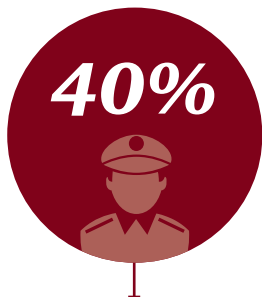


*de las empresas españolas encuestadas afirma tener un plan ante el delito cibernético*

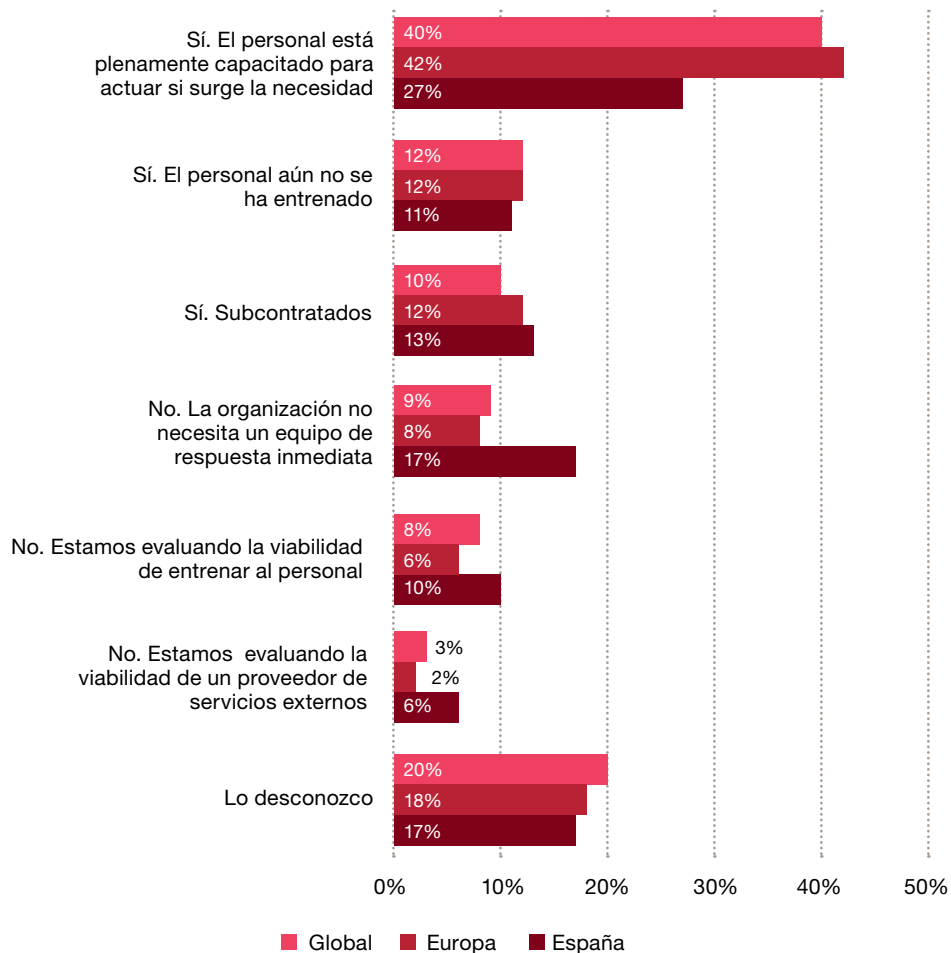
Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico. PwC 2016.

En caso de que la comisión de un delito cibernético se diese, tan sólo tres de cada diez compañías encuestadas cuenta con un equipo plenamente capacitado para poner en práctica el plan de respuesta. De este equipo, la gran mayoría (el 64%) son miembros del área de Sistemas de Información de las organizaciones.

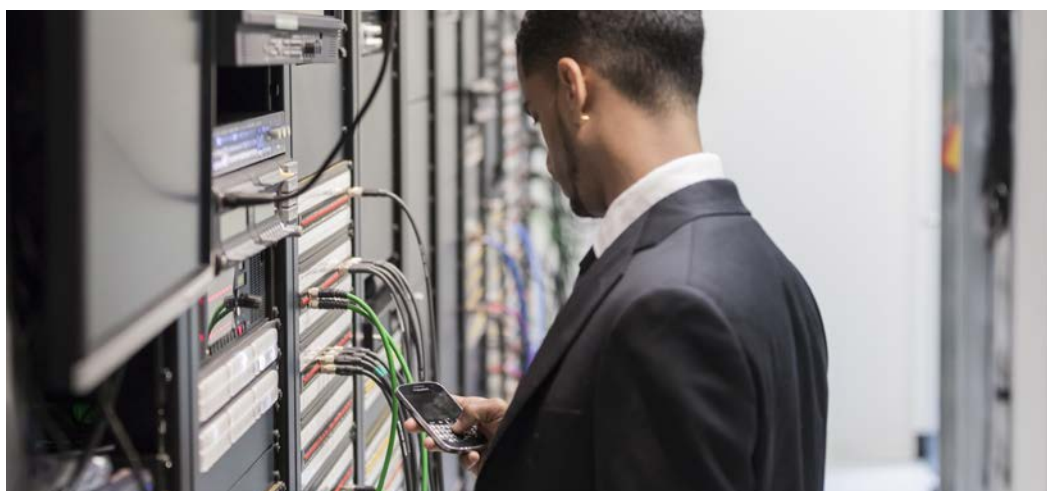
**Gráfico 13. ¿Ha identificado su organización un equipo de respuesta inmediata que pueda movilizarse en un corto espacio de tiempo cuando se produzca una infracción tecnológica?**



*En caso de que la comisión de un delito cibernético se diese, cuatro de cada diez compañías encuestadas, a nivel global, cuenta con equipo plenamente capacitado (interno o externo) para poner en práctica el plan de respuesta*

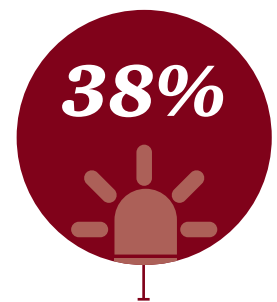
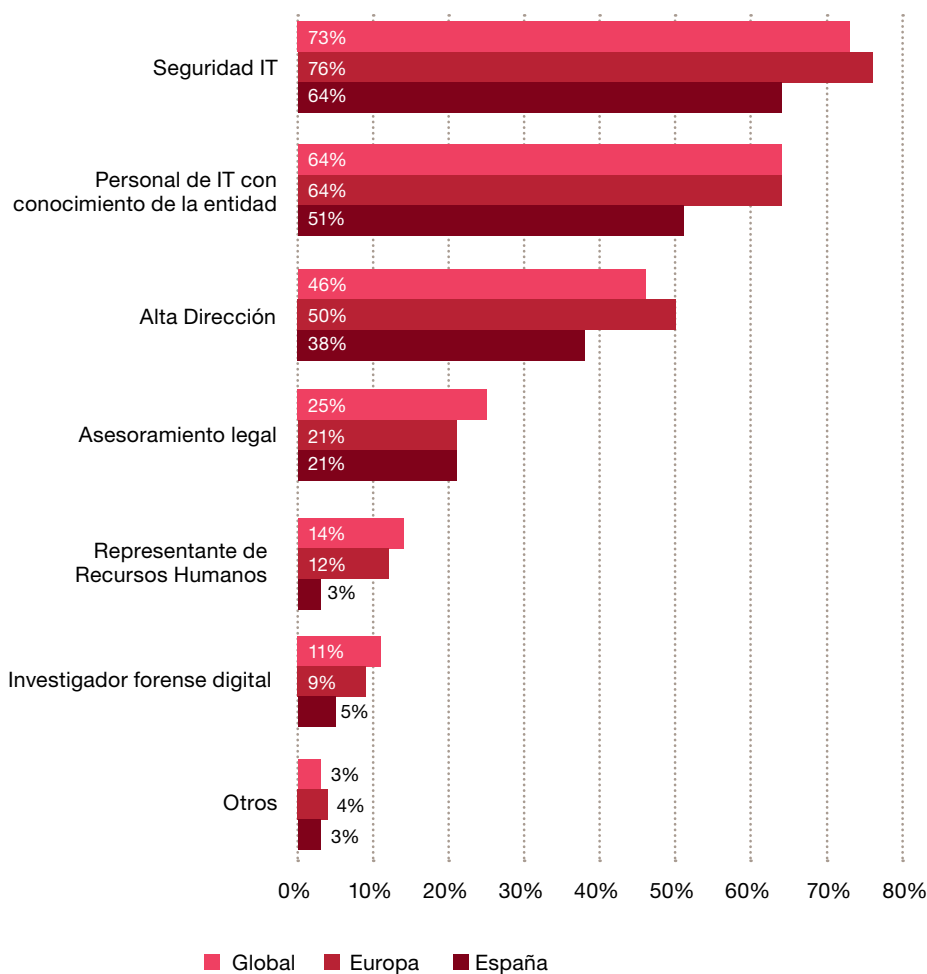


Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico. PwC 2016.



Si bien es cierto que el área de Sistemas de Información juega un papel clave en la prevención, detección y respuesta ante la comisión de delitos informáticos, desde nuestro punto de vista, es también esencial la participación, ante la detección de un ciberdelito, de la Alta Dirección y de la Asesoría Jurídica o la contratación de abogados especialistas. De hecho, aunque aún queda mucho camino por recorrer, de acuerdo con los encuestados españoles, la Alta Dirección participa en los planes de respuesta inmediata, en un 38% de nuestras organizaciones, mientras que sólo en un 21% de los casos se busca asesoramiento legal.

**Gráfico 14. ¿Cuáles de los siguientes tipos de especialistas incluye su equipo de respuesta inmediata?**



*de la Alta Dirección de las compañías españolas que tienen implantado un plan de respuesta participa en la detección de ciberdelitos*

Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico. PwC 2016.

# El efecto de las normativas gubernamentales sobre los delitos económicos

En el actual marco regulatorio global, cada vez más las compañías están sujetas a asuntos de cumplimiento internacional. Históricamente, el regulador que más ha perseguido los delitos de corrupción y soborno ha sido el Departamento de Justicia de Estados Unidos, a través de la Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) con su carácter extraterritorial.

Sin embargo, siguiendo las recomendaciones de la OCDE, a día de hoy muchas autoridades, como Reino Unido, Francia, Turquía y España, entre otros, se han alineado en la lucha contra el fraude y la corrupción reformando su legislación, como el actual Código Penal español, o introduciendo nuevas leyes, como la *UK Bribery Act*.

A este respecto, con la entrada en vigor el 23 de diciembre de 2010 de la Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, se adaptó la legislación penal española a los países de nuestro entorno, modificando el Código Penal e introduciendo por primera vez en España la responsabilidad penal de las personas jurídicas. Tal responsabilidad, en cuanto a la comisión de un delito se corresponde, se daría tanto si la actuación delictiva ha sido realizada en nombre y por cuenta de la sociedad por sus representantes legales o administradores de hecho o de derecho, como si se ha realizado por personas sometidas a la autoridad de éstos, por no haberse ejercido sobre ellas el debido control<sup>7</sup>.

No obstante, dicha reforma se implantó en nuestro ordenamiento jurídico huérfana de un marco normativo que ofreciese seguridad jurídica a jueces y empresas para conocer cómo se puede ejercer el “*debido control*” al que se refiere la norma. Para que éste pueda eximir o, en su caso, atenuar la responsabilidad penal de la sociedad, el día 1 de julio de 2015 entró en vigor la nueva Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modificó la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal, que a grandes rasgos pretende corregir dicha situación e introduce las siguientes novedades:

- El reconocimiento de que “*la persona jurídica podrá quedar exenta de responsabilidad penal*”, si prueba:
  - a) Que cuenta, previamente a la comisión del delito, con un modelo de organización y gestión que incluya las medidas de vigilancia y control para prevenir eficazmente el delito;
  - b) Que cuenta con un órgano independiente, con poderes autónomos de iniciativa y control, que ejerza las labores de gestión de las medidas de vigilancia y control implantadas en la compañía, y que ejerza adecuadamente sus funciones;
  - c) Que el delito haya podido cometerse porque su autor material eludió fraudulentamente los protocolos de control y prevención implantados en la empresa y;
  - d) Que no se haya producido una omisión o ejercicio insuficiente de las funciones de supervisión, vigilancia y control por parte del mencionado órgano.

7. Art. 31 bis del Código Penal.

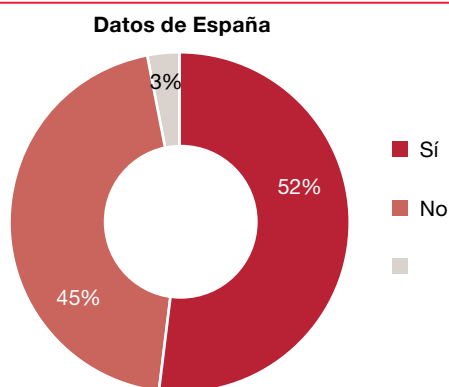


- Para ello, la citada reforma del Código Penal, indica qué requisitos debe de recoger el modelo de prevención de delitos. Estos son:
  - a) Un mapa de riesgos penales (“identificarán las actividades en cuyo ámbito puedan ser cometidos los delitos que deben ser prevenidos”);
  - b) Unos protocolos de formación de la voluntad de la persona jurídica;
  - c) Una gestión adecuada de los recursos financieros;
  - d) Un canal de denuncias de cuyo resultado se reporte al órgano de administración;
  - e) Un sistema disciplinario “que sancione adecuadamente el incumplimiento de las medidas que establezca el modelo”;
  - f) Una verificación periódica del modelo y su eventual modificación cuando se pongan de manifiesto infracciones relevantes de sus disposiciones o cambios en la organización que los hagan necesarios.

En conclusión, la nueva Reforma del Código Penal pretende adaptarse a los nuevos marcos regulatorios y satisfacer la carencia del marco normativo anterior con el fin de ofrecer seguridad jurídica a jueces y empresas en la interpretación de un término jurídicamente indeterminado como es el “debido control”, evitando así la imputación y la condena penal.

Como consecuencia de los citados cambios regulatorios, las organizaciones han procedido a establecer de manera formal los controles necesarios para satisfacer los requisitos impuestos por el Código Penal. En este sentido, el gráfico 15 refleja el porcentaje de organizaciones que disponen de un programa formal de ética empresarial y cumplimiento normativo.

**Gráfico 15. ¿Tiene su organización un programa formal de ética empresarial y cumplimiento normativo?**



Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico. PwC 2016.



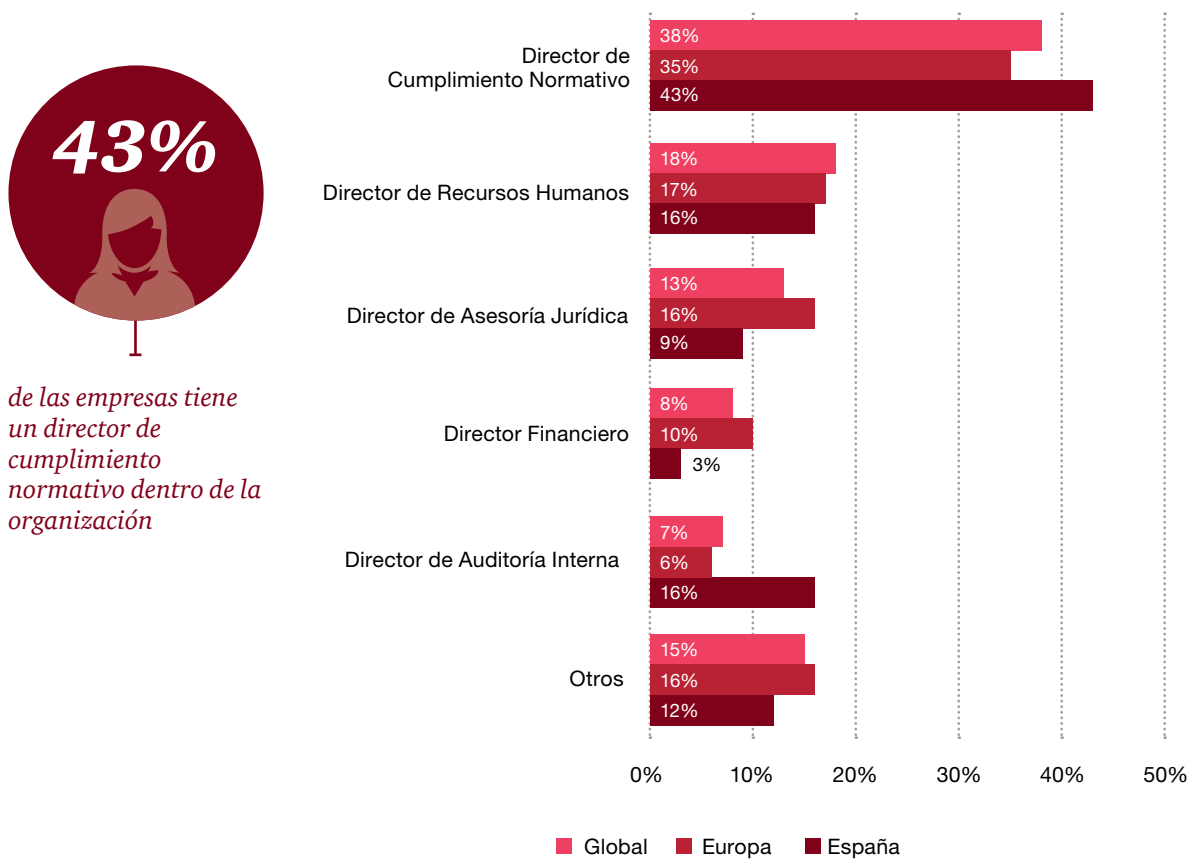
*de las empresas españolas encuestadas tiene programas de ética empresarial y cumplimiento normativo*

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 52% de las organizaciones afirma disponer de un programa formal de ética empresarial y cumplimiento normativo, frente al 42% que en la encuesta de 2014 declararon tener implantado el correspondiente programa. A este respecto, entendemos que la definición por parte del legislador de los requisitos que deben cumplir los modelos organizativos ha ayudado a las organizaciones a implantar las medidas

correspondientes, si bien todavía las organizaciones tienen un largo camino por delante en relación a la implantación de medidas destinadas a la prevención de la comisión de delitos económicos.

Entre estas medidas, y siguiendo uno de los requisitos establecidos por la Reforma del Código Penal, “la supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del modelo de prevención implantado haya sido confiada a un órgano de la persona jurídica con poderes autónomos de iniciativa y de control o que tenga encomendada legalmente la función de supervisar la eficacia de los controles internos de la persona jurídica”, un 43% de las empresas encuestadas que cuentan con el citado programa, afirma contar con un director de Cumplimiento Normativo o “Compliance Officer” como responsable de su programa de ética empresarial y cumplimiento normativo.

**Gráfico 16. ¿Quién es el responsable del programa de ética empresarial y cumplimiento normativo en su organización?**



Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico. PwC 2016.

El gráfico 16 muestra una comparativa de los responsables de los programas de ética empresarial y cumplimiento normativo en cada una de las empresas encuestadas. Tal y como se desprende de los resultados, tanto en Europa (35%) como a nivel global (38%), las empresas optan por liderar dichas medidas a través de la figura del director de Cumplimiento Normativo.



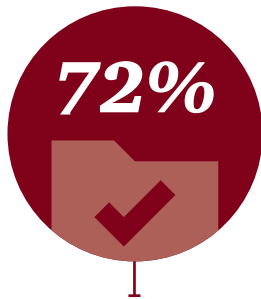
En España, el director de Recursos Humanos (16%) y el director de Auditoría Interna (16%) son los responsables, en segunda posición, de la aplicación de los programas de ética implantados en la organización, fundamentalmente para aquellas organizaciones con menos de 1.000 empleados. Esta tendencia, respecto a la responsabilidad del director de Recursos Humanos, se mantiene en el caso europeo y global, si bien, es el director de Asesoría Jurídica quien ocupa la tercera de las opciones más utilizadas por las organizaciones a nivel mundial.

Entre las funciones que se esperan del responsable del programa de ética empresarial y cumplimiento normativo, destacamos las siguientes:

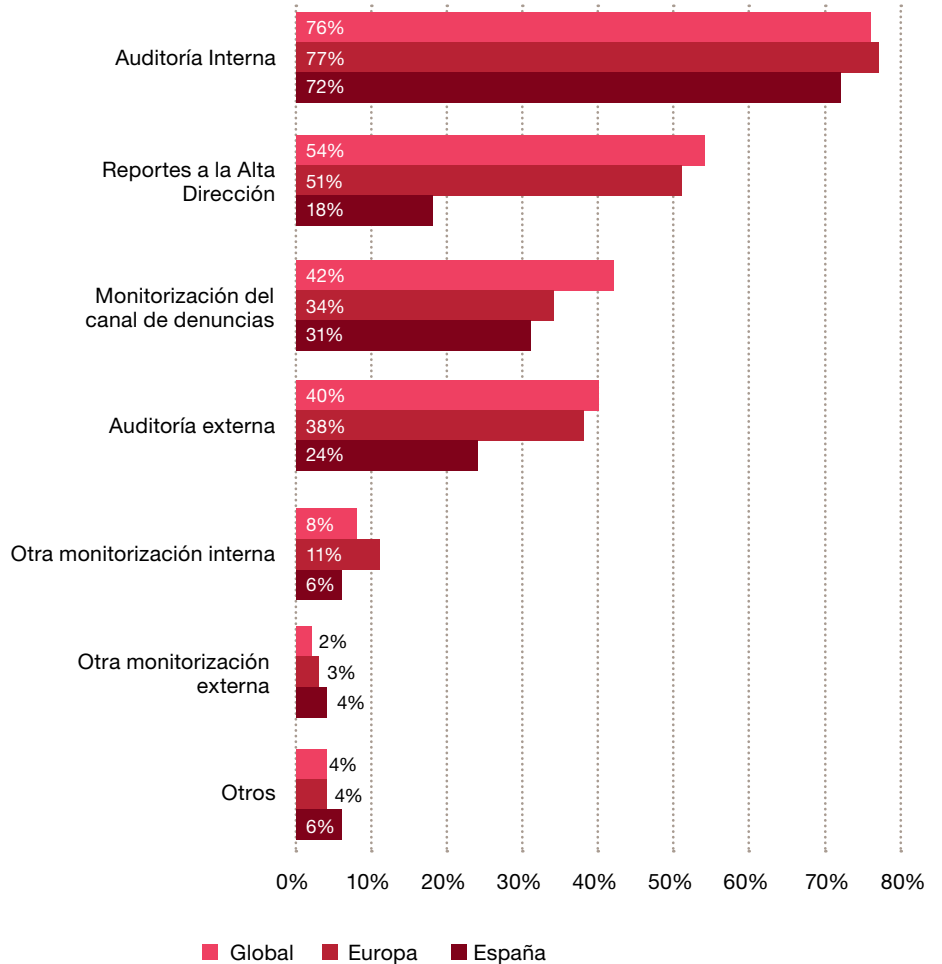
- Definir y actualizar anualmente un mapa de riesgos penales, donde se identifiquen las actividades de la sociedad en cuyo ámbito puedan ser cometidos los delitos que deben ser prevenidos.
- Supervisar, controlar y evaluar el funcionamiento del programa de ética empresarial y cumplimiento normativo, en coordinación con los responsables directos de los controles establecidos en la sociedad para prevenir delitos, identificando debilidades de control o aspectos de mejora, y promoviendo planes de actuación para su subsanación.
- Promover planes de formación y concienciar a toda la organización.
- Informar periódicamente al órgano de administración de la sociedad sobre los resultados de las evaluaciones.

A este respecto, para asegurar la efectividad del programa de ética empresarial y cumplimiento normativo, la mayoría de los encuestados tanto a nivel local como a nivel global optan por, entre otros aspectos, incorporar en sus planes anuales de auditoría interna, revisiones de las medidas concretas implantadas para prevenir y detectar la comisión de delitos, tal y como se muestra en el gráfico 17.

**Gráfico 17. ¿Cómo se asegura su organización de que el programa de ética empresarial y cumplimiento normativo es efectivo?**



*de las empresas españolas encuestadas utiliza auditorías internas para comprobar la efectividad de los programas de ética empresarial y cumplimiento normativo*



Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico. PwC 2016.

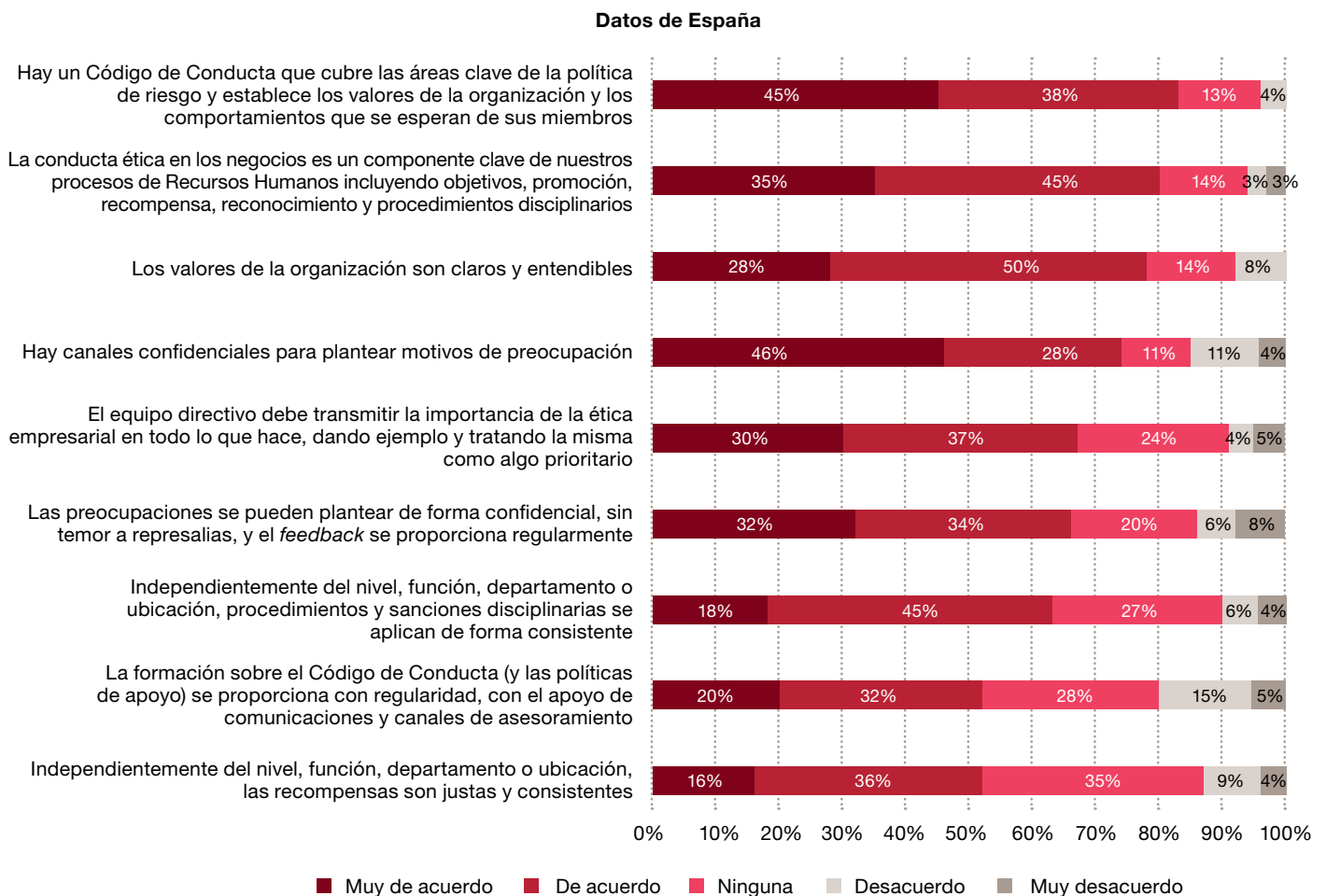
Los encuestados tanto a nivel europeo como a nivel global muestran como segundo mecanismo para asegurar la eficacia de sus programas los reportes a la Alta Dirección, mientras que en el caso español, esta opción todavía no se contempla como una de las medidas prioritarias para asegurar la efectividad de los programas de cumplimiento. Entendemos que, acompañando a la previsible mejora de los programas de ética y cumplimiento normativo, el caso español convergerá a la casuística europea y global, al estar claramente enfocada a integrar la prevención en el día a día de la organización.

Entre otras medidas destacables para asegurar la eficacia de dichos programas, los encuestados consideran clave la monitorización del canal de denuncias, con un 31%, y las auditorías externas, con un 24%.

Por otro lado, alrededor de un 50% de los programas de ética empresarial y cumplimiento normativo de nuestras organizaciones cuentan con las siguientes medidas:

- (i) Un código de conducta que cubre las áreas clave de la política de riesgo y establece los valores de la organización y los comportamientos que se esperan de sus miembros.
- (ii) Los valores de la organización son claros y entendibles.
- (iii) La conducta ética en los negocios es un componente clave de los procesos de Recursos Humanos incluyendo objetivos, promoción, recompensa, reconocimiento y procedimientos disciplinarios.
- (iv) Independientemente del nivel, función, departamento o ubicación, procedimientos y sanciones disciplinarias se aplican de forma consistente.

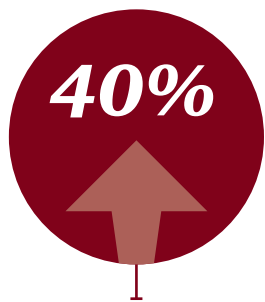
**Gráfico 18. ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de su organización con respecto a su ética empresarial y su cumplimiento normativo?**



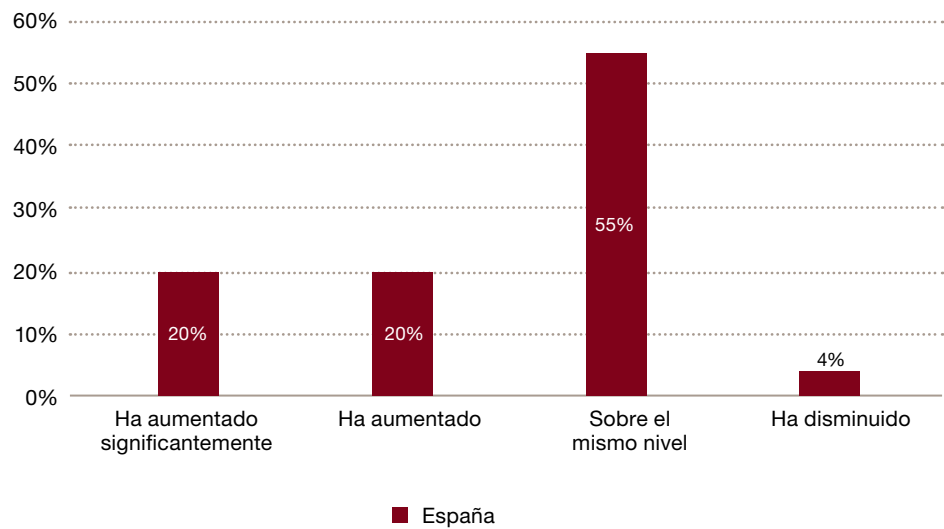
Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico. PwC 2016.

Como conclusión, cabe destacar que un 40% de las organizaciones españolas que disponen de un programa de cumplimiento normativo implantado afirman que “han aumentado significativamente” o “han aumentado” los controles y el gasto asociado a los mismos en los últimos 24 meses, con el fin de hacer frente a la amenaza de la delincuencia económica.

**Grafico 19. ¿Cómo responde su organización a la amenaza de la delincuencia económica en términos de su programa de cumplimiento normativo y el gasto en recursos?**



*El 40% de las empresas españolas encuestadas afirma que han aumentado significativamente o han aumentado los controles para hacer frente a la delincuencia económica*



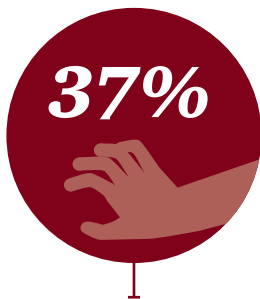
Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico, PwC 2016.

# La perspectiva futura del fraude en España

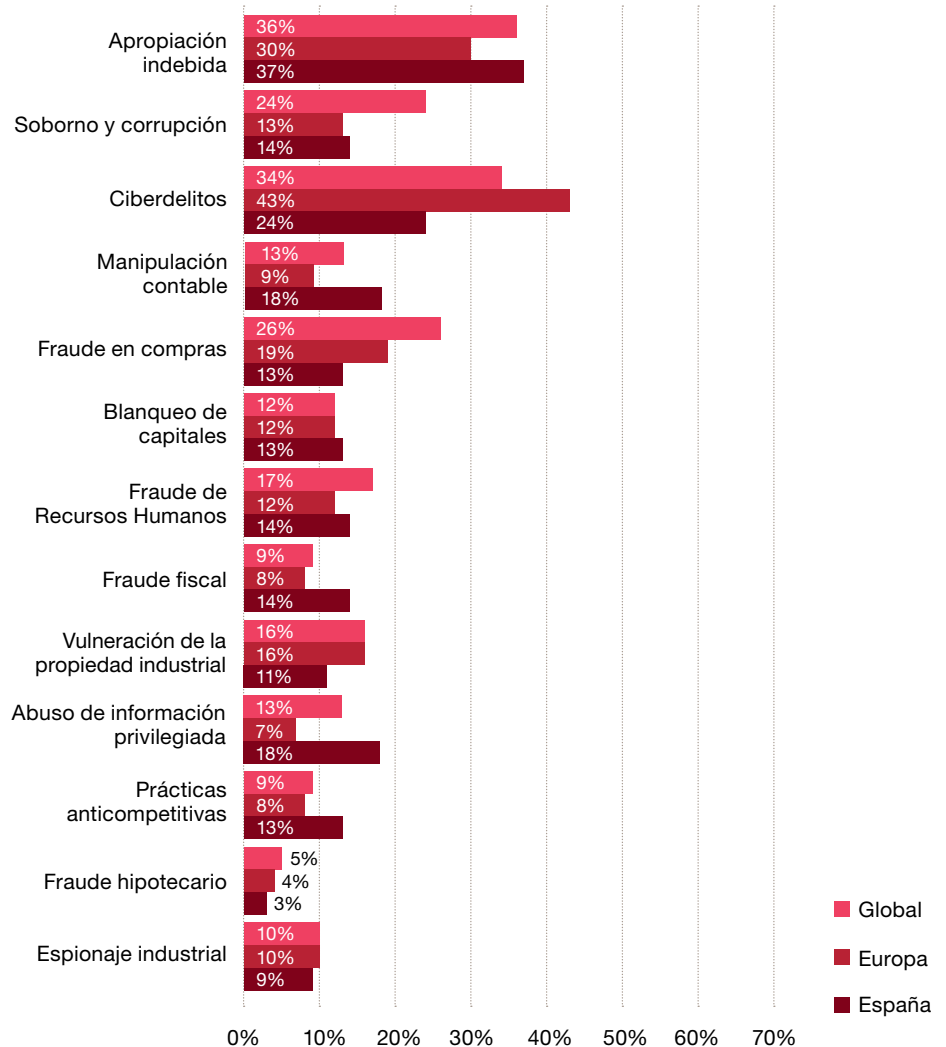
De manera adicional al estudio realizado, en relación con el tipo de delitos económicos que las organizaciones han sufrido en los últimos años, la encuesta también abarca la visión de futuro que las empresas tienen sobre la probabilidad de sufrir delitos económicos.

En este sentido, a continuación mostramos con qué probabilidad prevén las compañías la comisión de diversos delitos económicos en el seno de su organización.

**Gráfico 20. ¿Cómo de probable es que su organización vaya a experimentar alguno de los siguientes delitos económicos en los próximos 24 meses?<sup>8</sup>**



Los resultados de la encuesta muestran que la primera preocupación para las empresas españolas, en cuanto a delitos económicos previsibles en los próximos 24 meses, sigue siendo la apropiación indebida, con un 37% de probabilidad de ocurrencia, seguido de los ciberdelitos con un 24% de probabilidad de ocurrencia, la manipulación contable y el abuso de información privilegiada con un 18% cada uno.



8. Resultados mostrados para todos los que seleccionaron la opción "Probable".

Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico. PwC 2016.

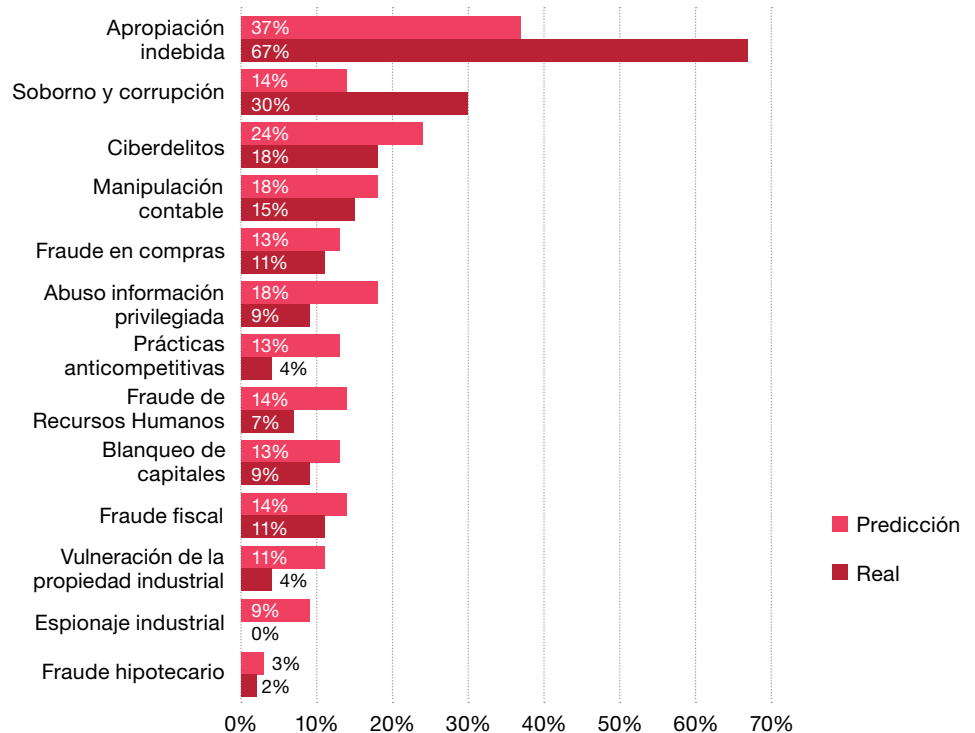
Como podemos observar, los resultados de la encuesta muestran que la primera preocupación para las empresas españolas, en cuanto delitos económicos previsibles en los próximos 24 meses, sigue siendo la apropiación indebida, con un 37% de probabilidad de ocurrencia, seguido de los ciberdelitos con un 24% de probabilidad de ocurrencia, y la manipulación contable y el abuso de información privilegiada con un 18% cada uno.

Asimismo, la apropiación indebida de activos se mantiene como el delito económico que con mayor probabilidad las organizaciones a escala mundial esperan experimentar en los próximos 24 meses, con una probabilidad de ocurrencia del 36%, seguido de los ciberdelitos con un 34% de probabilidad.

Por su parte, en Europa, los ciberdelitos cobran gran relevancia en la previsión de ocurrencia futura, con un 43% de probabilidad, seguido de la apropiación indebida de activos, con un 30% de probabilidad de ocurrencia.

El crecimiento de las nuevas tecnologías, así como el acceso a Internet y diversos medios sociales, se traduce en un incremento en el riesgo de exposición de las empresas a determinados delitos, tales como el cibercrimen y el abuso de información privilegiada, que, consecuentemente, son los delitos que con mayor probabilidad prevén las organizaciones que se produzcan en los próximos 24 meses, tras la apropiación indebida.

**Gráfico 21. Comparativa entre la probabilidad de ocurrencia de los delitos económicos en los próximos 24 meses y la ocurrencia real en los últimos 24 meses**



Fuente: Encuesta mundial sobre el delito económico. PwC 2016.

Comparando los datos obtenidos en relación con los delitos económicos más sufridos por las organizaciones en los últimos 24 meses y los delitos que, con mayor probabilidad, se espera que ocurran en los próximos 24 meses, destacamos, tanto en España, como en Europa y a nivel mundial, un importante descenso en la previsión de ocurrencia respecto a la ocurrencia en sí en los últimos 24 meses de los delitos de apropiación indebida de activos (del 67% ocurrido al 37% previsto) y corrupción y soborno (del 30% ocurrido al 14% previsto).



---

# Conclusiones

España, y el mundo en general está sufriendo una continua transformación como consecuencia de la evolución de la tecnología, exponiendo a las organizaciones, tanto a oportunidades como a amenazas. En paralelo, los organismos reguladores están incrementado la presión sobre las empresas, con el objetivo de prevenir los delitos económicos.

Estos dos factores explican que las organizaciones hayan incrementado considerablemente sus esfuerzos en la prevención, detección e investigación del fraude económico. En este sentido, las áreas de *compliance* y control interno, áreas clave a la hora de prevenir los delitos económicos, están tomando cada vez un rol de mayor notoriedad en las organizaciones.

En este contexto, los resultados de la encuesta de 2016 ponen de manifiesto un incremento en el número de empresas que han sufrido un delito económico en España, situándose en un 55% del total de organizaciones que respondieron la encuesta, un 33% de las cuales manifiesta haber sufrido más de 10 delitos económicos.

Asimismo, la apropiación indebida de activos, el soborno y la corrupción, el cibercrimen y la manipulación contable, siguen situándose como los delitos económicos más habituales entre las organizaciones españolas, destacando el continuado ascenso del delito informático, alcanzando el segundo puesto a nivel mundial, el segundo a nivel europeo y el tercero en España.

En un contexto empresarial cada vez más internacional y en plena transformación dada la vertiginosa rapidez con la que evoluciona la tecnología y la dificultad de las organizaciones en encontrar el equilibrio entre la oportunidad y el riesgo que la misma conlleva, las organizaciones están de acuerdo en afirmar que la tecnología es el factor disruptivo principal que impulsará la transformación de sus empresas en los próximos cinco años, siendo precisamente la velocidad de los cambios tecnológicos la principal amenaza a la que se enfrentan.

Detrás de todas estas tipologías de fraude cada vez más habituales en las organizaciones, se esconden defraudadores que:

- Forman parte de la estructura interna de las compañías;
- Cometan un fraude como consecuencia de la existencia de un entorno favorable para cometer actos irregulares;
- Son hombres de entre los 41 y los 50 años, con estudios superiores y que llevan más de 10 años trabajando en las organizaciones, y
- Ocupan un cargo intermedio o son miembros de la Alta Dirección.

En este contexto resulta fundamental la implantación de una cultura corporativa adecuada, que defina el sistema de principios, valores, reglas de actuación y comportamientos que deben regular la actividad de la empresa, estableciendo que conductas y compartimientos no son tolerables y cuales no son permitidos, asegurando que aquellos que eventualmente puedan producirse, sean siempre identificados, comunicados y resueltos, con prontitud, y de acuerdo a la normativa interna y legal aplicable.

Seis años después de la Reforma del Código Penal por la que se introdujo la responsabilidad penal de la persona jurídica y medio año después de la entrada en vigor de la nueva Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modificó la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal, el 52% de las organizaciones españolas que han participado en la presente encuesta, manifiestan contar con un programa ético empresarial y de cumplimiento normativo, frente al 42% que, en la Encuesta de 2014, declararon tener implantado el correspondiente programa.

A este respecto, entendemos que la definición por parte del legislador de los requisitos que deben cumplir los modelos organizativos ha ayudado a las organizaciones a implantar las medidas correspondientes, entre las cuales destacamos las siguientes:

- Un órgano independiente, con poderes autónomos de iniciativa y control, que ejerza las labores de gestión de las medidas de vigilancia y control implantadas en la compañía, y que ejerza adecuadamente sus funciones;
- Un mapa de riesgos penales (*“identificarán las actividades en cuyo ámbito puedan ser cometidos los delitos que deben ser prevenidos”*);
- Unos protocolos de formación de la voluntad de la persona jurídica;
- Una gestión adecuada de los recursos financieros;
- Un canal de denuncias de cuyo resultado se reporte al órgano de administración;
- Un sistema disciplinario *“que sancione adecuadamente el incumplimiento de las medidas que establezca el modelo”*;
- Una verificación periódica del modelo y su eventual modificación cuando se pongan de manifiesto infracciones relevantes de sus disposiciones o cambios en la organización que los hagan necesarios.

---

# Contactos

**Javier López Andreo**

Socio responsable de Forensic de PwC  
+ 34 915 684 352  
javier.lopez.andreo@es.pwc.com

**Ángel Muñoz Martín**

Socio de Forensic de PwC  
+34 915 684 049  
angel.munoz.martin@es.pwc.com

**Sergio Aranda Morejudo**

Socio de Forensic de PwC  
+34 932 537 196  
sergio.aranda.morejudo@es.pwc.com



El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 208.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en [www.pwc.es](http://www.pwc.es)

© 2016 PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, S.L. , firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.