



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORIA**

“Diseño de una propuesta de procedimientos para prevenir y detectar el fraude ocupacional para empresas del sector privado de la región de Valparaíso, dedicadas al rubro de agencias de aduanas.”

Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión

**Tesistas: Daniela González González
Scarlet Lepe Burgos**

Profesor Guía: Bruno Bernal Cruz

Valparaíso, Febrero 2016

Tabla de contenido

RESUMEN	5
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	6
1. Antecedentes Generales.....	6
2. Auditoría	7
3. Auditoría Forense.....	7
3.1 Origen.....	7
3.2 Concepto.....	8
3.3 Objetivo de la Auditoría Forense	10
3.4 Características de la Auditoría Forense.....	10
3.5 Etapas para la ejecución de la Auditoría Forense.....	11
4. Control Interno.....	13
4.1 Los factores relevantes dentro del ambiente interno	14
4.1.1 Filosofía de la gestión de riesgos	14
4.1.2 Integridad y valores éticos.....	15
4.1.3 Asignación de autoridad y responsabilidad.....	16
5. Teorías sobre el Fraude	16
5.1. Los principios de la gestión de riesgos de fraudes	16
5.2. Teoría del comportamiento de las personas.....	18
5.3. Triángulo del fraude.....	18
5.4. Nivel organizacional y pérdidas por fraude	20
5.5. Teoría de disuasores y motivadores de fraude	21
5.6. Teoría de inteligencia y conRAINTeligencia	22
5.7. Teoría de la legislación oculta.....	22
6. ROLES Y RESPONSABILIDADES FRENTE AL FRAUDE	23
7. Fraude	28
7.1.-Tipos de Fraudes.....	29
7.1.1.- Fraude Corporativo	29
7.1.2.- Fraude Laboral	30
8. Fraude Ocupacional	30
8.1 Tipología del fraude ocupacional.....	30
8.2.- Elementos que inducen al Fraude.....	32

8.3 Señales de peligro de fraude	33
8.4.- Formas comunes defraude	34
8.5 Medidas de prevención de fraude más comunes.....	35
8.6 Estructura de un plan de prevención de fraude	36
9. Leyes aplicables en Chile	40
9.1 Ley Sarbanex-Oxley	40
9.2 Ley 20.393	41
CAPÍTULO II: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
Planteamiento del Problema.....	44
Objetivos Generales y Específicos	45
Objetivo General.....	45
Objetivos Específicos.....	45
Metodología de la Investigación	46
Etapa I: Recopilación de información	46
Etapa II: Sistematización de la información recopilada.....	46
Etapa III: Elección de sujeto de investigación	46
Etapa IV: Aplicación de la técnica de recogida de datos	47
Etapa V: Criterios de Calidad.....	48
Etapa VI: Tabulación de Resultados.....	49
Etapa VII: Análisis de Resultados	49
Etapa VIII: Discusión de Resultados.....	49
Etapa IX: Conclusiones	49
CAPITULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	50
Análisis de Resultados	50
Conclusiones por sub- categorías.....	50
1. Estructura organizacional.....	50
1.1 Canales de comunicación.....	50
1.2 Asignación de Autoridad y Responsabilidad	51
1.3 Daños a la organización.....	51
2. Auditoría Forense.....	51
2.1 Mecanismos de Prevención de Fraudes	51
2.2 Mecanismos de Detección de Fraudes.....	52

3. Control Interno	52
3.1 Seguridad en la Administración	52
3.2 Controles	52
3.3 Probabilidad de Ocurrencia de Actividades Fraudulentas	53
3.4 Incentivos al Personal	53
Discusión de resultados	54
CAPITULO IV: CONCLUSIONES	58
Propuesta de procedimiento de prevención y detección del fraude ocupacional.....	60
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS.....	70
Anexo Marco Teórico.....	70
Anexo Formato de Entrevista	71
Anexos de Entrevistas	74
Anexos de Análisis de los primeros Resultados	119

RESUMEN

El fraude se ha transformado en una amenaza para las empresas tanto grandes como pequeñas, la economía y la sociedad en general. Es un riesgo inherente que tiene preocupados al ambiente de los negocios en la actualidad y es un tema de discusión permanente a nivel nacional y mundial, más aun cuando las estadísticas en base a estudios sobre el fraude ocupacional determinan que han provocado consecuencias graves a la empresa tanto de índole económico como de estructura e imagen corporativa. Por otra parte estudios en Chile indican que el 70% de las empresas desconoce las disposiciones legales existentes en Chile para defenderse y guiar una investigación de un presunto fraude, junto con la carencia de las empresas que no han optado por algún mecanismo de control o de prevención y detección del fraude ocupacional, es por ello que la auditoria forense se ha introducido como una herramienta especializada en la prevención y detección de fraudes.

Las entidades nacionales e internacionales, tanto gubernamentales como privadas se encuentran dentro de los posibles riesgos de fraude, los cuales deben afrontar con conocimiento y planes estratégicos de anti-fraude. Es por esto que el presente proyecto es un estudio de investigación cualitativa de tipo comprensivo y tiene por objetivo principal el diseño de una propuesta de procedimientos para prevenir y detectar el fraude ocupacional para las empresas del sector privado en el rubro de agencias de aduanas, identificando y evaluando los controles que tienen establecidos este tipo de entidades en estudio, por medio de entrevistas realizadas en el área administrativa, sintetizando la información obtenida en sub-categorías de análisis, identificando las debilidades del control interno que facilitan la ocurrencia de fraude ocupacional.

Se obtuvo como resultado de los objetivos de la presente investigación, que las empresas siempre están vulnerables a un riesgo de fraude ocupacional producto de las debilidades del control interno, más aun cuando éstas no cuentan con procedimientos de prevención de fraude o un plan de control anti-fraude, que fue lo que ocurrió en estos casos, más bien actúan de forma correctiva estableciendo controles puntuales para evitar este tipo de situaciones, es por ello que se realiza una guía de procedimientos para prevenir y detectar estos actos para el apoyo del control interno en las entidades privadas en el rubro de agencias de aduanas, sin embargo, también puede ser de gran utilidad para cualquier empresa que son víctimas de estos ilícitos.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes Generales

El fraude se ha presentado en los últimos años como uno de los grandes males para las empresas, las economías y la sociedad en general. Como quiera, la entidad convive en un ambiente de riesgos de actos fraudulentos, los cuales se maximizan con la diversificación de actividades, la globalización y las transacciones electrónicas. El fraude no es un tema menor, sino que, se ha convertido en la mayor preocupación en el ambiente de los negocios en la actualidad, por lo que combatir este flagelo se ha convertido en unos de los objetivos relevantes tanto a nivel privado como gubernamental.

A nivel mundial existe una de las más grandes e importantes organizaciones anti-fraude, la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE) que desde el año 1996 la entidad ha generado distintos estudios de los cuales se obtiene como resultado final un informe, el último reporte fue el del año 2014 “Informe de las Naciones sobre el Fraude y Abuso Ocupacional”. Este estudio se aplicó en más de 100 países con 1483 casos, donde da a conocer entre otras cosas, el impacto económico global que produce el fraude ocupacional, en este se estimó que las organizaciones pierden 5% de sus ingresos cada año. Además de que el 77% aproximadamente de los fraudes considerados en el estudio fueron cometidos por personas que trabajan en uno de los siguientes siete departamentos: contabilidad, operaciones, ventas, gerencia superior, servicio al cliente, compras y finanzas.

Por otra parte en Chile la Firma Auditora KPMG en marzo del 2009 realiza un estudio, basado en una encuesta realizada sobre el fraude y corrupción que abarca el sector privado, dirigida a ejecutivos de primer nivel tanto de las compañías nacionales como las multinacionales radicadas en Chile, esta encuesta fue respondida por más de 120 ejecutivos, contestadas en su mayoría por Presidentes, Directores, Gerentes Generales y Gerentes de Administración y Finanzas, representado en su conjunto un 63% del universo encuestado aproximadamente, con el objetivo de realizar un diagnóstico sobre la incidencia y los efectos del fraude y la corrupción en dicho sector, concluyendo que de cada tres empresas ha padecido algún tipo de fraude en el último año, y que solo una proporción muy pequeña de las empresas conocen los mecanismos de prevención y detección de fraudes. Ante esta realidad, es imperativo reconocer que la prevención y la

protección contra el fraude y la corrupción deben ser las características principales de los sistemas modernos de control interno.

2. Auditoría

La auditoría según Defliese (2001) es el proceso sistemático de obtener y evaluar la evidencia acerca de las afirmaciones relacionadas con actos y acontecimientos económicos, a fin de evaluar las declaraciones de los criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas.

3. Auditoría Forense

3.1 Origen

La corrupción es una de las principales causas del deterioro del Patrimonio público. La auditoría forense es una herramienta para combatir este flagelo.

La auditoría forense es una alternativa porque permite que un experto emita ante los jueces conceptos y opiniones de valor técnico, que le permiten a la justicia actuar con mayor certeza, especialmente en lo relativo a la vigilancia de la gestión pública.

El propósito fundamental de la auditoría gubernamental no es detectar fraude, sino más bien prevenirlos. Los alcances de la auditoría del sector público pueden verse afectados por la legislación, reglamento, ordenanzas y disposiciones ministeriales.

El auditor debe diseñar acciones de manera que ofrezca garantía razonable de que se detecten errores, irregularidades o actos ilícitos. El auditor en el desarrollo de su trabajo debe elaborar un informe especial con el sustento legal, técnico y las instancias correspondientes, para que se efectúen las acciones pertinentes de forma inmediata.

El primer auditor forense fue probablemente el funcionario del departamento del tesoro que se vio en la cinta de los intocables. Para otros es posible que la auditoría forense sea algo más antiguo que nació con el código de Hammurabi. Obviamente no existía la contabilidad por partida doble, pero en sus textos y aproximadamente sobre 1780 a.C. se da a entender el concepto básico de auditoría forense: demostrar con documentación contable un fraude o una mentira. La auditoría forense nace cuando se vincula lo legal con los registros y pruebas contables. , exponiéndose en el código citado que si por ejemplo: un comerciante reclama un pago realizado debe demostrar el recibo. Este código condenaba entonces el fraude o mentira del que negaba haber recibido el pago haciéndolo pagar hasta seis veces el monto.

En los años 90´ surgió el gran Boom de la auditoría forense. En 1992 se dio a conocer la Asociación de examinadores Certificados de Fraude (Association of CertifiedFraudExaminens).

3.2 Concepto

La Auditoría Forense hasta el año 1992 (Aproximadamente) era conocida como peritaje en materia Contable, sin embargo con el incremento incipiente de las actividades fraudulentas y la creciente impunidad, se hizo común recurrir a este tipo de peritaje, desde entonces se impulsó como una Auditoria Especializada.

Algunos autores la definen como “La auditoría forense es aquella labor de auditoría que se enfoca en la prevención y detección del fraude financiero; por ello, generalmente los resultados del trabajo del auditor forense son puestos a consideración de la justicia, que se encargará de analizar, juzgar y sentenciar los delitos cometidos (corrupción financiera, pública o privada).” Jorge Badillo

Miguel Cano y Danilo Lugo En su libro “Auditoría Forense en la investigación criminal del lavado de dinero y activos” presentan la siguiente definición:

“Se define inicialmente a la auditoria forense como una auditoría especializada en descubrir, divulgar y atestar sobre fraudes y delitos en el desarrollo de las funciones públicas y privadas.”

“La auditoría forense es, en términos contables, la ciencia que permite reunir y presentar información financiera, contable, legal administrativa e impositiva para que sea aceptada por una corte o juez en contra de los perpetradores de un crimen económico.”

“La Auditoría Forense en la actualidad es reconocida internacionalmente como un conjunto de técnicas efectivas para la prevención e identificación de actos irregulares de fraude y corrupción.” (Fudum, 2015:1)

Por lo tanto, se puede decir que la auditoria forense es un conjunto de técnicas, un proceso estructurado realizado por un equipo multidisciplinario en el cual intervienen contadores, auditores, informáticos, abogados, investigadores entre otros, en atención al tipo de empresa, sus dimensiones y diversidad de operaciones, especializada en descubrir, divulgar y atestar sobre fraudes y delitos en el desarrollo de las funciones públicas y privadas.

La auditoría forense ha crecido significativamente durante la última década, dado los escándalos de fraudes, quiebras, sobornos, lavado de dinero, corrupción, apropiación indebida de propiedad intelectual y otros activos afectados perjudicando a personas, empresas, instituciones y gobiernos. Esta auditoría especializada es fundamental en la actualidad, ya que los actos fraudulentos son cada vez más comunes en las entidades. Además de detectar dichos actos, nos ayuda a prevenirlos, lo que es más importante, pues al crear nuevos controles a todos los niveles de la entidad es más difícil que esos actos se lleven a cabo con tanta frecuencia, evitando las pérdidas económicas que causan. Principalmente se debe tener mucha precaución en los miembros de la empresa, pues ellos son los que mejor conocen la entidad, ya que trabajan dentro de ella y saben las falencias que existen en el control interno, es decir, son ellos los que pueden aprovechar esas deficiencias para poder cometer delitos, con el fin de obtener beneficios económicos, es por eso que se debe controlar a los miembros de la empresa, pero principalmente crear una cultura anti-fraude en los trabajadores de todos los niveles de la organización, ya que, ellos son los primero que perciben cualquier irregularidad que ocurra dentro de la entidad. Al detectar situaciones poco comunes y mal intencionadas contra la empresa se pueden tomar medidas correctivas y preventivas para que no vuelvan a suceder, estas herramientas son vitales para las entidades pues sirven de apoyo a la eficiencia del control interno, y a minimizar las posibles pérdidas económicas que pueda sufrir la empresa.

Hoy en día la auditoría forense como herramienta de prevención no solo reduce este tipo de actividades ilícitas mediante el fortalecimiento de los controles internos, sino que además mejora las condiciones de trabajo, el rendimiento y la competitividad de la empresa. La auditoría como herramienta de detección es fundamental, pues descubre del origen del acto ilícito y, por lo tanto, al responsable del mismo. Esta detección es la base para la implementación y fortalecimiento de los controles internos, pues debido a que se conocen las causas, es posible tomar las medidas correctivas necesarias, según la gravedad del daño ocurrido. Es por ello que es importante la auditoría forense preventiva y detectiva, que a continuación se definen:

Auditoría forense preventiva: Orientada a proporcionar aseguramiento (evaluación) o asesorías a las organizaciones respecto de su capacidad para disuadir, prevenir (evitar) detectar y reaccionar ante fraudes financieros, puede incluir trabajos de consultoría para implementar: programas y controles anti fraude; esquemas de alerta temprana de irregularidades; sistemas de administración de denuncias.

Este enfoque es proactivo por cuanto implica tomar acciones y decisiones en el presente para evitar fraudes en el futuro. (Badillo, 2008)

Auditoría forense detectiva: Orientada a identificar la existencia de fraudes financieros mediante la investigación profunda de los mismos llegando a establecer entre otros aspectos los siguientes: cuantía del fraude; efectos directos e indirectos; posible tipificación (según normativa penal aplicable); presuntos autores; cómplices y encubridores; en muchas ocasiones los resultados de un trabajo de auditoría forense detectiva son puestos a consideración de la justicia que se encargará de analizar, juzgar y dictar sentencia respectiva. Este enfoque es reactivo por cuanto implica tomar acciones y decisiones en el presente respecto de fraudes sucedidos en el pasado. (Badillo, 2008)

3.3 Objetivo de la Auditoría Forense

- Luchar contra la corrupción y el fraude
- Identificar y demostrar el fraude o ilícito perpetrado.
- Prevenir y reducir el fraude a través de la implementación de recomendaciones para el fortalecimiento de acciones de control interno propuestas por el auditor.
- Evitar impunidad
- Generar transparencia en los negocios
- Recopilar evidencias aplicando técnicas de investigación.
- Brindar soporte técnico (evidencias sustentables) a los órganos del Ministerio Público y de la Función Judicial, para la investigación de delitos y su ulterior sanción, entre otros. (Badillo, 2008)

3.4 Características de la Auditoría Forense

<ul style="list-style-type: none"> • Propósito 	<p>Prevención y detección del fraude financiero</p> <p>Es de competencia exclusiva de la justicia establecer si existe o no fraude. El auditor forense llega a establecer indicios de responsabilidades penales que junto con la evidencia obtenida pone a consideración del juez correspondiente para que dicte sentencia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Alcance 	<p>El período que cubre el fraude financiero sujeto a investigación.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Orientación 	Retrospectiva respecto al fraude auditado; y, prospectiva a fin de recomendar la implementación de los controles preventivos, detectivos y correctivos necesarios para a futuro evitar fraudes financieros. Todo sistema de control interno proporciona seguridad razonable pero no absoluta de evitar errores y/o irregularidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad 	Normas de auditoría financiera e interna en lo que fuere aplicable; normas de investigación; legislación penal; disposiciones normativas relacionadas con fraudes financieros.
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: 	De manera preventiva y/o detectiva combatir la corrupción financiera, pública y privada.
<ul style="list-style-type: none"> • Auditor a cargo (jefe de equipo) 	Contador Público (auditor financiero); Abogado; u otro profesional mencionado a continuación como equipo de apoyo.
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de Apoyo 	Multidisciplinario: Abogados, Ingenieros en Sistemas e Informática (Auditores Informáticos), Investigadores (públicos o privados), Criminalistas, Agentes de Oficina de Gobierno, Miembros de Inteligencia o Contrainteligencia de entidades como Policía o Ejército, Psicólogos, Especialistas en diferentes campos (según las necesidades de investigación de cada caso)

Fuente: (Badillo, 2008)

3.5 Etapas para la ejecución de la Auditoría Forense

Como en toda actividad profesional deben existir reglas claras respecto a las prioridades, recursos y resultados que se esperan, de acuerdo a los objetivos propuestos.

Se debe señalar que la Auditoría Forense en su planeación y ejecución debe ser flexible, ya que cada caso de fraude es único y se requieren procedimientos diseñados exclusivamente para cada investigación, puede haber casos similares, pero jamás idénticos.

Planificación: Debe existir un director o encargado de este servicio de auditoría, el que debe establecer planes basados en riesgos y prioridades. Dichos planes deberán ser consistentes con los objetivos propuestos por la investigación.

Trabajo de Campo: En esta fase se deben ejecutar los procedimientos de Auditoría Forense definidos en la etapa de Planificación más aquellos que se consideren necesarios durante el trayecto de la investigación.

Los procedimientos programados pueden variar y por ello deben ser flexibles puesto que en la ejecución del trabajo de una auditoría forense se avanza con sagacidad y cautela a medida que se obtienen resultados, mismos que podrían hacer necesaria la modificación de los programas definidos inicialmente. El uso de equipos de personas expertos en el trabajo y del factor sorpresa es fundamental.

De ser necesario deberá considerarse realizar parte de la investigación con el apoyo de la fuerza pública dependiendo del caso sujeto a investigación.

Un aspecto importante en la ejecución de la Auditoría Forense es el sentido de oportunidad, una investigación debe durar el tiempo necesario, ni mucho ni poco, el necesario. Muchas veces por alta lentitud los delincuentes se ponen alerta, escapan o destruyen las pruebas; en otros casos demasiado apresuramiento, la evidencia reunida no es la adecuada, en la cantidad o calidad, para sustentar al juez en la emisión de una sentencia condenatoria, quedando impunes los perpetradores del delito financiero investigado.

El Auditor Forense debe conocer o asesorarse por un experimentado abogado respecto de las normas jurídicas penales y otras relacionadas específicamente con la investigación que está realizando. Lo mencionado es fundamental, puesto que, si el auditor forense no realiza con prolijidad y profesionalismo su trabajo, puede terminar acusado por el delincuente financiero aduciendo daños morales o similares.

Comunicación de Resultados: El auditor forense estará en comunicación permanente con las personas que estime conveniente.

Al comunicar resultados parciales o finales el auditor debe ser cauto, prudente, estratégico y oportuno, debe limitarse a informar lo que fuere pertinente, un error en la comunicación de resultados puede arruinar toda la investigación.

Monitoreo del Caso: Tiene por finalidad asegurarse de que los resultados de la investigación forense sean considerados según fuere pertinente y evitar que queden en el olvido, otorgando a los perpetradores del fraude la impunidad.

(Badillo, 2008)

4. Control Interno

El control interno es de suma importancia para el funcionamiento administrativo y operacional de una empresa, lo que tiene efecto en la calidad, oportunidad y veracidad de la información que es generada por la organización. El sistema de control interno es diseñado e implementado para detectar desviaciones que puedan afectar al logro de los objetivos establecidos por la empresa.

Según el informe Committee of Sponsoring Organizations (COSO, 1997) el control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La responsabilidad que tienen las personas indicadas anteriormente en la definición sobre esta materia se señala en Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (2012) establecen que “La Administración y, cuando fuere apropiado, los encargados del Gobierno Corporativo son responsables por el diseño, implementación y mantención de un control interno pertinente para la preparación y presentación razonable de estados financieros que estén exentos de representaciones incorrectas significativas, ya sea debido a fraude o error”.

Las personas dentro de la organización son quienes establecen los objetivos dentro de ella e implantan los mecanismos de control, por lo tanto, deben conocer sus responsabilidades y los límites de su autoridad.

El control interno aunque esté muy bien diseñado e implantado puede solamente aportar un grado de seguridad razonable acerca de la obtención de los objetivos de la entidad, éstos se pueden ver afectados por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno.

Son cinco componentes los que integran el control interno, todos son aplicables e importantes para conseguir los objetivos de las operaciones. Los componentes son los siguientes:

- Entorno de control
- Evaluación de los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Un elemento importante dentro de los componentes del control interno es el Entorno de control también conocido como Ambiente interno, éste constituye la base de todos los demás elementos del control interno.

El Ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. (COSO II, 2004)

4.1 Los factores relevantes dentro del ambiente interno

4.1.1 Filosofía de la gestión de riesgos

Se refiere a un conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan la forma en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el que hacer de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones. Tanto si la dirección pone su énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimientos e informes de excepción, como si prefiere operar más informalmente mediante contactos personales con los directivos claves, lo críticamente importante es que desde ella se potencie la filosofía, no solo con palabras sino que también con acciones diarias.

Algunas empresas para obtener un mayor conocimiento sobre el grado de integración de la filosofía de gestión de riesgo en la cultura de la entidad, realizan una encuesta sobre la cultura de riesgos, midiendo la presencia y fortaleza de los atributos relacionados con ellos. Las encuestas pueden realizarse periódicamente, puede ser a toda su plantilla o a una muestra que sea representativa. Los resultados de dichas encuestas proporcionan indicadores de las áreas de fortalezas y debilidades en la cultura de una organización.

4.1.2 Integridad y valores éticos

Estos factores son propios del individuo. Existen distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión para la consecución de los objetivos de una entidad, lo que se traduce en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos. Por lo anterior es que la eficacia de los controles internos no puede estar por encima de la integridad y los valores éticos de las personas que los crean, administran y supervisan.

El puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos es el de consejero delegado y la alta dirección ya que son una figura dominante dentro de la organización y entregan las pautas de ética de la misma.

Un modo de actuar adecuado del nivel más alto de la entidad contribuye a que:

- Los miembros de la entidad hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista legal como moral.
- Se cree una cultura de apoyo al cumplimiento, comprometida con la gestión de riesgos corporativos.
- No se navegue por zonas “grises” en las que no existen normas o pautas específicas de cumplimiento
- Se fomente una voluntad de buscar ayuda e informar de los problemas antes de que éstos no tengan solución.

Las entidades apoyan una cultura de valores éticos e integridad a través de la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezca los principios y prioridades de la organización y un código de conducta. Este código proporciona una conexión entre la misión, visión y las políticas y procedimientos operativos. Sin ser un documento legal que contenga en gran detalle los protocolos clave de la organización, el código de conducta es una declaración proactiva de las posiciones de la entidad frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento.

Un código de conducta debiera contener: Los valores de la organización, Protección del nombre de la firma, Comportamiento profesional, Respeto a los demás, Responsabilidad corporativa.

Algunas empresas utilizan periódicamente grupos de debate dentro de la plantilla para realizar un seguimiento del grado de cumplimiento de las normas establecidas por parte de los empleados, esta información, procesada se emplea para validar los valores fundamentales. (COSO II, 2004)

4.1.3 Asignación de autoridad y responsabilidad

Este elemento se aplica tanto para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización. También tiene importancia en la gestión de riesgos corporativos ya que todo el personal de una entidad tiene alguna responsabilidad dentro de éste.

Es común delegar la autoridad hacia niveles inferiores, para situar el proceso de toma de decisiones más cerca del personal de “primera línea”. La delegación de autoridad significa, a menudo, entregar el control central sobre determinadas decisiones empresariales a los niveles inferiores de la organización, a las personas que están más cerca de las operaciones diarias.

Puede ocurrir que se delegue únicamente en la medida necesaria para conseguir los objetivos, por lo tanto, es indispensable que todo miembro de la organización entienda los objetivos de la entidad, éste debe saber cómo su actuación se relaciona con la de los demás y contribuye a la consecución de los objetivos.

El hecho de que el personal sepa que se le puede declarar responsable tiene un impacto significativo sobre el entorno de control. Esto es cierto a todos los niveles de la jerarquía, incluso para la dirección general, que es el último responsable de todas las actividades dentro de la entidad, incluyendo el sistema de control interno. (COSO, 1992)

5. Teorías sobre el Fraude

5.1. Los principios de la gestión de riesgos de fraudes

Los principios de la gestión de fraude son:

- 1) El primer principio dice que como parte de la estructura de gobierno de una organización, un programa de gestión del riesgo de fraude debería estar implementado, incluyendo una política por escrito para transmitir las expectativas de la junta directiva y la alta dirección respecto de la gestión del riesgo de fraude.
- 2) La exposición al riesgo de fraude debería ser evaluada periódicamente por la organización para identificar posibles esquemas y eventos específicos que la organización necesite mitigar.

- 3) Técnicas de prevención para evitar potenciales eventos clave de riesgo de fraude deberían estar establecidas, cuando sea posible, para mitigar posibles impactos en la organización.
- 4) Técnicas de detección deberían estar establecidas para descubrir eventos de fraude cuando las medidas preventivas fallen o los riesgos no mitigados se materialicen.
- 5) Un proceso de reporte debería estar implementado para solicitar datos sobre potenciales fraudes y un enfoque coordinado de investigaciones y acciones correctivas debería ser utilizado para ayudar a asegurar que el potencial fraude es afrontado de manera apropiada y oportuna.(Badillo,2012)

PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE



Fuente: Badillo, 2012

Cada organización para determinar qué documentación formal es la más apropiada debe tener en cuenta su tamaño y complejidad, pero los siguientes elementos deben encontrarse dentro de un programa de gestión de riesgo de fraude: Funciones y responsabilidades, Compromiso, Concientización sobre fraude, El proceso de afirmación, Revelación de conflictos, Evaluación de riesgo de fraude, Procedimientos de reporte y de protección a denunciantes, Proceso de investigación, Acción correctiva, Aseguramiento de la calidad, Monitoreo continuo.

5.2. Teoría del comportamiento de las personas

Para probar su tesis Dan Ariely y utilizó un experimento base que consistía en entregarle a diversos grupos de personas una hoja con ejercicios numéricos. Cada individuo debía tratar de resolver la mayor cantidad de problemas posible, tarea por la que recibirán dinero dependiendo del éxito que tuvieran. Dos tipos se sometieron a la tarea. Uno era monitoreado por un investigador, que contaba cada una de las respuestas y les daba dinero dependiendo de la cantidad de ejercicios que lograban hacer. El otro, sin supervisión, debía anotar en una hoja anexa el número de respuestas y luego triturar la hoja con los ejercicios, sin que nadie se enterara del número real de respuestas. Luego cobraban el dinero como si nada.

En promedio, el primer grupo obtenía cuatro respuestas. El segundo, obviamente ayudado por la mentira al traspasar el número a la segunda hoja, lograba seis respuestas.

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS



Fuente: Badillo, 2012

5.3. Triángulo del fraude

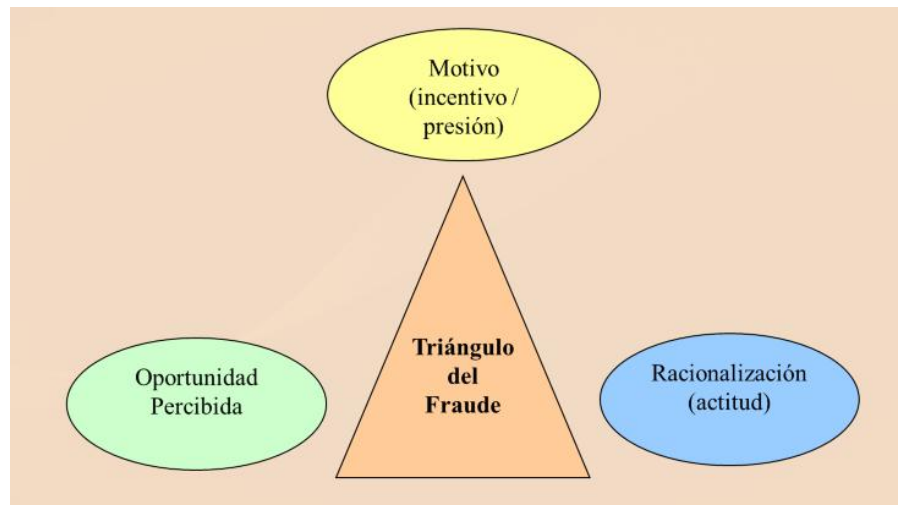
Este sistema fue desarrollado por el Doctor Donald Cressey (1961), este criminólogo estadounidense desarrolló uno de los modelos más aceptados y que explica el por qué buenas personas se convierten en delincuentes. Los componentes del triángulo del fraude según Cressey “surgen cuando una persona tiene altos estándares de moralidad y probablemente tiene dificultad de cometer un fraude.

Aquellos que no tienen principios simplemente encuentran una excusa y se justifican a sí mismos diciendo que no hay nada malo en lo que están haciendo”.

El triángulo del fraude distingue tres factores que deben estar presentes para que una persona común cometa fraude, estos son:

- **Motivo:** La administración u otros empleados de la organización tienen un incentivo o están bajo presión, lo que les da el motivo para cometer fraudes. Algunos ejemplos sobre esto pueden ser alcanzar metas de desempeño, obtener bonos en función de resultados, mantener el puesto demostrando ficticios buenos resultados, deudas personales.
- **Oportunidad Percibida:** El o los perpetradores del fraude perciben que existe un entorno favorable para cometer fraude se presenta cuando alguien tiene acceso, conocimiento y tiempo para realizar sus irregulares acciones. Ejemplos de oportunidades que permiten comportamientos irregulares son las debilidades del control interno o la posibilidad de ponerse de acuerdo con otros directivos o empleados de la organización para cometer fraude.
- **Racionalización:** Es la actitud equivocada de quien comete o planea cometer algún fraude tratando de convencerse a sí mismo y a los demás en el caso que fuese descubierto, consciente o inconscientemente, de que existen razones válidas que justifican su comportamiento impropio, es decir, tratar de justificar el fraude cometido. Algunos ejemplos de racionalización para justificar el fraude cometido pueden ser: alegar baja remuneración (convencerse que no es fraude sino una compensación salarial, un préstamo), falta de reconocimiento en la organización (convencerse que es una bonificación), fraude cometido por otros empleados y/o directivos (convencerse de que si otros cometen fraudes en fraude propio está justificado).

ILUSTRACIÓN DEL TRIÁNGULO DEL FRAUDE



Fuente: Badillo, 2012

De los tres elementos, la oportunidad es el factor en el que más puede influir una organización. Las organizaciones necesitan procedimientos y controles internos que impidan poner a empleados en posiciones en las que pueden cometer fraude y que detecten actividades fraudulentas si éstas ocurren.

Los Auditores internos aunque pueden no conocer el motivo o racionalización que conduce al fraude, necesitan identificar las oportunidades de fraude que existan. Éstos también necesitan comprender cuáles son los esquemas y escenarios de fraude, así como mantenerse al tanto de los indicios que apuntan hacia un fraude y cómo prevenirlo.

5.4. Nivel organizacional y pérdidas por fraude

Esta teoría se refiere a que mientras más alto rango tenga la persona dentro de la organización mayor es el porcentaje de pérdida por fraude. En el alto rango es donde se encuentra un menor número de personas, siendo un 10% de ejecutivos que provocan un máximo de 75% de las pérdidas por fraude.

Dentro del rango de gerentes y jefes correspondiente a un 30% dentro de la organización provocan pérdidas por fraude de un 20%.

En la pirámide de nivel organizacional en su rango inferior se encuentra un 60% de los casos de fraudes, en donde se encuentran los empleados de nivel bajo y medio, los que provocan un 5% de pérdidas por fraude.

NIVEL ORGANIZACIONAL Y PÉRDIDAS POR FRAUDE

Nivel Organizacional	Pérdidas por Fraude
10 %	el 10 % de los ejecutivos de máximo nivel provoca el 75 % de las pérdidas por fraude. 75 %
30 %	el 30 % de los gerentes y jefes provocan un 20 % de las pérdidas por fraude. 20 %
60 %	el 60 % de los fraudes son cometidos por empleados de nivel bajo y medio que provoca un 5 % de pérdidas por fraude. 5 %

Fuente: Badillo, 2012

5.5. Teoría de disuasores y motivadores de fraude

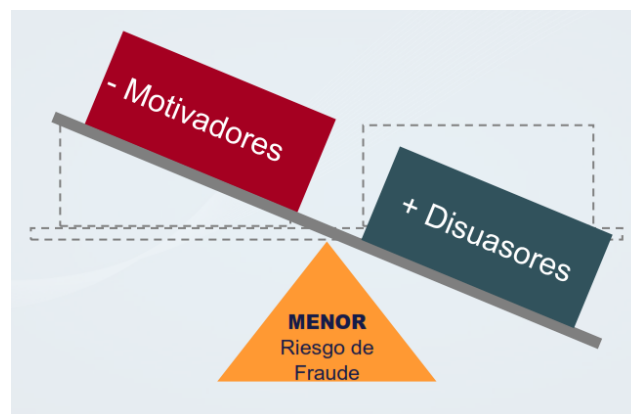
Los disuasores mantienen una relación una relación inversa con el riesgo de fraude.

- A + disuasores – riesgo de fraude
- A – disuasores + riesgo de fraude

Los motivadores mantienen una relación directa con el riesgo de fraude

- A + motivadores + riesgo de fraude
- A – motivadores – riesgo de fraude

TEORÍA DE DISUASORES Y MOTIVADORES DE FRAUDE



Fuente: Badillo, 2012

Cuando está ausente un disuasor usualmente esto se convierte en un motivador, más que en una situación neutra.

5.6. Teoría de inteligencia y contrainteligencia

La inteligencia se refiere a obtener información del enemigo. En gestión de riesgos de fraudes estos corresponde a tener mecanismos implementados para detectar e investigar fraudes.

La contrainteligencia consiste en evitar que el enemigo obtenga información de uno. En gestión de riesgos de fraude esto corresponde a evitar que quienes planean cometer o están cometiendo fraudes accedan a información que les permita lograr con éxito el fraude sin ser descubiertos y sancionados. Hay que tener en cuenta que quienes cometen fraudes en ocasiones recurren a prácticas de espionaje e infiltración.

TEORÍA DE INTELIGENCIA Y CONTRAINTELIGENCIA

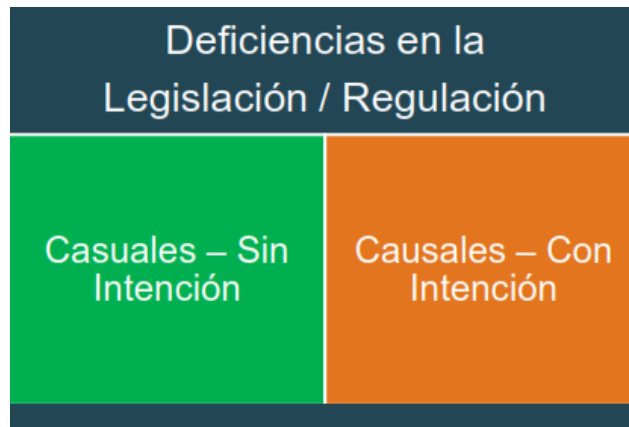


Fuente: Badillo, 2012

5.7. Teoría de la legislación oculta

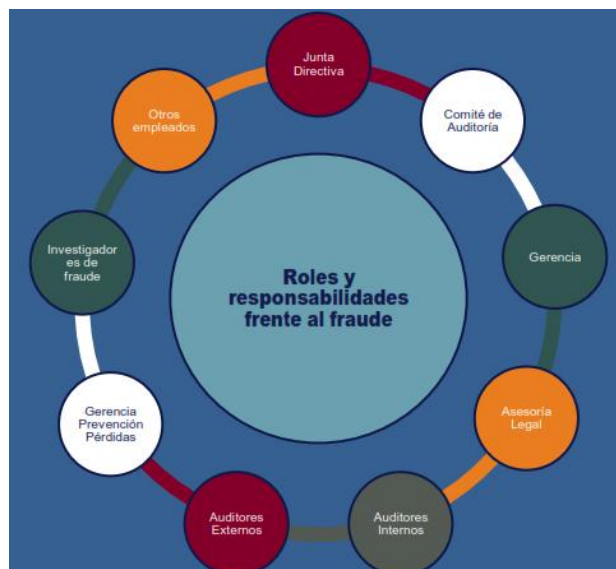
En muchos casos las deficiencias para combatir fraude presentes en las legislaciones y/o regulaciones (externas o internas) no son casuales sino que causales, ya que grupos de interés inciden directa o indirectamente para que la legislación o regulación tenga o mantenga las indicadas deficiencias.

TEORIA DE LA LEGISLACIÓN OCULTA



Fuente: Badillo, 2012

6. ROLES Y RESPONSABILIDADES FRENTE AL FRAUDE



Fuente: Badillo, 2012

Junta Directiva:

Tiene la responsabilidad de que exista un efectivo y responsable gobierno corporativo efectivo y responsable para afrontar los aspectos relacionados con el fraude.

La función del consejo es vigilar y monitorear las acciones de la gerencia para gestionar los riesgos de fraude. Específicamente, el consejo evalúa la identificación que la gerencia ha hecho de los riesgos de fraude, la implantación de medidas de medidas anti-fraude y la creación de tono desde arriba.

Como el consejo constituye la más alta autoridad de la organización, es responsable de establecer el tono (los lineamientos) para el manejo del riesgo de fraude dentro de la organización. El consejo puede implementar políticas que incentiven un comportamiento ético incluyendo procesos destinados a empleados, clientes y socios de relaciones externas de negocios, motivándolos para que reporten instancias donde tales políticas hayan sido violadas.

El consejo podrá monitorear la efectividad de la gestión de riesgos de fraude designado a un miembro de nivel ejecutivo de la gerencia para que se responsabilice de la coordinación de la gestión de riesgos de fraude y para que reporte sobre la misma al consejo.

Para establecer el apropiado tono desde arriba, el consejo necesita un esquema de gobierno adecuado. Esto abarca todos los aspectos de gobierno del consejo, incluyendo a los miembros independientes del consejo quienes ejercen control sobre la información del consejo, agenda, acceso a gerencia y a asesores externos de la misma, así como también a quienes cumplen independientemente con sus responsabilidades en los comités de nominación / gobierno, remuneración, auditoría y otros.

Comité de Auditoría:

Un comité de auditoría nombrado por el consejo de administración se convierte en los ojos y oídos independientes de los inversionistas y otras partes interesadas. El rol del comité es evaluar el trabajo de la gerencia en cuanto a la identificación de riesgos de fraude y a la implementación de medidas anti-fraude.

Es también un rol del comité dejar establecido el tono desde arriba en el sentido de que el fraude no será aceptado en ninguna forma.

El comité de auditoría es responsable de la supervisión de los controles para prevenir o detectar fraude gerencial. En este rol, el comité de auditoría es responsable de la supervisión del cumplimiento de la alta gerencia con respecto a la emisión de informes financieros apropiados, así también el comité es responsable de evitar que la alta gerencia pase por alto controles o ejerza cualquier otra influencia inapropiada sobre el proceso de emisión de reportes.

Gerencia:

La gerencia es responsable de la supervisión de las actividades de los empleados y generalmente hace esto a través de la implementación y monitoreo de procesos y controles internos. Además, la gerencia evalúa la vulnerabilidad de la entidad frente a actividades fraudulentas. El fraude puede ocurrir en cualquier organización, pero el grado y detalle involucrados en la evaluación del riesgo podría ser proporcional con el tamaño y complejidad de la organización.

La gerencia tiene la responsabilidad de establecer y mantener un sistema de control interno efectivo a un costo razonable. Además, las discusiones de la gerencia con investigadores

Asesoría Legal:

Los roles y responsabilidades de la asesoría legal interna estarán frecuentemente gobernados por las leyes de cada jurisdicción. Por lo general, un abogado actúa en el mejor interés de la organización y también debe preservar la confidencialidad del cliente.

El descubrimiento de un fraude puede hacer que estos dos deberes éticos entren en conflicto. Al verse frente a integrantes de una organización quienes tienen intención de cometer fraude, un abogado puede apremiarlos para que reconsideren, asesorarlos para que busquen una opinión legal distinta, o referir el tema a una autoridad superior dentro de la organización.

La asesoría legal interna podría decidir renunciar luego de conocer sobre un posible fraude o un fraude que se está realizando de manera continua, especialmente si es que se quiere hacer uso del trabajo de la asesoría legal para realizar o mantener el fraude.

Si es que el asesor legal renuncia, el asesor general o el asesor externo pueden documentar las medidas tomadas para notificar a los miembros de la organización que están actuando mal, con respecto a:

1. La ilegalidad de su conducta actual o intencional,
2. Las consecuencias de tal conducta, y
3. El intento del asesor para disuadir dicho comportamiento.

Auditores Internos:

Los auditores internos evalúan los riesgos que sus organizaciones afrontan sobre la base de planes de auditoría ejecutados mediante pruebas adecuadas. Los auditores internos

precisan mantenerse alertas ante señales y posibilidades de fraude dentro de una organización.

Si bien los auditores externos se centran en presentaciones erróneas incluidas en los estados financieros que son de material importancia, los auditores internos con frecuencia se encuentran en mejor posición para detectar los síntomas que acompañan al fraude. Los auditores internos usualmente cuentan con una presencia continua en la organización lo que les otorga una mejor comprensión de la organización y su sistema de control.

Los roles del auditor interno en relación con la gestión de riesgos de fraude podrían incluir:

- La investigación inicial o exhaustiva de una sospecha de fraude,
- El análisis de la causa raíz del asunto,
- La formulación de recomendaciones para un mejor control,
- El monitoreo de una línea de denuncias, así como
- Dirigiendo sesiones de capacitación en ética.

Si tales funciones les han sido asignadas, la auditoría interna tiene la responsabilidad de obtener las destrezas y competencias necesarias incluyendo el conocimiento de esquemas de fraude, técnicas de investigación y leyes pertinentes.

Los auditores internos pueden realizar auditorías proactivas con el fin de buscar casos de malversación de activos y de presentación de información falsa. Esto puede incluir el uso de técnicas de auditoría asistidas por computadora incluyendo la minería de datos, con el fin de detectar tipos particulares de fraude. Los auditores internos también pueden aplicar procedimientos analíticos y de otra índole, que les permitan encontrar rubros inusuales y llevar a cabo análisis detallados de cuentas y transacciones de alto riesgo para identificar un posible fraude.

En el momento apropiado cuando ha sido obtenida información suficiente, el director ejecutivo de auditoría debería mantener a la alta dirección y al comité de auditoría informados de las investigaciones especiales en ejecución o completadas.

Auditores Externos:

Los auditores externos de la organización tienen la responsabilidad de cumplir con las normas profesionales, planificar y ejecutar la auditoría de los estados financieros de la organización con el fin de obtener seguridad razonable de que los estados financieros se encuentran libres de distorsionarse materiales y si tales distorsiones han sido ocasionadas por error o fraude. Cuando el auditor externo ha determinado que hay

evidencia de que puede existir fraude, las normas profesionales de auditoría externa requieren que el asunto sea comunicado a un nivel gerencial apropiado.

El fraude que involucra a la alta dirección generalmente es reportado por el auditor externo de manera directa a quienes están a cargo del gobierno corporativo de la organización (por ejemplo, el comité de auditoría)

Gerencia Prevención Pérdidas:

El gerente de prevención de pérdidas o el grupo de seguridad de la compañía se ocupan de áreas de riesgo de negocio tales como crímenes, desastres, accidentes y desperdicios, las cuales tienen la capacidad de provocar la quiebra de una organización.

Como experto en la seguridad de la organización, el gerente de prevención de pérdidas está en una posición ventajosa para liderar las comunicaciones de riesgo difundiéndolas entre los gerentes de riesgo y de otras líneas. Al identificar y comprender los patrones posibles y reales dentro del negocio, el gerente de prevención de pérdidas puede proporcionar valiosas percepciones y conocimientos intrínsecos a la gerencia para juzgar la eficacia de los procesos que haya establecido la organización en cuanto al manejo de riesgos.

Usualmente, el gerente de prevención de pérdidas trabaja estrechamente con los auditores internos para identificar áreas de controles internos débiles dentro de la organización.

Investigadores de Fraudes:

Los investigadores de fraude son usualmente responsables por la detección e investigación del fraude, y la recuperación de activos. También desempeñan un rol en la prevención del fraude. La alta dirección y el comité de auditoría precisan respaldar a los investigadores para permitir que todas las partes interesadas sepan que la organización está presta para responder rápida y apropiadamente ante los riesgos de fraude.

La ubicación de una unidad de investigación de fraude dentro de una organización puede variar.

Si es que una unidad de investigación de fraude pertenece a un departamento de seguridad corporativa, podría ser beneficioso que trabaje estrechamente con los auditores internos o que se involucre en las actividades de auditoría interna, de modo que los empleados de la unidad de investigación de fraude tengan acceso a los hallazgos de los auditores internos e independientes.

Los investigadores de fraude con frecuencia trabajan estrechamente con la asesoría legal para iniciar los procesos legales en contra del o los perpetradores.

Es probable que las comunicaciones que se crucen entre investigadores de fraude y la asesoría legal se consideren como confidenciales para permitir un diálogo libre y abierto. Además, el trabajo de un investigador de fraude que haya sido realizado con la orientación de la asesoría legal podría constituir un producto del trabajo de los abogados sujeto a protección.

El investigador líder usualmente determina cuáles son los conocimientos, destrezas y demás competencias que se precisan para llevar a cabo la investigación de manera efectiva, y designa a personas competentes y apropiadas para que formen parte del equipo. Dicho proceso podría incluir el asegurarse de que no existan posibles conflictos de intereses con quienes están siendo investigados o con cualquier otro empleado de la organización.

Otros Empleados:

Cada empleado cumple una función en la lucha contra el fraude. Los empleados son los ojos y oídos de la organización, ellos deberán estar facultados y tener los medios para mantener un lugar de trabajo donde impere la honestidad. Los empleados pueden reportar sospechas de fraude a una línea de denuncias de fraude accesible a ellos, al departamento de auditoría interna o a un miembro de la gerencia.

Para disuadir o detectar el fraude y abuso, muchos expertos consideran que una línea de denuncias de fraude habilitada para empleados que sea debidamente monitoreada constituye la medida más eficaz y de costo razonable para la detección y disuasión de fraudes. (Badillo, 2012)

7. Fraude

El fraude se ha presentado en los últimos años como uno de los grandes males para las empresas, las economías y la sociedad en general. Como quiera, el auditor interno convive en un ambiente de riesgos de actos fraudulentos, los cuales se maximizan con la diversificación de actividades, la globalización y las transacciones electrónicas.

Las "Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna" del IIA. La definen como cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza. Los fraudes son perpetrados por individuos y por organizaciones para obtener dinero, bienes o

servicios, para evitar pagos o pérdidas de servicios, o para asegurarse ventajas personales o de negocio.

Del latín *fraus*, *fraudis*. Acción contraria a la verdad y a la rectitud, que perjudica a la persona contra quien se comete. Acto tendente a eludir una disposición legal en perjuicio del Estado o de terceros. Tomado del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española Vigésima Segunda Edición.

¿Por qué es importante la prevención de los fraudes?

El fraude y abuso ocupacional es relevante en las entidades porque es un riesgo, que conlleva consecuencias costosas para cualquier empresa, por esta razón es importante prevenir los fraudes para evitar las pérdidas directas e indirectas que provienen de este tipo de actividad fraudulenta. (Ghirardotti and Paladini, 2011)

Pérdidas directas

- Pérdida directa del desfalco
- Rumores internos dentro de la empresa

Perdidas Indirectas

- Honorarios de investigadores.
- Costas de juicios.
- Cargos por peritajes internos
- Gastos relacionados con la investigación.
- Demandas judiciales.
- Clima laboral inadecuado
- Imagen de la empresa

7.1.-Tipos de Fraudes

7.1.1.- Fraude Corporativo

Es la distorsión de la información financiera realizada por una parte o por toda la alta gerencia con ánimo de causar perjuicio a los usuarios de los estados financieros.

Se pueden clasificar en tres categorías principales: apropiación indebida de activos, corrupción y fraude en los estados financieros.

7.1.2.- Fraude Laboral

El fraude Laboral Corresponde la malformación de la información financiera (Malversación de Activos) con el ánimo de causar perjuicio a una organización determinada, también es denominado por algunos autores como desfalco o crimen ocupacional.

8. Fraude Ocupacional

La Association of Certified Fraud Examiners (Asociación de Examinadores de Fraude Certificados-ACFE) lo define como:

“La utilización del cargo por parte de una persona para cometer abuso deliberado o malversar los recursos o activos de la organización para la que trabaja, en beneficio de su enriquecimiento personal”.

Los esquemas de fraude y abuso ocupacional tienen cuatro características en común. Es una actividad:

- Clandestina.
- Viola las obligaciones que el perpetrador tiene con la organización víctima.
- Se comete para el beneficio directo o indirecto del perpetrador.
- Su costo es el uso o la apropiación de los activos o ingresos de la organización.

Por lo que estas actividades ya señaladas son perjudiciales en la organización, ya que, se comenten con la intención de beneficio del perpetrador provocando un costo a la empresa.

8.1 Tipología del fraude ocupacional

La ACFE agrupa al Abuso y Fraude Ocupacional en tres categorías:

I. Corrupción:

Cualquier esquema en el que una persona haga uso de su influencia en una transacción de negocio para obtener un beneficio no autorizado contrario al deber de la persona a su empleador, las principales prácticas utilizadas en los fraudes por corrupción son:

- Conflictos de intereses: Un empleado, gerente o ejecutivo tiene un interés personal o económico en realizar una transacción que afecta negativamente a la compañía.
- Soborno: Una persona ofrece, da, recibe o solicita algo de valor ejerce influencia para la toma de una decisión de negocios o acto oficial sin el conocimiento o consentimiento de los niveles altos de la organización.

- Bonificaciones ilegales: Una persona ofrece, da, recibe o solicita algo de valor por la toma de una decisión de negocios o un acto oficial sin el conocimiento o consentimiento de los niveles altos de la organización
- Extorsión: Se ejerce la coerción de otro para establecer una transacción o entregar una propiedad basado en el uso inapropiado de la fuerza real o amenaza, intimidación o coacción económica

Según un estudio mundial de la Organización "Transparencia Internacional", el cual se refiere al ranking sobre corrupción a nivel mundial realizado en el año 2013, en el cual las naciones se clasifican por una escala que va del 0 (alto nivel de corrupción) al 100 (alto nivel de honradez). Chile se encuentra en el lugar número 22 con una puntuación de 71.

II. Malversación de activos: Consiste en el robo de los activos de una entidad y es perpetrado, principalmente por los empleados o la Gerencia, utilizando métodos que pueden ser difíciles de detectar, cualquier esquema que involucra el robo o mal uso de los activos de una organización. Existen nueve tipos de esquemas de fraude que utilizan los perpetradores para malversar los activos:

- Omisión del registro de una venta: Cualquier modalidad en la que se roba el efectivo de la organización, antes de ser registrado en los libros.
- Robo de efectivo: Cualquier esquema en el cual se roban los recibos de efectivo después de haber sido registrados en los libros de la organización.
- Facturación: Un empleado hace que su empleador realice un pago, por facturas por productos o servicios ficticios, o presenta facturas de compras personales.
- Reembolsos de gastos: Un empleado realiza un reclamo por el reembolso de un gasto de negocio ficticio o inflado.
- Falsificación de cheques: Una persona roba los fondos de la organización, falsificando o alterando un cheque de las cuentas bancarias de la organización o roba un cheque que la organización ha emitido legítimamente a otro beneficiario.
- Nómina: Un empleado induce a que la organización realice un pago que no corresponde por cualquier tipo de compensación.
- Forma de registrar los desembolsos: Un empleado realiza un registro contable falso para ocultar la remoción fraudulenta de efectivo.
- Apropiación de efectivo: Cualquier esquema en el cual el empleado se apodera del efectivo mantenido por la organización en cualquier lugar.

- Robo de otros activos diferentes a efectivo: Cualquier esquema en el cual un empleado roba o le da mal uso a un activo de la organización.

III. Información Financiera Fraudulenta: Las personas cometen la falsificación de los estados financieros de una organización para hacer que parezca más o menos rentable, por lo general, son manipulados mediante la utilización de cinco métodos:

- Pasivos ocultos: Los estados financieros tienen errores debido al registro inadecuado de pasivos y/o gastos.
- Ingresos ficticios: Los estados financieros son inflados por medio de registro de ventas de productos o servicios que nunca ocurrieron, o sea, su finalidad es inflar las ventas reales.
- Valuaciones de activos inadecuadas: Se afecta fraudulentamente el Valor de los activos de una organización en los estados financieros.
- Divulgaciones inadecuadas: La gerencia no divulga información significativa en sus estados financieros en un intento por engañar a los usuarios de los estados financieros.
- Registro en períodos inapropiados: En los estados financieros se registran intencionalmente ingresos en un período contable diferente que el de sus correspondientes gastos.

8.2.- Elementos que inducen al Fraude

Para comprender por qué se da el fraude es necesario tener conocimiento de cuales son elementos básicos que inducen a personas a cometerlos. (Soberanis and Herrera, 2013)

Elementos Previos

Para que un individuo cometa el fraude es necesario que existan las siguientes condiciones:

- Facilidad de cometer el hecho
- Deficiente supervisión de actividades, falta de controles
- Falta de racionalización de los recursos
- Que se justifique la realización del hecho
- Falta de cultura ética y moral, en el personal de la empresa

Elementos de vulnerabilidad

Son debilidades en un proceso o sistema que conducen a una mayor probabilidad de que se tengan personas que busquen opciones de fraude, como:

- Escala de salarios bajos con relación a la actividad económica
- Falta de oportunidad de desarrollo del personal
- Mala selección de personal
- Débil sistema de control interno
- Débil sistema de información
- Falta de tecnología u obsolescencia de la misma para detectar fraudes

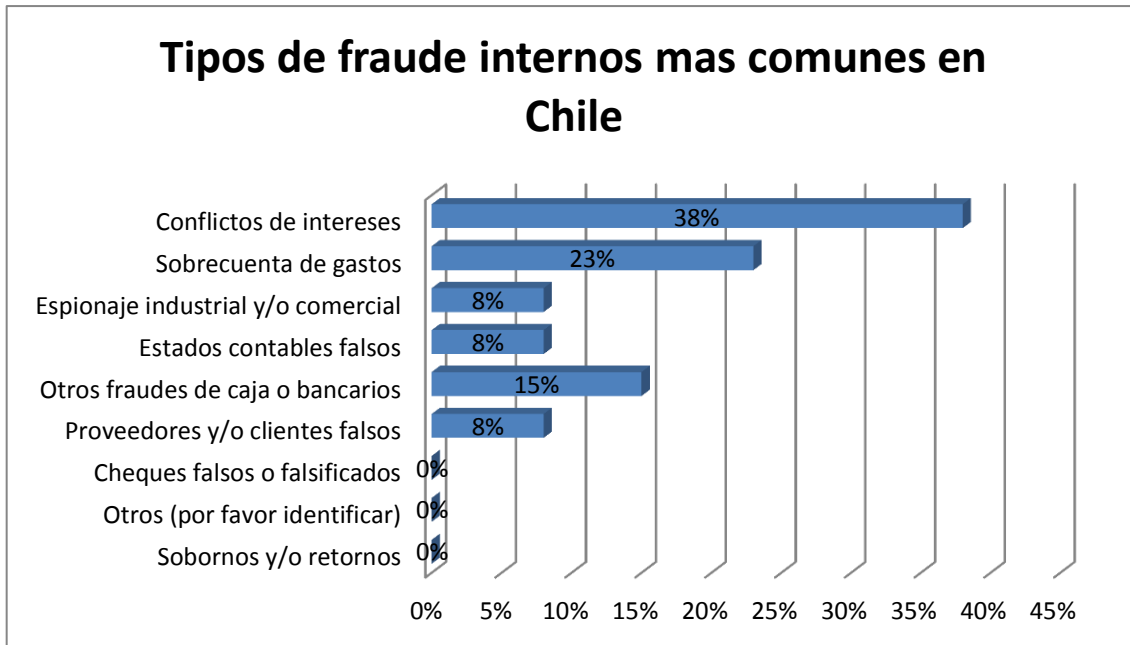
8.3 Señales de peligro de fraude

El boletín #32 de Auditoría señala que aun el sistema de control interno más eficaz puede ser algunas veces desatendido. Por lo tanto, un auditor debe tener la sensibilidad para detectar ciertas condiciones que puedan indicar la existencia de fraude, incluyendo:

1. Alta rotación de personal.
2. Baja moral de los empleados.
3. Los papeles de trabajo que respaldan los asientos de ajuste no están fácilmente disponibles.
4. Las conciliaciones bancarias no se efectúan con prontitud.
5. Aumento en el número de quejas de clientes.
6. Tendencia al deterioro en las utilidades cuando la industria o la organización está funcionando bien.
7. Numerosos ajustes de auditoría por montos significativos.
8. Bajas contables de faltantes en inventarios sin ninguna tentativa de determinar las causas.
9. Expectativas de desempeño no realistas.
10. Rumores de conflicto de interés.
11. Uso de facturas duplicadas como soporte de pagos a proveedores.
12. Utilizar una sola fuente para contratos de compra.

Hay que tener presente estos elementos en las organizaciones, ya que, debido a la falta de atención es que se cometen los fraudes al interior de la entidad por parte de los empleados, perjudicando a las empresas.

Estos fraudes se pueden dar de diferentes maneras, en la presente figura, se refleja cuáles son los más comunes en Chile.



Fuente: KPMG, 2009

Con el objetivo de entender qué es el conflicto de interés, aclaramos que existe este tipo de conflicto cuando en el ejercicio de las labores dentro de una institución, sobreviene una contraposición entre los intereses propios y los de la institución.

A continuación presentamos algunas situaciones que describen el conflicto de intereses:

Ejemplo 1. El interés económico del trabajador de una empresa A, o de algún miembro de su familia, que tenga o busque tener relación de negocios con la empresa A.

Ejemplo 2. El uso de información de negocios interna, propia de la empresa, en beneficio personal.

Espionaje industrial es la obtención ilícita de información relativa a la investigación, desarrollo y fabricación de prototipos, mediante las cuales las empresas pretenden adelantarse a sus competidores en la puesta en el mercado de un producto novedoso.

8.4.- Formas comunes defraude

1. Sellos robados.
2. Robo de mercancía, herramientas, abastecimientos y otras partidas del equipo.
3. Distraer pequeñas sumas de fondos de caja y registro.
4. Fallas en el registro de venta de mercancías y guardarse el efectivo.
5. Crear sobrantes en fondos de caja y registros bajo el sistema de registrar de menos.
6. Sobrecargar las cuentas de gastos o utilizar los anticipos en beneficio personal.
7. No registrar cobranzas en las cuentas de clientes.

8. Embolsarse pagos de clientes, expidiendo recibos en recortes de papel o en talonarios de recibos falsos.
9. Cobrar una cuenta, quedarse con dinero y descargarlo de la cuenta; cobrar cuentas dadas de baja y no reportarlo.
10. Cargos en las cuentas de clientes con dinero robado.

8.5 Medidas de prevención de fraude más comunes

En la actualidad, las mejores prácticas anti-fraude recomiendan que se debe asumir la lucha contra el fraude como un objetivo de toda la organización; una de las medidas principales que se deben tomar es educar a todo el personal en relación a la importancia de la ética en la organización, se deben asignar recursos para ello, por otra parte se debe crear y fomentar un área que se dedique exclusivamente a la prevención y detección del fraude y no involucrar al área de Auditoría Interna o Externa como responsable del mismo. La creación e implantación de sistemas anti-fraude, sustentados en procesos sistemáticos de auditoría, son la oportunidad para proteger a las organizaciones de las prácticas desleales de manejo inadecuado de recursos.

Un buen control interno permite la óptima protección del patrimonio de la institución y brinda seguridad a los empleados.

Para complementar lo anterior se describen algunos tipos de consideraciones a tener en cuenta para prevenir fraudes, dentro de las cuales encontramos, (Salazar, s.f)

- Establecer una cultura de honestidad, con acciones como:
 - ✓ Indagar la honestidad de las personas contratadas y fomentar actitudes contra el fraude.
 - ✓ Crear un ambiente positivo de trabajo
 - ✓ Desarrollar y divulgar un código de ética
 - ✓ Implementar un programa de ayuda a empleados

- Evitar que se originen oportunidades, considerando lo siguiente:
 - ✓ Establecer mecanismos de control
 - ✓ Establecer apropiada segregación de funciones
 - ✓ Divulgar a suplidores políticas de la empresa
 - ✓ Monitorear a los empleados
 - ✓ Aplicar medidas sancionatorias
 - ✓ Realizar evaluación de riesgos y auditorías proactivas.

8.6 Estructura de un plan de prevención de fraude

En la actualidad el fraude y el abuso ocupacional siempre serán un riesgo para cualquier tipo de organización, para ello los consultores tributarios y auditores de la Universidad de Palermo, establecen un plan de prevención de fraude dentro de la empresa el cual debería contener los siguientes elementos según Martin S. Ghirardotti y Pablo Cesar Paladini:

1. Análisis y monitoreo de los principales riesgos de fraude, dentro del negocio o segmento de operaciones de la compañía.
2. Segregación de la responsabilidad (Fraudriskownership) de los riesgos de fraude identificados.
3. Evaluación permanente (Fraudriskassessment) de nuevos eventos o patrones de fraude que se puedan estar generando.
4. Establecimiento de una política de manejo de eventos de fraude.
5. Análisis de controles que mitiguen eventos de fraude a nivel procesos.
6. Mejora continua del Ambiente de control, relacionado con aspectos directos a eventos de fraude.
7. Planes proactivos de detección de fraudes.

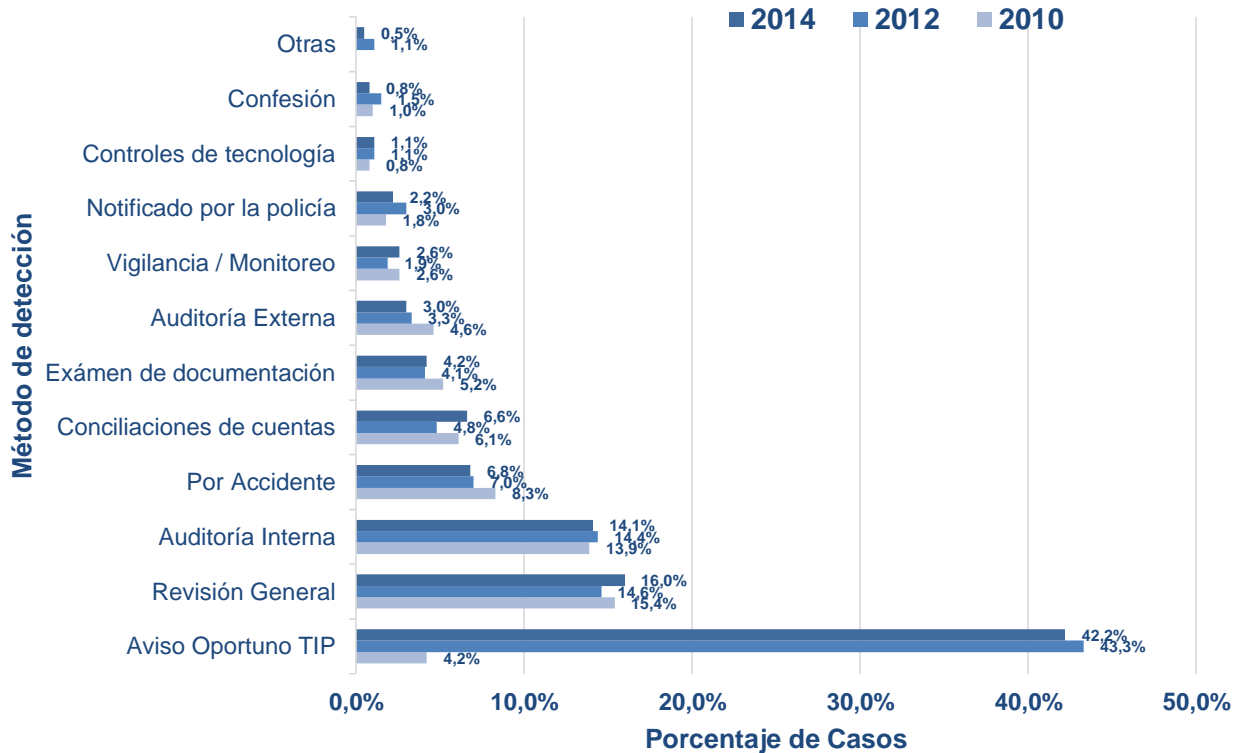
La estructura de un plan de prevención de fraude lo mínimo que debe contener es:

- Auditorías sorpresivas:
 - ✓ Generan ambiente de control.
 - ✓ Costo medio / alto.
 - ✓ Efectividad media y Riesgo de detección Alto.
- Líneas de reporte de irregularidades:
 - ✓ Bien comunicadas generan un amplio ambiente de control.
 - ✓ Costo bajo.
 - ✓ Efectividad media / alta. Riesgo de detección bajo.
- Capacitación al personal:
 - ✓ Genera un amplio ambiente de control.
 - ✓ Costo Medio.
 - ✓ Efectividad media (dependiendo de la cultura del personal).

Las líneas de denuncia que tiene por objetivo proveer un mecanismo independiente para reportar anónimamente sin temor a represalias, facilitar una comunicación útil y dinámica para empleados que no quieren exponerse o se sientan inseguros al utilizar canales formales de comunicación, es decir, consiste en una solución que cubre la necesidades de las compañías en tener mecanismos para monitorear en forma oportuna irregularidades que involucren a empleados, proveedores, clientes y terceras personas. Por otro lado, de acuerdo a estudio global realizado por la Association of Certified Fraud Examiners (ACFE en sus siglas en inglés), en el año 2014 el 42% de los fraudes en las empresas fueron detectados a través de canales de denuncias anónimos. Esto prueba que este tipo de herramientas permite combatir la corrupción disuasivamente, y ayuda a generar ambientes mucho más probos en las organizaciones, mejorando los gobiernos corporativos tanto de empresas públicas como privadas, como lo demuestra el siguiente gráfico.

Como se muestra en la Figura, las denuncias siguen siendo, y por mucho, el método de detección más común de los fraudes ocupacionales; esta tendencia es consistente desde que comenzó a reunir y analizar esta información en 2002, y al igual que en los reportes de 2010 y 2012, las revisiones llevadas a cabo por la dirección y la función de auditoría interna son los controles internos que siguen a las denuncias en cuanto a efectividad de detección.

DETECCIÓN INICIAL DE FRAUDES OCUPACIONALES



Fuente: Elaboración propia 2014, en función del Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse (ACFE, 2014).

8.7 Recomendaciones para detectar fraudes

Se describen algunos tipos de consideraciones a tener en cuenta para detectar fraudes, dentro de las cuales destacan las propuestas por el colegio de contadores públicos de México (27 mayo 2005). Esta señala ciertas recomendaciones como buscar irregularidades en:

- Documentos fuentes como lo son:
 - ✓ Documentos faltantes.
 - ✓ Partidas faltantes en conciliaciones bancarias.
 - ✓ Documentos fotocopiados.
 - ✓ Nombre y dirección de beneficiario = Nombre y dirección de empleado.
 - ✓ Cuentas por cobrar vencidas.
 - ✓ Partidas en conciliación.
 - ✓ Documentos alterados.
 - ✓ Pagos duplicados.

- ✓ Documentos soporte no disponibles.

Cualquiera de estos problemas de documentación toman mayor importancia cuando se refieren a grandes transacciones o transacciones insólitas.

- Anomalías Contables:
 - ✓ Registros contables erróneos.
 - ✓ Inexactitudes en los registros:
 - Balance no cuadra
 - El mayor no es igual a la suma de los auxiliares
- Algunas relaciones inusuales en los estados financieros:
 - ✓ Más Ingresos con Menos Inventario.
 - ✓ Más Ingresos con Menos Cuentas por Cobrar.
 - ✓ Más Ingresos con Menos Flujo Efectivo.
 - ✓ Más Inventarios Menos Proveedores.
 - ✓ Más Volumen con Menos Desperdicio.
 - ✓ Más Inventario con Menos Costo almacenaje.
- Algunos ejemplos de Anomalías Analíticas son:
 - ✓ Faltantes y ajustes de inventarios inexplicables.
 - ✓ Desviaciones de especificaciones.
 - ✓ Incremento en desperdicio.
 - ✓ Exceso de compras.
 - ✓ Demasiadas notas de crédito o cargo.
 - ✓ Incrementos o decrementos importantes en cuentas de balance.
 - ✓ Anomalías físicas.
 - ✓ Faltantes o sobrantes de caja.
 - ✓ Excesivos cargos posteriores.
 - ✓ Gastos o reembolsos no razonables.
 - ✓ Transacciones inusuales, especialmente cerca de fin de año, que tienen un efecto importante sobre utilidades.
 - ✓ Transacciones con partes relacionadas.
 - ✓ Pagos por servicios (por ejemplo, a abogados, consultores o agentes) que parecen excesivos en relación con el servicio proporcionado.
 - ✓ Respuestas evasivas o irrazonables por parte de la administración a las averiguaciones de auditoría.

Pese a la dificultad de detección (Gaitán, 2014), señala que hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Prestar atención a las señales de alarma en el comportamiento:

Cambios repentinos en el estilo de vida que indiquen que la persona esté viviendo más allá de sus medios convencionales; individuos con fuertes presiones financieras y/o presiones familiares y personales para alcanzar metas financieras muy ambiciosas; relación inusualmente cercana con los clientes; problemas en la delegación de los puntos sensitivos de la tarea desempeñada, entre otros.

2. Desplegar mecanismos efectivos de reporte de fraude:

Se menciona que el establecimiento de recompensas monetarias a la persona que reporte el fraude o la sospecha de fraude es la forma más efectiva de detección, incluso supera a las revisiones administrativas y a las auditorias.

9. Leyes aplicables en Chile

9.1 Ley Sarbanex-Oxley

Esta ley fue emitida por el Gobierno de los Estados Unidos de América el 30 de julio del 2002, se trata de una ley de transparencia y control y nace como resultado de una serie de escándalos corporativos que afectaron a ciertas empresas estadounidenses a finales del 2001, producto de quiebras, fraudes y otros manejos administrativos no apropiados.

La ley se aplica a todas las empresas públicas norteamericanas y extranjeras que cotizan en la bolsa de valores de Estados Unidos, esto incluye a: La Casa Matriz, Subsidiarias y sus afiliadas.

Por lo tanto, las empresas chilenas que deben cumplir con la Ley Sarbanex-Oxley son. Las que cotizan en la bolsa de Estados Unidos, Las que son subsidiarias de empresas (Casa Matriz) que cotizan en la bolsa de Estados Unidos.

La ley Sarbanex-Oxley es un texto cuyos contenidos principales se agrupan en seis grandes áreas que afectan a todas las sociedades cotizadas en los mercados americanos.

1. Mejora en la calidad de la información pública y en los detalles de la misma.
2. Reforzamiento de responsabilidades en el Gobierno Corporativo de las sociedades.
3. Mejora en las conductas y comportamientos éticos exigibles: mayores exigencias de responsabilidad en los temas de gestión indebida de información confidencial.
4. Aumento de la Supervisión a las actuaciones en los mercados cotizados.
5. Incremento del régimen sancionador asociado a incumplimientos.

6. Aumento de exigencia y presión sobre la independencia efectiva de los auditores.

La ley Sarbanex-Oxley afecta solo a las sociedades cotizadas en EEUU, pero se ha convertido en referencia obligada en todo el mundo.(Partida Doble, num.169, septiembre 2005)

9.2 Ley 20.393

Esta Ley fue promulgada en Chile el 25 de noviembre de 2009, y entra en vigencia el 2 de diciembre del mismo año, la que establece la responsabilidad penal para las personas jurídicas (incluidas corporaciones y fundaciones) por delito de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y cohecho a funcionario público nacional o extranjero y se aplica tanto a personas jurídicas de derecho privado como a empresas del estado.

Las personas jurídicas serán responsables de los delitos que fueron cometidos directamente en su beneficio, por sus dueños, controladores, responsables, ejecutivos principales, representantes o quienes realicen actividades de administración y supervisión. Así mismo la persona jurídica responde penalmente cuando dichos delitos hayan sido cometidos por personas naturales que estén bajo la supervisión directa de alguno de los sujetos anteriormente nombrados.

Las sanciones por incumplimiento de la Ley van desde disolución de la persona jurídica, prohibición temporal o perpetua de celebrar actos y contratos con los organismos del Estado, pérdida parcial o total de beneficios fiscales o prohibición absoluta de recepción de los mismos por un periodo determinado y multas de hasta 20.000 UTM.

La ley no obliga a las empresas a desarrollar y mantener un modelo de prevención de delitos, señala que la adopción e implementación de este tipo de modelos con anterioridad a la comisión del delito, constituye evidencia de que los deberes de dirección y supervisión se han cumplido.

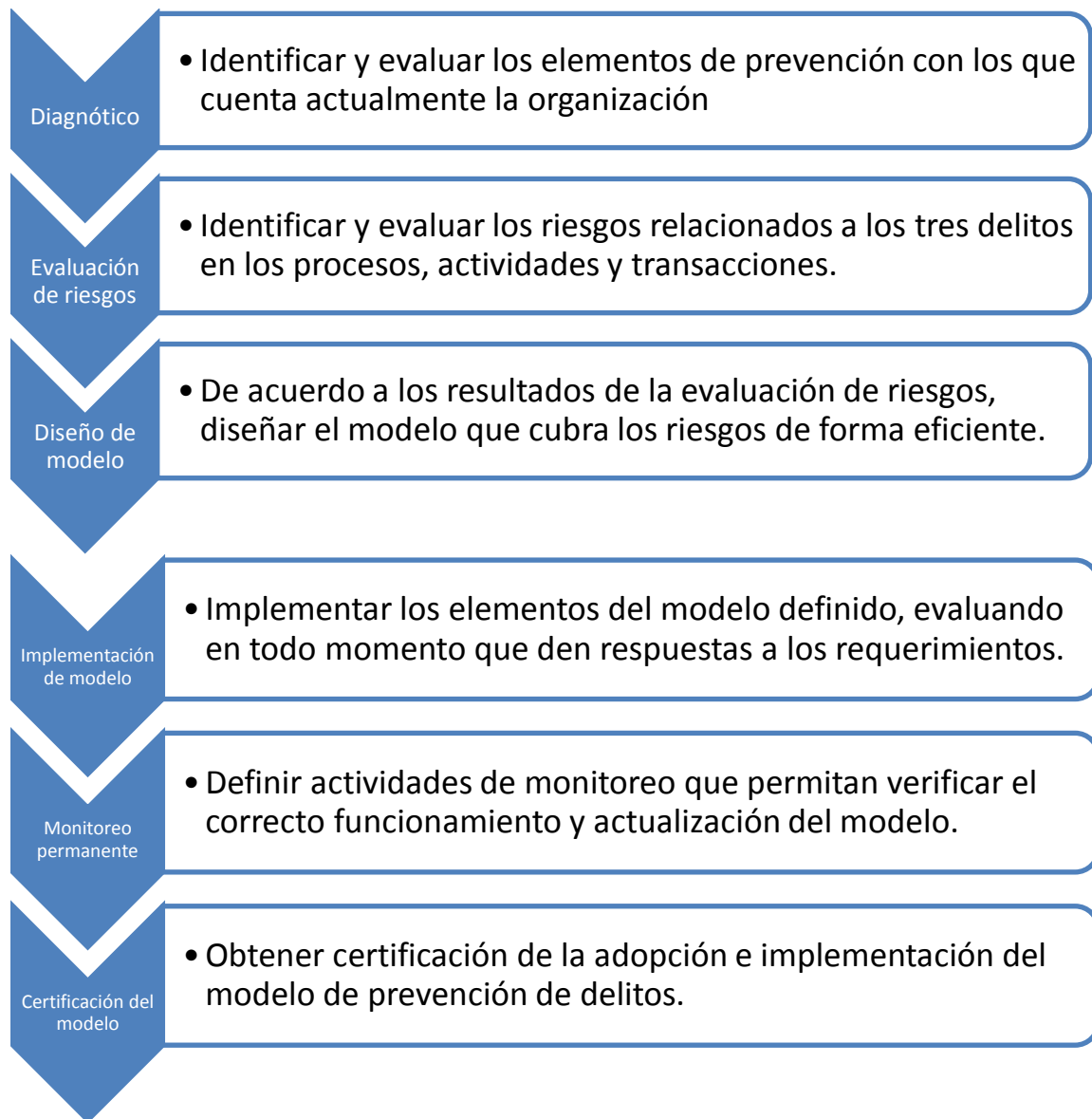
En el artículo 4° de la Ley se detallan los elementos mínimos del modelo de prevención de delito que las personas jurídicas podrán adoptar, y son los siguientes:

- Designación de un Encargado de Prevención de Delito, que goce de autonomía respecto de la administración.

- Definición de medios y facultades del Encargado de Prevención que permitan el desarrollo de sus funciones.
- Establecimiento de un sistema de prevención de delitos que identifique los procesos y actividades riesgosas, los procedimientos y controles para prevenirlos y las sanciones por incumplimiento.
- Supervisión y certificación del modelo de prevención.

El Encargado de Prevención y la administración deben velar por el correcto funcionamiento del modelo. De igual forma, las personas jurídicas podrán obtener la certificación de la adopción e implementación del modelo de prevención.

La auditora Deloitte(2010) indica las etapas para desarrollar e implementar un modelo de prevención de delito son las siguientes:



Los beneficios asociados al cumplimiento de esta Ley son los siguientes:

- Establece un marco formal y estructurado para la evaluación de procesos internos desde el punto de vista de riesgo y control generando oportunidades de mejoras y eficiencias.
- Se crea un programa de prevención de delito efectivo, lo que mejora la gestión de los riesgos y protege a la organización de los daños financieros y de imagen que representan el verse involucrado en un acto ilícito.
- Permite estar preparado, anticipando la inclusión de nuevos delitos en un futuro cercano.
- Es un compromiso con las buenas prácticas de negocio. (Deloitte, 2010)

CAPÍTULO II: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema

La empresa de servicios profesionales Ernst & Young (2012), dio a conocer los resultados de una encuesta sobre Fraude Global, la cual menciona que hoy tanto el soborno, el fraude y la corrupción siguen siendo un tema generalizado.

A pesar de los riesgos significativos y demandas específicas de los reguladores, el estudio indica que la respuesta de las empresas a mitigar los riesgos de terceros sigue siendo insuficiente. Muchas empresas ni siquiera han adoptado los controles más básicos para gestionar sus relaciones con terceros.

Hugo Sutil (2014) gerente de Prevención e Investigaciones de EY menciona que las empresas pueden perder hasta el 5% de los ingresos por fraudes. Eso en promedio, puesto que la pérdida puede llegar a mucho más. De hecho, hay reportes de perjuicios que alcanzaron el 50% de los ingresos debido a un fenómeno que es estructural y transversal: ocurre tanto en las pequeñas empresas como también al interior de las grandes corporaciones. En todo el país, se estima que las empresas perdieron en 2013 un total de 14.300 millones de dólares.

De acuerdo a estos antecedentes, las empresas están expuestas al riesgo de sufrir pérdidas producto de un fraude o corrupción, que suele suceder en aquellas que no han optado por llevar a cabo un control interno adecuado, o herramientas para prevenir este tipo de situaciones, por lo tanto, estos fraudes se pueden evitar elaborando un plan o llevando a cabo herramientas para la prevención y detección de fraudes o abuso ocupacional.

Por lo tanto, el propósito de esta tesis, es realizar el diseño de una propuesta de procedimientos para la prevención y detección del fraude ocupacional, para empresas del sector privado, específicamente ubicadas en la región de Valparaíso dedicadas al rubro de agencias de aduanas.

Objetivos Generales y Específicos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de procedimientos para prevenir y detectar el fraude ocupacional para empresas del sector privado de la región de Valparaíso, dedicadas al rubro de agencias de aduanas.

Objetivos Específicos

- Describir las estructuras de las empresas y el funcionamiento del área administrativa financiera.
- Identificar procedimientos empleados para la detección y prevención de fraude ocupacional en Agencias de Aduana.
- Identificar las debilidades de control interno que facilitan la ocurrencia de fraude ocupacional en Agencias de Aduana
- Elaborar una propuesta utilizando la Auditoría Forense para ayudar en las tareas del auditor en la detección de fraudes ocupacionales en Agencias de Aduana.

Metodología de la Investigación

El presente proyecto de tesis se basa en una investigación cualitativa de tipo comprensivo, el cual se desarrolla en las siguientes etapas que a continuación se presentan:

Etapas I: Recopilación de información

La recopilación de la información se basará principalmente en libros abocados al tema del fraude, sus diferentes tipos y teorías, libros de auditoría y auditoría forense como concepto y tema especializado en prevención y detección de fraudes a nivel organizacional, y por último libros que proporcionan una guía, procedimientos para llevar a cabo un modelo de prevención de delitos.-

Por otra parte se hará una revisión de manuales, normas, revistas, y documentos emitidos por colegios, instituciones, especialistas, organismos u otros entes reguladores asociados a la prevención y detección del fraude.

Por último se hace revisión de páginas web que nos proporcionan información de acuerdo a la temática en investigación.

Etapas II: Sistematización de la información recopilada

Los criterios de orden de la información son los siguientes. Se reunirá, ordenará y seleccionará la información recolectada que servirá de sustento a la investigación en estudio.

- Auditoría forense
- Teorías que explican el fraude
- Fraude ocupacional
- Recomendaciones en cuanto a la prevención y detección del fraude
- Estructura de modelos preventivos y detectivos del fraude ocupacional

Etapas III: Elección de sujeto de investigación

Las empresas seleccionadas están ubicadas en la Región de Valparaíso, desarrollan sus actividades económicas en el rubro de Agencias de Aduana, fueron seleccionadas de acuerdo a los servicios de exportación e importación que prestan, además de otros servicios adicionales relacionados con el rubro, como son el transporte de mercancía y soporte en línea para sus clientes.

Para la realización del presente estudio de investigación es necesario aplicar el siguiente instrumento:

Entrevista:

- **Elaboración:** Se realiza una entrevista para identificar los procedimientos y criterios que emplea la empresa para la prevención y detección del fraude laboral en la organización.
- **Validación** de la entrevista en base a juicio de experto en cuanto a su contenido y constructo.
- **Aplicación:** La entrevista se realizará en el área administrativa financiera dentro de la entidad, la cual es aplicada a los siguientes cargos: Sub- Gerente de Finanzas, Gerente de Planificación y Desarrollo, administrativos contables encargados de tesorería, cobranza, remuneración.

Temas que se abordarán en la entrevista:

- Técnicas empleadas para la detección de fraudes.
- Efectividad del Sistema de Control Interno.
- Debilidades que puede presentar el Sistema de Control Interno.

Etapa IV: Aplicación de la técnica de recogida de datos

Contacto inicial

Se aplica una entrevista a los trabajadores mencionados anteriormente los cuales desempeñan funciones diferentes dentro del área administrativa financiera de la entidad, el propósito es recopilar información suficiente y relevante para la recogida de datos.

Entrevista en profundidad

La entrevista abordará preguntas de carácter general relacionadas con los procedimientos y mecanismos de prevención y detección de fraude ocupacional que la empresa tenga establecidos, además de preguntas de carácter específicas en cuanto a sus respectivas funciones y los controles que se aplican en sus cargos dentro de la organización.

Transcripción

Luego de haber llevado a cabo la entrevista, se procede a su respectiva transcripción, efectuándola con cada entrevista realizada. Las cuáles son ordenadas, evaluadas y clasificadas en categorías y sub-categorías de análisis.

Revisión por parte del entrevistado

Una vez realizada la entrevista, ésta es enviada a la persona entrevistada vía correo electrónico para su aprobación en cuanto al contenido, o en su defecto proporcione alguna sugerencia u objeción.

Entrevista final

Por último, una vez obtenida la aprobación por parte del entrevistado, se procede a incluir la entrevista en la investigación como anexo.

Etapas V: Criterios de Calidad

En la presente investigación, la propuesta metodológica y el instrumento utilizado incorporan los siguientes criterios de calidad:

- La credibilidad, en cuanto a la entrevista se realizará una revisión por parte del entrevistado y la aprobación de la entrevista para poder incluirla en la investigación.
- La confiabilidad, para obtener objetividad en la investigación se aplicarán al menos tres entrevistas a distintos sujetos para que los resultados no se encuentren influenciados por intereses particulares.
- La fiabilidad, está dada ya que la presente investigación se realiza por dos alumnos tesistas para optar al título de Contador Público Auditor y al grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.
- La transferibilidad, estará dada al describir el contexto y cada una de las situaciones en particular en conjunto con las características de los entrevistados

Etapa VI: Tabulación de Resultados

Corresponden a Categorías y sub-categorías de análisis, que se obtienen tomando en consideración el problema de investigación y los objetivos de ella.

A continuación se presenta una tabla con las categorías y sub-categorías a analizar en la investigación.

Categorización	
Categoría	Sub-categoría
Estructura de la Organización	Canales de Comunicación
	Asignación de Autoridad y Responsabilidad
	Daños a la Organización
Auditoría Forense	Mecanismos de Prevención de Fraudes
	Mecanismos de Detección de Fraudes
Control Interno	Seguridad en la Administración
	Controles
	Probabilidad de Ocurrencia de Actividades Fraudulentas

Tabla 1: Categorías de análisis, elaboración propia. 2015

Etapa VII: Análisis de Resultados

Consiste en el análisis de los resultados obtenidos una vez finalizada la etapa VI, se ordenará la información para generar las conclusiones de la investigación.

Etapa VIII: Discusión de Resultados

Corresponde al análisis comparativo entre los resultados que se obtienen a través de las entrevistas realizadas con la teoría que sustenta el problema de investigación.

Etapa IX: Conclusiones

En esta etapa se exponen las conclusiones de acuerdo a los objetivos propuestos, los resultados obtenidos y la discusión de resultados que se obtuvieron con la investigación.

CAPITULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Análisis de Resultados

El análisis de resultados se ha efectuado según lo expuesto en la metodología de la presente investigación, en las conclusiones por sub-categoría de análisis,

Conclusiones por sub- categorías

Las respuestas obtenidas por los entrevistados han sido ordenadas, agrupadas y sintetizadas en conclusiones por cada sub-categoría de análisis, las que se presentan a continuación.

1. Estructura organizacional

1.1 Canales de comunicación

Todos los entrevistados de las tres empresas mencionan que hay una buena comunicación, ya sea en forma directa, ascendente o descendente, con respecto al orden jerárquico, no hay problemas de comunicación con los dueños de la entidad, sin embargo siempre se cumple el protocolo del conducto regular, primero en forma directa con el jefe del departamento y en segunda instancia con los jefes superiores, en este caso los dueños de la entidad.

Una de la empresa realiza reuniones con los jefes de departamentos, para analizar los controles y así estar bien informados de lo que sucede en la empresa, para retroalimentarse y llevar la información lo más fluida posible.

Además los entrevistados señalan que existen canales de comunicación adecuados, cuentan con programas computacionales en los cuales manejan toda la información que necesitan, y si existiese algún inconveniente hay comunicación vía correo electrónico, líneas telefónicas o en forma directa.

1.2 Asignación de Autoridad y Responsabilidad

De acuerdo a las personas entrevistadas, la empresa 1 y 2 señalan que cuentan con un manual de organización en donde se encuentran definidos los cargos y responsabilidades de cada puesto de trabajo. A cada trabajador se le entrega un manual de procedimientos, debido a que las entidades están certificadas en la norma 9001, 2008.- por la ISO. Y la empresa 3 también tiene definido su manual de organización, organigrama etc. Por lo tanto, cada trabajador conoce sus responsabilidades y el cargo que ocupa, lo cual nos fue mencionado por todos los entrevistados que tenían claro su cargo, responsabilidad y las labores que desempeñan.

1.3 Daños a la organización

Todos los entrevistados de la empresa 1 y 2 a los cuales se le preguntó con respecto al tema, excepto una de ellas por ser nueva en el área, mencionaron que tenían conocimiento de un fraude laboral o de algún daño sufrido por la organización, en el cual todos especificaron que fue en el área de remuneraciones que obligó a la empresa a reestructurarse, limitando las autorizaciones y asignando nuevas responsabilidades debido al fraude que estaba siendo víctima la empresa. En cuanto a la empresa 3 nunca ha sufrido daños a la organización con respecto al fraude laboral.

2. Auditoria Forense

2.1 Mecanismos de Prevención de Fraudes

Ninguna de las entidades cuenta con un modelo de prevención de fraudes de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, sin embargo, la empresa 1 tiene procedimientos de prevención en cuanto a la autorización de fondos, en el que solo los dueños están autorizados para realizar este procedimiento. La empresa 2 de alguna forma previene este tipo de riesgo segregando sus funciones en cuanto al pago de remuneraciones en que 1 persona genera la nómina de pago el contador general las revisa y la encargada de tesorería realiza el pago. Y la empresa 3 los dueños realizan las compras de gran inversión para la entidad previa cotización de los trabajadores.

2.2 Mecanismos de Detección de Fraudes

Ninguna de las empresas cuenta con un modelo de detección de fraudes, sin embargo, uno de los entrevistados de la entidad 1 nos señala que realizan conciliaciones, revisiones a los libros en forma sorpresiva y la empresa 2 realiza un procedimiento para detectar este tipo de situaciones, de acuerdo a lo mencionado por uno de los entrevistados, se realiza una revisión al departamento de remuneraciones, en el que se realiza una revisión exhaustiva a las todas las liquidaciones de sueldo de los trabajadores, en cuanto a la empresa 3 también se realiza una revisión a las remuneraciones para posteriormente realizar la respectiva transferencia a sus trabajadores.

3. Control Interno

3.1 Seguridad en la Administración

Las tres empresas entrevistadas poseen un manual de organización donde se encuentran establecidos los cargos con las funciones que debe desarrollar cada trabajador, por lo que también el acceso a los software de contabilidad que manejan se encuentran restringidos de acuerdo a la labor en la que cada uno se desempeñe. En la empresa 2 el encargado del área de administración revisa el software y si existe algún problema se comunica al área de informática para su solución.

Con respecto a las compras en las tres empresas están delimitadas de acuerdo a los montos y eventualidad, las compras que se realizan de forma más cotidiana y que son de montos bajos son autorizadas por el Contador y las compras que no correspondan a artículos que se compren con frecuencia que, por lo tanto, son de valores mayores son autorizadas por el Gerente de la empresa

3.2 Controles

De acuerdo a las entrevistas realizadas los controles se encuentran presentes en las diferentes áreas de trabajo. Todos los entrevistados indicaron que el ingreso al sistema para el registro de datos se encuentra restringido de acuerdo a las tareas que realiza.

En las empresas 1 y 2 están estipulados los créditos asignados a cada cliente, los que son autorizados por la Gerencia a diferencia de la empresa 3 que lo van viendo de acuerdo a cada cliente. El área de cobranza de las 3 empresas entrega con anterioridad los datos a los clientes para cuando deban realizar los respectivos pagos.

Con respecto a las conciliaciones bancarias, las tres empresas entrevistadas indican que éstas se realizan diariamente para todas las cuentas que manejan.

Las transferencias bancarias en las empresas 1 y 2 son autorizadas por una persona para tener un mayor control de éstas, a diferencia de lo que ocurre en la empresa 3, ya que también pueden ser realizadas por personal del área de contabilidad.

Para controlar los horarios de entrada y salida de los trabajadores todas las empresas utilizan el reloj control, el que en el caso de la empresa 1 y 2 es revisado y manejado por la persona del área de remuneraciones y en la empresa 3 es manejado por el Contador General y luego esa información se entrega a la persona de remuneraciones.

Solo en las empresas entrevistadas 1 y 3 indican que realizan presupuestos de ingresos y gastos, el cual se revisa en caso de tener desviaciones.

3.3 Probabilidad de Ocurrencia de Actividades Fraudulentas

Las empresas entrevistadas 1 y 2 en años anteriores fueron víctimas de fraude laboral, por lo que tuvieron que tomar las medidas necesarias para que no volviera a ocurrir una situación similar. En el último período en la empresa 1 ocurrió un fraude, lo que indica que estas empresas pueden tener la probabilidad de sufrir algún fraude.

En la empresa 3 no ha existido fraude laboral, las personas del área de contabilidad llevan varios años trabajando en la empresa.

3.4 Incentivos al Personal

En las tres empresas existen incentivos al personal de distintas formas. Solo la empresa 1 otorga incentivos monetarios al área de cobranzas por las metas cumplidas, como también otros beneficios como convenios con instituciones de salud.

En las empresas 2 y 3 los incentivos son menores, en la empresa 2 los trabajadores que quieran estudiar se les ayuda monetariamente o mediante cursos SENCE.

Las tres empresas el incentivo común que tienen es otorgar a sus trabajadores aguinaldos en las fechas de septiembre y diciembre de cada año.

Discusión de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos por cada categoría de análisis en la que fueron seleccionadas 3 Agencias de Aduana, 2 de ellas de gran tamaño y con años de historia y por último 1 agencia de aduana de menor tamaño, la cual todas estas con gran voluntad nos brindaron la información y colaboración necesaria. Estos resultados serán contrastados con la información del presente marco teórico expuesto.

Las 3 empresas presentan tanto debilidades como fortalezas en los procesos del área administrativa, 2 de ellas pasaron por una situación complicada con respecto al tema en cuestión, la empresa 1 fue recientemente afectada por un fraude laboral dentro de su organización la cual afectó directamente a la empresa con pérdidas a través de escapes de fondos que el subgerente de finanzas de esa época estaba realizando en beneficio propio, debido a no tener una segregación de funciones y responsabilidades, y la supervisión correspondiente, éstos son unos de los elementos que inducen al fraude, por otra parte la empresa 2 también sufrió daños con la misma situación, realizado en el nivel medio de la organización hace años atrás, por lo tanto, estas empresas tomaron sus propias medidas preventivas realizando segregación de responsabilidades y supervisión, factores claves para potenciar un buen control interno de toda entidad, además son unas de las medidas preventivas de fraudes más comunes que evitan a que se produzca la oportunidad de cometer un acto ilícito. Contrastando la información de la teoría del "Nivel organizacional y perdidas por fraudes" la cual se refiere a que el rango más alto es donde se encuentra menos número de personas, siendo un 10% de ejecutivos que provocan un máximo de 75% de las pérdidas por fraude, gerentes y jefes correspondiente a un 30% dentro de la organización provocan pérdidas por fraude de un 20%, y el rango inferior corresponden a un 60% de casos de fraude con el 5% de pérdidas. Lo que en estos 3 casos concuerda con la teoría, ya que, estos jefes de departamento de alguna manera se duplicaban sus sueldos, que en definitiva fue lo que se pudo comprobar, provocando pérdidas considerables a la empresa, y actuando de manera solitaria se puede concordar con la teoría, con respecto a que son menos las personas que comete este hecho ilícito pero de alguna forma es la que más afecta a la entidad.

En cuanto a la estructura organizacional las agencias de aduanas por lo general y de acuerdo a las 3 empresas entrevistadas, se estructuran de la siguiente manera: El dueño quien por naturaleza tiene que ser el agente de aduana es quien integra la gerencia junto a sus familiares más directos, en segundo nivel los jefes de departamento que en estos casos son el contador general, subgerente de finanzas o los jefes de departamento y en tercer nivel los demás empleados como los de cobranza, tesorería, facturación, pedidos, tramitadores etc. De acuerdo a todas las entrevistas de las 3 empresas, las personas mencionan que hay una buena comunicación entre todo el personal, incluyendo con los dueños, por otro lado en cuanto al personal siempre se trata de contratar a gente con buenas referencias o en su caso a personas que ya se conoce como son los alumnos en práctica, tienen incentivos siempre por lo menos 2 veces al año, si se trabaja bien en conjunto y se logran los objetivos cada empresa por separado tiene sus propios beneficios, etc. Sin embargo la empresa 1 y 2 tuvieron malas experiencias con una persona en particular que no fue honesta en su puesto de trabajo, y de acuerdo al marco teórico en relación a la teoría del comportamiento de las personas define que la minoría de las personas son honestas o en su defecto deshonestas (15%-20%) y el 60% al 70% dependiendo de las circunstancias, por lo tanto, en relación con las empresas en estudio hay una concordancia con la teoría solo en una parte, en la cual siempre hay una minoría que las personas son deshonestas. Por otra parte se contraponen a que la minoría de las personas es honesta, ya que, todos los entrevistados responden a un buen comportamiento incluyendo el de sus compañeros de trabajo, debido a que siempre están trabajando en equipo para conseguir los objetivos de la empresa.

El análisis de la segunda categoría "auditoría forense" referida a los mecanismos de prevención y detección del fraude ocupacional en el cual se hace énfasis, en el marco teórico se da referencia a la teoría de los principios de la gestión de riesgos del fraude que indica que el primer principio apunta a que toda organización debiera tener implementado un programa de gestión de fraude incluyendo una política por escrito para transmitir las expectativas de la junta directiva, evaluación periódicamente de los riesgos de fraude, técnicas para prevenir el riesgo de fraude y técnicas de detección de fraude cuando fallen las técnicas preventivas y por último un proceso de reporte para obtener datos de un posible fraude que ayude a afrontar de manera apropiada y oportuna, las 3 empresas por su parte no tienen implementado ninguna estructura de gestión de riesgos de fraude, tampoco técnicas que ayuden a prevenir este tipo de situaciones y según los entrevistados no se piensa en implementarlos.

Sin embargo la empresa 1 tiene mitigado el riesgo de fraude a través de procedimientos implementados debido que sufrieron pérdidas monetarias por un fraude cometido a nivel de alto/medio. Reforzando esta teoría, los consultores tributarios y los auditores de la Universidad de Palermo establecen un plan de prevención de la empresa en el que puntualmente debieran contener elementos como el análisis y monitoreo de los principales riesgos de fraude, segregación de la responsabilidad de los riesgos de fraude identificados, evaluación permanente de nuevos eventos de fraude que se puedan estar generando, establecimiento de una política de manejo de eventos de fraude, análisis de controles que mitiguen eventos de fraude a nivel procesos, mejora continua del ambiente de control, relacionado con aspectos directos a eventos de fraude, y por último y unos de los más importantes los planes proactivos de detección de fraudes. De acuerdo a lo investigado a través de las entrevistas al personal de contabilidad de las empresas ninguna de éstas tiene un plan estructurado para prevenir este tipo de irregularidades en la empresa, incluso la empresa 3 no lo tiene en consideración, puesto que la empresa no ha sufrido daños por algún fraude cometido por el personal, las otras empresa a pesar de que han sufrido este tipo de hechos solo han tomado medidas para evitar que vuelva ocurrir, pero algo más estructurado no está en consideración debido a que las medidas que tomaron son las correctas y eficientes.

Con respecto a la tercera categoría que corresponde a “Control Interno” los entrevistados de las 3 empresas pertenecientes al área de contabilidad indican que cuentan con un software para el registro de datos, al que tienen acceso mediante claves personales, las cuales son asignadas de acuerdo a las labores que realizan, ya que cada trabajador dentro del departamento de contabilidad tiene definidas las funciones que debe realizar y nadie fuera del área a excepción de los dueños tiene acceso a la información contable. También las transacciones o transferencias bancarias en las 2 primeras empresas son autorizadas por una sola persona, lo que no ocurre en la empresa 3, pero al realizar conciliaciones bancarias diariamente en las empresas se tiene un control de los ingresos y gastos. De acuerdo al marco teórico en donde se indica el triángulo del fraude, el factor que más puede influir en la realización de uno es la oportunidad de poder cometerlo, por lo que, la empresa 3 debiera tener un mayor control de quiénes realizan pagos vía transferencia bancaria, con esto se puede disminuir la posibilidad de ocurrencia de fraude, ya que aunque se tenga un buen sistema de control interno éste solo entrega un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos.

También en el marco teórico se hace referencia al fraude ocupacional en donde se indica que cuando las conciliaciones bancarias no se efectúan con prontitud puede ser una señal que lleve a la oportunidad de cometer fraude. Por lo tanto, las empresas entrevistadas realizan sus conciliaciones diariamente y no se postergan están en concordancia con la teoría expuesta en relación al control interno.

En esta categoría, luego de la realización de todas las entrevistas en las empresas seleccionadas, se decidió agregar una nueva sub-categoría de acuerdo a la información obtenida. Esta nueva sub-categoría se denomina "Incentivos al Personal", se agregó debido a que en las 3 empresas entregan incentivos a los trabajadores, éstos son de diferentes formas en cada una de ellas, desde tardes libres en el día en que el trabajador está de cumpleaños hasta ayuda económica para el personal que decida continuar con sus estudios. En relación con el marco teórico en el cual se exponen los elementos que inducen el fraude, se encuentran las debilidades de control que conducen a una mayor probabilidad de cometer fraude como la falta de oportunidad del desarrollo del personal. Las empresas al otorgar incentivos a sus trabajadores pueden estar disminuyendo la posibilidad de ocurrencia de fraude dentro de su organización, como también pueden evitar una alta rotación del personal ya que al tener trabajadores con motivaciones o incentivos éstos van a querer permanecer dentro de la empresa, lo que ayuda a mitigar el riesgo de fraude.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

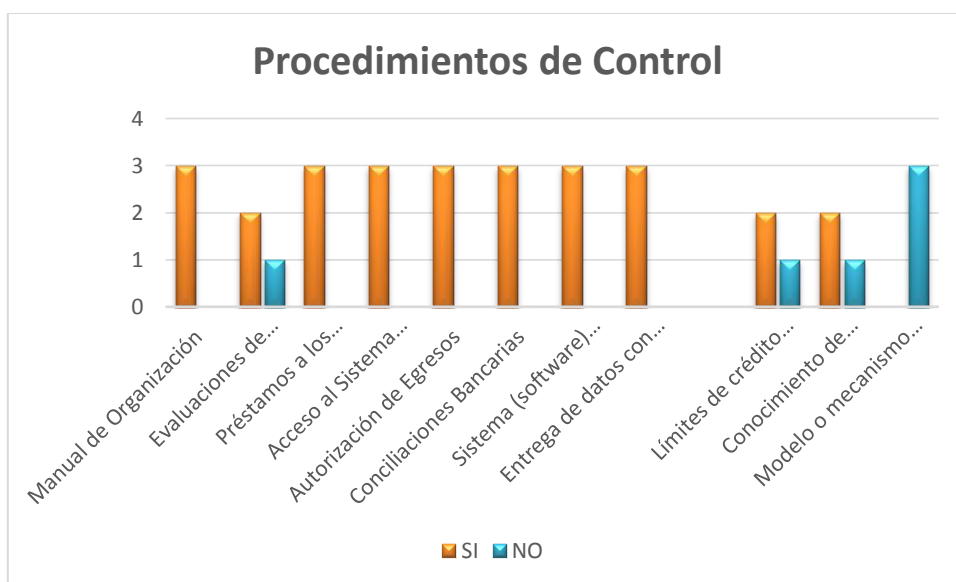
De acuerdo a la información obtenida de las entrevistas efectuadas y luego de haber realizado la discusión de resultados, se pueden exponer las conclusiones que dan cumplimiento a los objetivos de la presente investigación.

Las áreas de contabilidad de las empresas seleccionadas cuentan con una estructura definida, en la que están establecidas las asignaciones de autoridad y responsabilidad, lo que lleva a que dentro de la organización cada trabajador tenga clara las labores que debe desarrollar y así no se produzcan inconvenientes en las tareas del día a día. Cabe destacar que los trabajadores entrevistados funcionan como equipos de trabajo, lo que facilita las labores entre ellos, existe confianza dentro del área de trabajo ya que llevan años trabajando juntos, no existe alta rotación de personal.

Mediante el instrumento utilizado que fue la entrevista se pudo identificar que se realizan controles en todos los departamentos de área contable, los que son similares entre las empresas investigadas, algunos de los controles nacieron producto de un fraude que sucedió debido a una debilidad del control interno, lo que ayudó como prevención de situaciones que pudieran suceder en un futuro, dado que se tomaron las medidas necesarias. Las dos empresas en las que hubo fraude reaccionaron en forma correctiva a las situaciones que sucedieron, por lo que se puede apreciar y confirmar mediante la información recopilada que no utilizan mecanismos de prevención y detección de fraudes, esto puede ser debido a la confianza que existe con el personal que trabaja en la empresa. En la última empresa entrevistada se puede apreciar que existe un menor control debido a que las transferencias bancarias no las realiza solo una persona, sino que varias dentro del área contable. Es bueno tener confianza en las personas que forman el equipo de trabajo ya que es un elemento esencial para poder delegar funciones y responsabilidades a realizar, pero también debe existir un control de éstas.

A continuación se presenta un cuadro resumen obtenido de las entrevistas realizadas con los procedimientos de control más importantes, para conocer de forma más clara y sencilla con cuáles de ellos cuentan o no las empresas.

Procedimiento de Control	SI	NO
Manual de Organización	3	0
Evaluaciones de desempeño al Personal	2	1
Préstamos a los Trabajadores	3	0
Acceso al Sistema Restringido	3	0
Autorización de Egresos	3	0
Conciliaciones Bancarias	3	0
Sistema (software) para informar deudas	3	0
Entrega de datos con anterioridad a clientes para cancelar deudas	3	0
Límites de crédito para clientes	2	1
Conocimiento de Irregularidades anteriores	2	1
Modelo o mecanismo de prevención o detección de fraude	0	3



Elaboración propia. 2015

En el gráfico se puede apreciar que las empresas entrevistadas cuentan con la mayoría de los procedimientos de control, pero ninguna de ellas cuenta con un modelo o mecanismo de prevención o detección de fraudes.

Es de responsabilidad de cada entidad contar con un área o encargado de control para generar los mecanismos de prevención y control de fraude ocupacional, establecer

medidas o sanciones que sean de conocimiento de los empleados en caso de ocurrencia de fraude.

En base a la inexistencia de algún modelo o procedimientos para prevenir o detectar fraudes ocupacionales se realizó una propuesta en base a la Auditoría Forense y Control Interno de procedimientos que ayudan a mitigar los riesgos por fraudes ocupacionales que puedan ocurrir.

Propuesta de procedimiento de prevención y detección del fraude ocupacional

Esta investigación es de mucha importancia ya que constituirá una herramienta para mejorar el control interno de las empresas. La cual está dirigida principalmente a las empresas del rubro de Agencia de Aduana debido a que en base a ellas se realizó la investigación, lo que no impide que empresas de otros rubros puedan hacer uso de ésta.

La presente propuesta tiene como objetivo diseñar procedimientos para prevenir y detectar el fraude ocupacional, los cuales proporcionan una guía con los aspectos más relevantes a seguir, con la que toda empresa debiera contar.

La siguiente propuesta es un instrumento flexible y susceptible de ser mejorado, por lo que no pretende sustituir el juicio profesional y experiencia de los Auditores.

- cultura y valores éticos de la entidad
- Gestión de los controles anti-fraude
- Evaluación de los controles Anti-fraude
- monitoreo

Cultura y valores éticos de la entidad.

La creación de cultura y honestidad es fundamental en una entidad, la dirección debe promover las expectativas de ésta en cuanto a comportamientos honestos y valores éticos, fomentar una cultura de apego a la normas y a la prevención del fraude creando un ambiente de trabajo positivo, manteniendo una oportuna evaluación del desempeño, escuchar las quejas de los empleados y evaluar el clima organizacional. Para ello se

debieran considerar los siguientes procedimientos relacionados con controles a nivel global.

- La empresa debe tener establecido los objetivos, misión y visión y dentro de sus políticas y comunicar a sus empleados cuando se realice la contratación.
- Establecer un código de ética, y que sea comunicado a todo el personal.
- Realizar una charla de inducción a los nuevos trabajadores para dar a conocer las normativas de la empresa, tanto como el código de ética como las leyes de los organismos que deben cumplir y los beneficios que cuentan y puedan optar.
- Para la contratación de personal se debe seguir un protocolo obligatorio como por ejemplo, la solicitud de antecedentes laborales como el finiquito, certificado de antecedentes, recomendaciones comprobables de trabajos anteriores, antecedentes de deuda, para el personal relacionado con transacciones de efectivo y cuentas bancarias.
- Capacitar a los empleados de la organización respecto de qué significa el fraude laboral. Que éstos sepan el costo que significa para la empresa y para los que pertenecen a ella la existencia de fraudes.
- Debe existir una política de puertas abiertas para que los empleados puedan expresarse libremente, para que tengan la confianza de informar alguna situación en particular o aclarar dudas incluyendo fraudes reales o actos irregulares.
- Debe existir una segregación de funciones que conste por escrito, para que cada trabajador tenga claro cuál es su labor dentro de la organización.
- Crear y mantener un sistema de reconocimiento y recompensa alineados con metas y resultados, que motiven o estimulen el esfuerzo para dedicarlo a un trabajo remunerado equitativamente
- Las empresas debieran contar con un programa de apoyo para los trabajadores en caso de problemas financieros.

Gestión de los controles anti-fraude

Las empresas debieran tener estipulado diferentes controles anti-fraude, para lo cual, es recomendable contar con un área o una persona encargada del control anti-fraude que posea independencia dentro de la organización.

A continuación se presentan los procedimientos para este punto.

- Existencia de mecanismos eficaces de denuncia de fraudes. Que exista un canal de denuncias anónimo a disposición de los empleados, para que éstos no sientan temor de comunicar alguna irregularidad que esté sucediendo en la empresa de la cual tengan conocimiento.
- Los empleados deben tener claro que las denuncias de actividades irregulares realizadas serán investigadas a fondo de manera inmediata.
- La empresa debe tener estipulado quién o quiénes son las personas que deben autorizar los egresos, lo que debe ser de conocimiento del personal. Y verificar que éstas sean las que aparecen en los egresos.
- Revisión egresos, para verificar si cada uno de ellos cuenta con su respectivo respaldo y autorización.
- Realizar comparaciones de resultados entre periodos.
- Observar el comportamiento de los trabajadores.
- Verificar que existan los canales de comunicación adecuados y que las labores de los trabajadores se encuentren definidas.
- Verificar Conciliación Bancaria, si se efectúa de manera constante y si ésta no tiene partidas que estén pendientes.
- Realizar entrevistas con Proveedores y Clientes, enviar confirmaciones, realizar comparaciones para conocer si existen variaciones significantes entre un periodo y otro. Si no se obtiene una buena acogida por parte de ellos puede ser un indicio de existencia de errores o irregularidades.

Evaluación de los controles Anti-fraude.

Los riesgos de fraude interno, los procesos y los controles anti-fraude debieran ser evaluados periódicamente por la organización para identificar posibles eventos específicos que se necesiten mitigar. A continuación procedimientos a considerar.

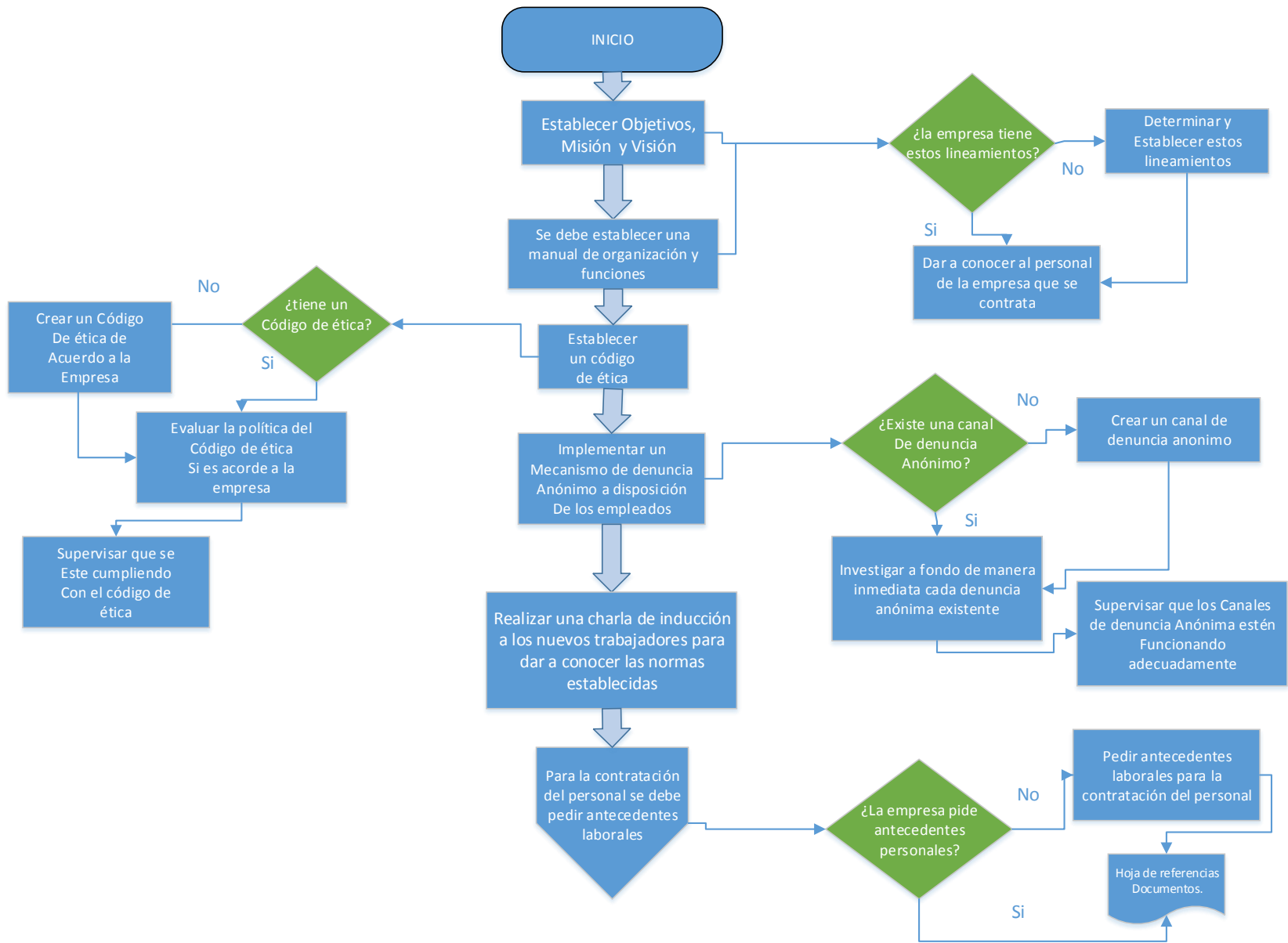
- Evaluar la política del código de ética es acorde a la empresa.
- Evaluar que los controles establecidos son los adecuados para la estructura de la entidad.
- Evaluar los posibles riesgos de fraude que aparezcan en el transcurso de las operaciones, y tomar las medidas necesarias para mitigarlos.

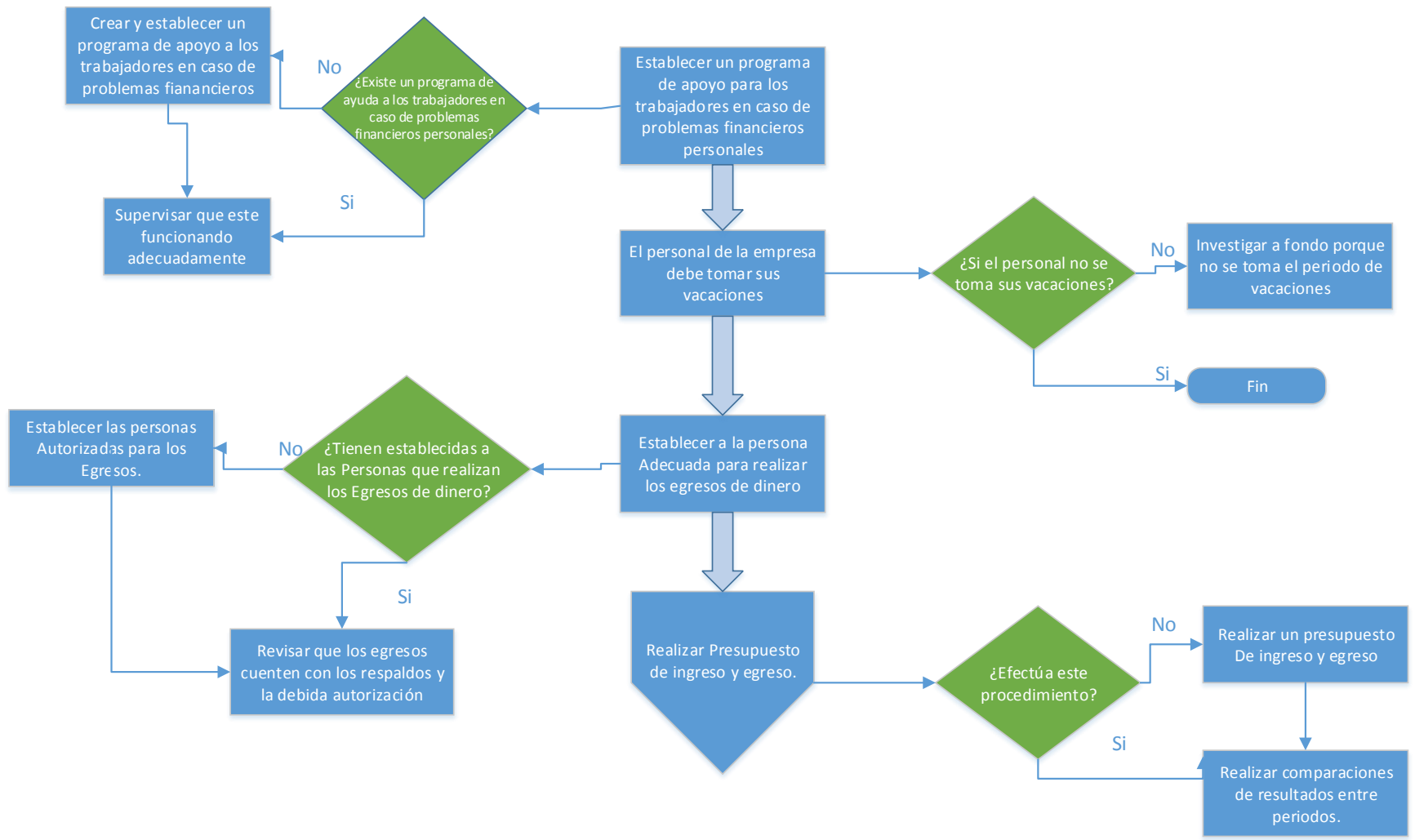
- Se debiese evaluar a la rotación de personal, ya que si ésta es alta es un indicador de que algo no anda bien.
- El personal de la empresa debe tomar sus periodos de vacaciones, si se rehúsa a esto debiese ser evaluado e indagar porque no quiere ser uso de su beneficio.
- Revisión de los Presupuestos, con respecto a los índices de rendimiento debido que para los empleados es una motivación cumplir con las metas de la empresa, ya que al realizar una buena gestión se obtienen beneficios económicos.

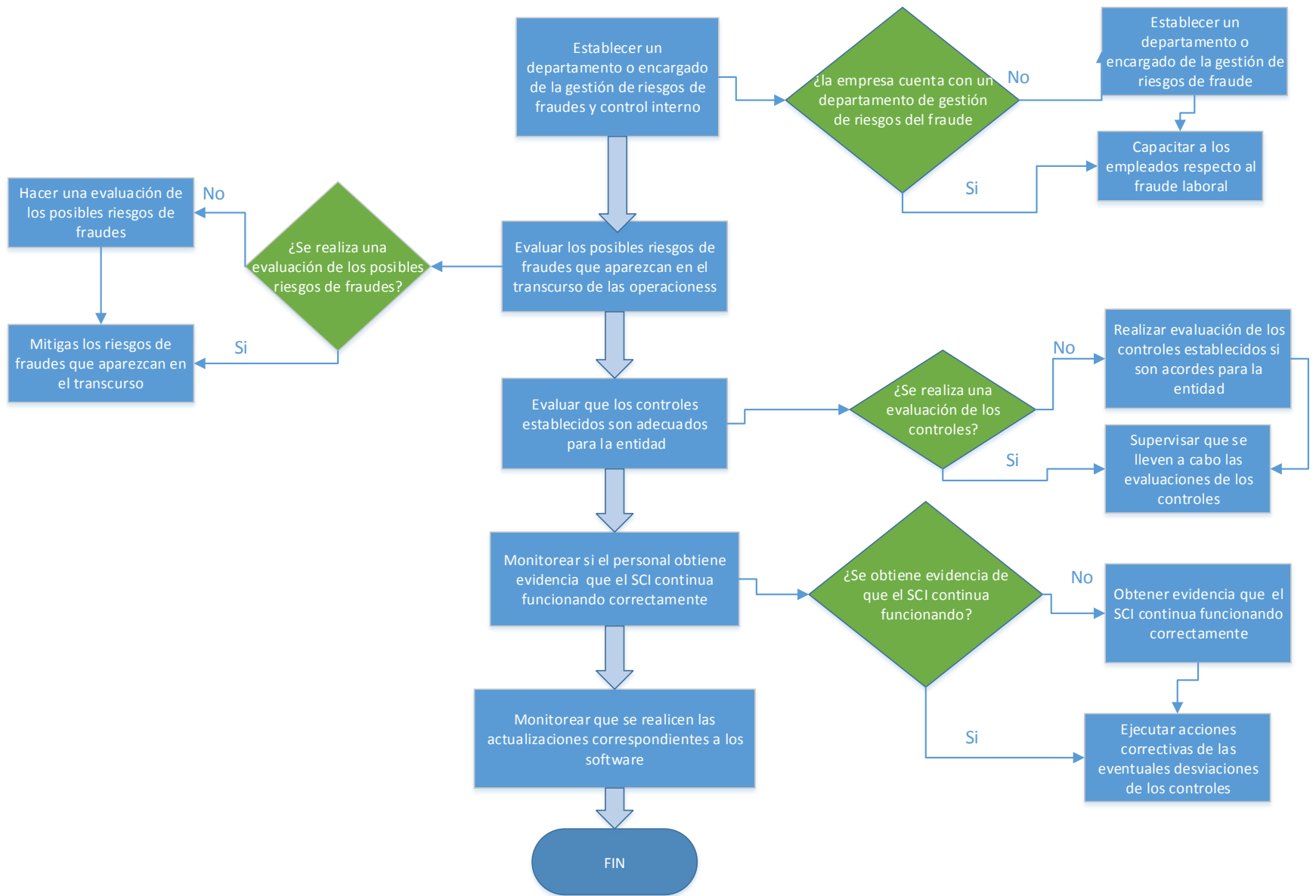
Monitoreo

Tiene como finalidad asegurar que los procedimientos de control se estén llevando a cabo de la mejor manera posible y verificar que se cumple con el objetivo para el cual fue establecido.

- Revisar si se están llevando a cabo las evaluaciones periódicas del control interno
- Revisar si el personal, en el desarrollo de sus funciones regulares, obtiene evidencia de que el sistema de control interno continúa funcionando.
- Indagar si la gerencia sigue las recomendaciones que le hacen los encargados de la gestión de los riesgos de fraude y los auditores externos.
- Supervisar que se estén cumpliendo las normas y leyes de los organismos fiscalizadores.
- Supervisar que se esté cumpliendo con el código de ética de la entidad
- Monitorear que se estén llevando a cabo las acciones correctivas de las eventuales desviaciones de los controles.
- Supervisar que los canales de comunicación anónima para informar situaciones extrañas estén funcionando adecuadamente.
- Monitorear que se realicen las actualizaciones correspondientes al software que tenga la entidad y a los equipos de tecnología.







BIBLIOGRAFÍA

- Committee of Sponsoring Organization (1997) *Los nuevos conceptos del control interno*, (Informe Coso)
- Committee-of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004), *Gestión de riesgos corporativos- Marco integrado/ Técnicas de aplicación*.
- Association of Certified Fraud Examiners, *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse 2014* [Página Web], consultado: 22 de Mayo 2015. [,http://www.acfe-mexico.com.mx/archivos/Reporte Naciones 2014.pdf](http://www.acfe-mexico.com.mx/archivos/Reporte Naciones 2014.pdf)
- Badillo J. (2008), *Auditoría Forense Más que una especialidad profesional una misión: prevenir y detectar el fraude financiero*, [Página Web], consultado 17 de Abril 2015, [https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Auditoria Forense Una Misi%C3%B3n JBadillo Mayo08\(14023\).pdf](https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Auditoria Forense Una Misi%C3%B3n JBadillo Mayo08(14023).pdf)
- Badillo Ayala. (2013), *Programas y controles anti-fraude: esfuerzos conjuntos para combatir un enemigo común*, [Página Web], consultado 22 de Abril 2015, <http://www.iuai.org.uy/iuai/documentos/noticias/2Badillo%20Prog%20y%20Ctroles%20AntiFraude.pdf>
- Badillo Ayala. (2012), *Siete Teorías Clave para Conocer, Comprender y Combatir el Fraude*, Ponencia presentada en el Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna, Paraguay Octubre 2012, [en línea], consultado: 16 de Abril 2015, http://sitios.poder-judicial.go.cr/auditoria/documentos/XVI_CLAI-PARAGUAY_2012/Jorge%20Badillo-7%20Teor%C3%ADas%20clave%20para%20combatir%20el%20Fraude.pdf
- BOLETIN #32 Área Auditoría. [Página Web], consultado 4 de Abril 2015, <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/auditoria-control/b8.pdf>
- Colegio de contadores públicos de México, Boletín independiente N°8. Consideraciones sobre el Fraude. Gutiérrez García, Manuel G. Mayo 2005, [Página Web], Comisión de Apoyo al Ejercicio Independiente: México, consultado 29 de abril 2015, <http://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/boletinindependiente8.pdf>
- Consejo de Auditoría interna General de Gobierno (2014), *Estudio global de ACFE: Reporte a las naciones 2014, sobre el abuso y fraude ocupacional*, [Página

Web], consultado 29 de abril 2015, <http://www.auditoriainternadegobierno.cl/wp-content/uploads/2014/12/Publicacion-ACFE-1.pdf>.

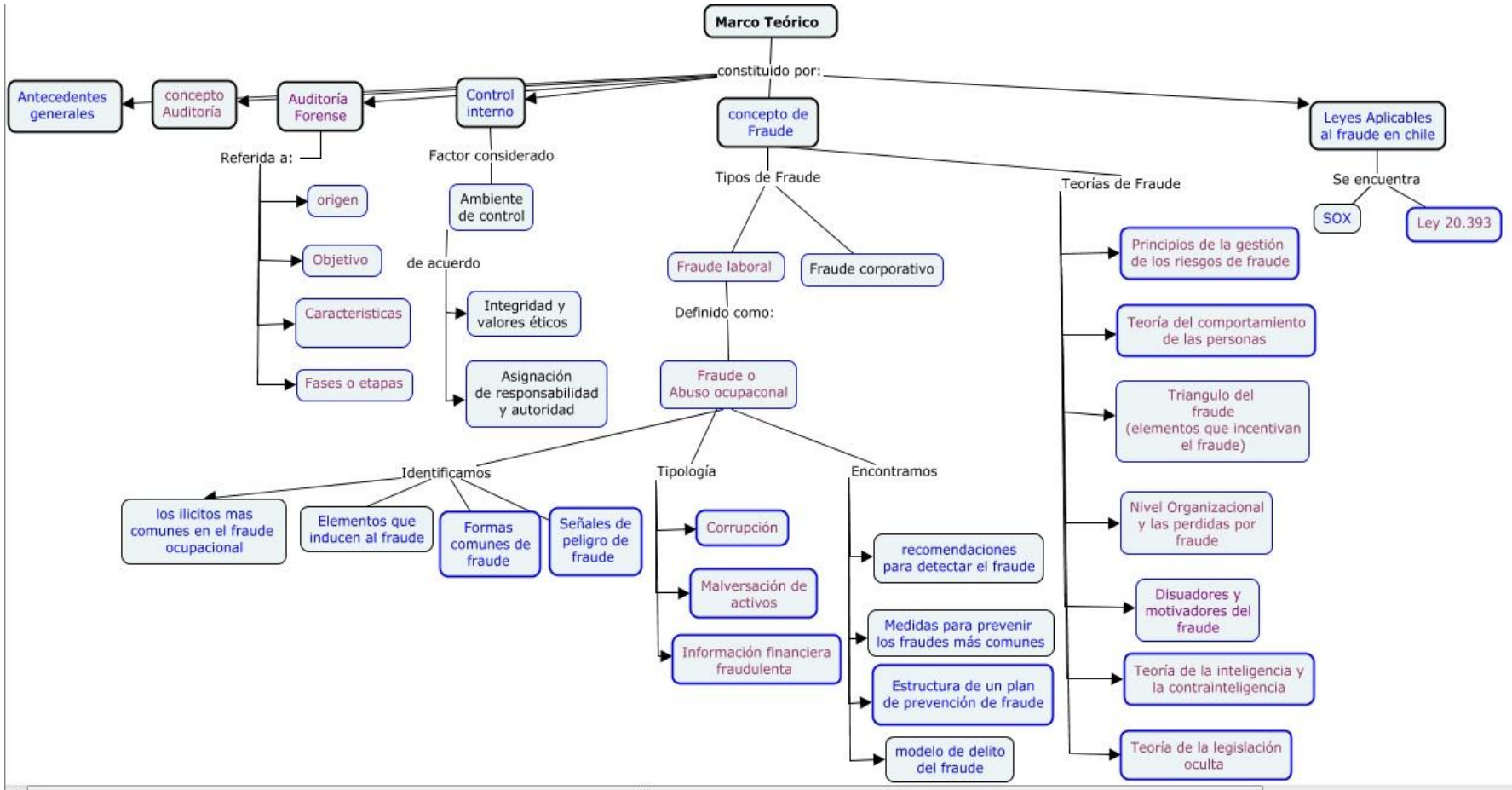
- Deloitte (2010), Ley 20393 Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas [Página Web], consultada el 14 de junio de 2015, http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/Web/Ley20.393_ABaeza.pdf
- Fontán T, Auditoria Forense: *El impacto de la Auditoria Forense como técnica de prevención, detección y control del fraude*, [Página Web], consultado el 16 de mayo de 2015, http://www.ideaf.org/archivos/ideaf_impacto_af_prev_det_cont_fraude.pdf
- Gaitán Miranda, Luis (2014), *El fraude ocupacional. Finanzas del día a día* [Blog], 05 de febrero, consultado: 06 de abril 2015, <http://finanzas.gaitanmiranda.org/2014/02/el-fraude-ocupacional.html>.
- Ghirardotti M.S y Paladini P.C. (2011), *Métodos de prevención, detección e investigación de fraudes dentro de empresas*, [Página Web], consultado 8 mayo 2015, <http://www.palermo.edu/economicas/contadores/presentaciones/Binder1.pdf>
- Hernández, *Los canales de denuncias anónimas como herramientas para combatir la corrupción,[en línea]*, consultado 14 junio de 2015, <http://www2.deloitte.com/cl/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/canal-denuncias-combate-corrupcion.html>
- KPMG (2009), *Encuesta de Fraude y Corrupción en Chile2009* [Pagina Web], consultado 16 de marzo 2015, <https://www.kpmg.com/CL/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2009-01-kpmg-encuesta-fraude.pdf>
- KPMG (2012), *Línea Ética Mecanismo de denuncia anónimo de fraudes o conductas inapropiadas en las organizaciones 11 de Enero de 2012, Santiago de Chile*, [Página Web], consultado 30 abril 2015, <https://www.kpmg.com/CL/es/servicios/Advisory/risk/Forensic/Documents/2012-01-11-kpmg-advisory-risk-forensic-seminario-etica.pdf>
- Ley Sarbanex – Oxley y la Auditoría (2005) [Página Web], consultado el 24 de mayo de 2015, <http://pdfs.wke.es/5/3/4/4/pd0000015344.pdf>
- QUIPUKAMAYOC | Revista de la Facultad de Ciencias Contables Vol. 16 N° 32, pp. 73-101 (2009) UNMSM, Lima - Perú ISSN: 1560-9103 (versión impresa) / ISSN: 1609-8196

(versión electrónica), <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2009/segundo/pdf/a09v16n32.pdf>

- Soberanis A .R y herrera S, *La Auditoría interna en la detección y prevención de fraudes, conferencia interamericana de contabilidad*, País al que representan, Guatemala
<http://www.cpcecba.org.ar/media/img/paginas/La%20Auditor%C3%ADa%20Interna%20En%20La%20Detecci%C3%B3n%20Y%20Prevenci%C3%B3n%20De%20Fraudes.pdf>
- Sutil (2014), Empresas pueden perder hasta 5% de los ingresos por fraude, 23 de diciembre, <http://www.diarioconcepcion.cl/2014/12/23/index.html#12/z>

ANEXOS

Anexo Marco Teórico



Anexo Formato de Entrevista

La presente entrevista forma parte principal de la Tesis de Titulación y Grado:

“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS PARA PREVENIR Y DETECTAR EL FRAUDE OCUPACIONAL PARA EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO DE LA REGIÓN DE VALPARAÍSO, EN EL RUBRO AGENCIAS DE ADUANAS” para optar al título de Contador Público- Auditor y al Grado Académico: Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo de la presente entrevista es obtener información respecto a:

Las debilidades que presentan respecto al control interno e identificar los la estructura administrativa financiera de la entidades en estudio.

Se deja establecido que los antecedentes recopilados serán utilizados solo para fines educacionales y la entrevista con sus resultados serán tratados confidencialmente.

Nombre del entrevistado: _____

Cargo que desempeña: _____

Área de Desarrollo _____

Fecha de la entrevista:

A continuación se presentan preguntas generales referidas a la prevención y controles de dentro de la empresa y algunas preguntas específicas del área entrevistada.

- Descripción del cargo y las labores que desempeña
- ¿La empresa tiene establecidos los objetivos, misión, visión y valores de la entidad? ¿Es de conocimiento de todo el personal? ¿Cómo se comunica?
- ¿Poseen un manual de organización y funciones en donde están definidos los cargos y funciones del personal? ¿Se le comunica a cada trabajador cuáles son sus funciones a realizar dentro de la empresa? ¿Consta en los Contratos de Trabajo?
- Para el proceso de contratación, ¿Cuáles son los requisitos mínimos que debe tener el postulante que desee ingresar a la empresa?
- ¿Los trabajadores reciben algún incentivo o estímulo por cumplir ciertas metas?
- ¿La empresa realiza evaluaciones anuales de desempeño de su personal en la cual se pueda conocer el grado de motivación y compromiso del empleado? Si la respuesta es Si ¿Existe algún beneficio en el caso que el trabajador sea bien evaluado? Si la respuesta es No ¿Por qué no se realiza? ¿Considera que no es un tema de importancia?
- ¿Realizan préstamos a sus trabajadores? Si la respuesta es Si ¿Están establecidas las políticas para realizarlos? ¿Se analizan los antecedentes comerciales de los trabajadores antes de otorgar los préstamos?
- En el caso de realizar descuentos por planillas ¿Cómo se determina el monto máximo de crédito y cuota?
- ¿Tiene conocimiento de alguna situación irregular que haya ocurrido en la empresa en años anteriores? Si la respuesta es Si ¿Cuáles fueron las medidas tomadas? ¿Y últimamente ha sucedido alguna irregularidad?
- ¿Existe algún canal de comunicación de forma anónima en caso de que algún trabajador quiera informar situaciones irregulares que estén sucediendo dentro de la empresa? Si la respuesta es No, ¿Tienen alguna otra medida como buzón de sugerencias?
- ¿En el caso de que ocurran irregularidades en contra de la empresa, existen sanciones establecidas fuera de las que establece la ley laboral? En el caso que la respuesta sea positiva. ¿Están comunicadas al personal?

- ¿Se preparan presupuestos para tener un control de los ingresos y gastos?
- ¿El acceso al sistema para el ingreso de datos se encuentra restringido?
¿Quiénes tienen acceso?
- ¿Está estipulado quiénes son las personas que autorizan los egresos? ¿Los voucher de egreso llevan adjuntos respaldos correspondientes?
- ¿Se realizan análisis de la cuenta Banco periódicamente?
- ¿Cómo es el proceso de ingreso de dineros, ya sea efectivo, cheque o transferencia?
- Se realizan Arqueos sorpresivos, y cuadraturas de cajas por usuario y por turno, como lo realiza.
- ¿Se verifica que la documentación que se va a ingresar al sistema esté con la autorización correspondiente?
- ¿Cómo son informadas las deudas a los clientes, cuentan con algún sistema?
- ¿Se les informa a los clientes con anterioridad la cuenta bancaria en la que deben realizar los pagos en caso de transferencias?
- ¿Cómo informan los ingresos producto de las cobranzas?
- ¿Están estipulados los límites de crédito asignados a cada cliente? ¿Quién aprueba el crédito?
- ¿Se realiza un seguimiento a la cuenta de clientes? Si la respuesta es positiva, ¿Con qué objetivo?
- ¿Utilizan algún software para las remuneraciones?
- ¿Cómo es el sistema de contratación del personal?
- ¿Se mantiene actualizado el archivo de trabajadores?
- ¿Cómo controlan los horarios de los trabajadores?
- ¿Cómo se realiza el pago de remuneraciones? ¿Quién lo autoriza?
- ¿Existen incentivos al personal? Si la respuesta es positiva ¿Es para todo el personal? ¿Quién lo autoriza?

Anexos de Entrevistas

Empresa N° 1

Entrevista N° 1 Gerencia de Administración y Finanzas

Cargo que desempeña: Sub-Gerente de Administración y Finanzas

Área de desarrollo y Equipo: Gerencia de Administración y finanzas

Fecha de la entrevista: 24 de Septiembre 2015, 15:47 hrs.

- Descripción de cargo y de labores que desempeña

Mi cargo es subgerente de Administración y Finanzas, las principales labores son administrar el departamento de contabilidad de la empresa, que consta de varias secciones que son tesorería, contabilidad, cobranza, archivo, facturación y tramitación. Yo reporto directamente al gerente general de la empresa y existen varios indicadores que yo tengo que cumplir como departamento y tengo que justificar cuando esos indicadores están fuera de los rangos exigidos y principalmente mi función es que esos indicadores se cumplan.

- La empresa tiene establecidos los objetivos, la misión la visión los valores de la entidad

Si, si los tiene establecidos ¿Y esto es de conocimiento de todo el personal? Está publicado en la página web y generalmente el que se interesa más lo lee o lo asimila, pero generalmente la misión y la visión está enfocada como es una empresa de servicio al servicio prestado hacia los clientes

- Poseen un manual de organización y funciones en donde estén definidos los cargos y las funciones del personal

Si hay un manual, porque nosotros estamos con la ISO, somos certificados, entonces cada puesto tiene su manual de procedimientos ¿Y esto se le comunica a los trabajadores cuáles son sus funciones que deben desarrollar? Cada vez que entra una persona nueva a la empresa se le entrega un manual de procedimientos ¿Lo que coincide con su contrato de trabajo lo que deba realizar? Si

- En cuanto al proceso de contratación, ¿cuáles son los requisitos mínimos que debe tener el postulante al ingresar a la empresa, que se le exige?

A ver, va a depender del cargo, y la política mía desde que llegué yo acá quise traer gente sin experiencia, cosa que se vayan rotando los cargos, pero por ejemplo si buscamos un Contador o algo más específico, lo que hace la empresa es contratar una empresa

externa para hacer el reclutamiento, pero como yo adopté otra política hemos traído tramitadores que son más menos los junior y de ahí el que tiene más capacidad o el que yo creo que tiene más cualidades para ser tareas administrativas lo voy cambiando de puesto para tener también un incentivo dentro de la organización.

- ¿Los trabajadores reciben algún incentivo o algún estímulo para cumplir las metas?

Solamente un área que corresponde al área de cobranza, pero las otras áreas no tienen incentivos, no hay grandes incentivos acá en la agencia

- ¿La empresa realiza evaluaciones anuales de desempeño del personal en donde se pueda conocer el grado de motivación y compromiso de cada persona?

A nivel de departamento si, a nivel individual no. ¿Y existe algún beneficio en caso de que sea bien evaluado el departamento? A mí me ha tocado que cuando negocio el aumento de sueldo, cuando hay un reajuste como la bandera de lucha que tengo ante mí jefatura, o sea de acuerdo al rendimiento del departamento requiero que se aumente o se den bonos o cosas así, pero no hay nada establecido.

- ¿Se realizan préstamos a los trabajadores por parte de la empresa?

Si, ¿Existen políticas para eso? No, se ve caso a caso, primero el compromiso que uno ve con las personas porque yo soy el primer filtro en el caso de mi departamento, si yo lo veo comprometido si hace bien su trabajo, le damos el visto bueno y va a depender de los montos que ellos requieran y se evalúa caso a caso no hay una política fija que se cumpla

- ¿Y se analizan los antecedentes comerciales que tengan los trabajadores?

No, no se analizan

- En el caso de tener descuentos por planilla, cómo se determina el monto máximo de crédito

Hay una razón que la maneja recursos humanos que es proporcional al sueldo, creo que no se le puede descontar hasta el 35% del sueldo, pero ese porcentaje no lo sé, pero sí existe.

- ¿Tiene conocimiento de alguna irregularidad que haya ocurrido en la empresa en años anteriores?

Si, si tengo. ¿Nos podría explicar de qué se trató? Bueno tres personas antes de este mismo puesto donde estoy yo hizo mal uso de los fondos de la empresa, entonces él tenía autorización para hacer transferencias electrónicas y para autorizar las nóminas de sueldos y cada nómina de sueldos él se pagaba dos veces su sueldo, pudieron darse cuenta y todavía está en juicio, le están pidiendo penas de cárcel ¿Y después de eso se

tomaron medidas? Sí se tomaron medidas, no hay una persona ajena a la administración, o sea ajena a los dueños que tenga capacidad de hacer transferencias por altos montos

¿También va de acuerdo a montos? Lo que pasa es que esta es una empresa familiar, el gerente es el dueño, el hijo es el gerente comercial y el otro hijo es hace como especie de Finanzas, entonces el que hace el cargo de finanzas es el que autoriza, el que transfiere, entonces no existe otra persona que haga transferencias, salvo una cuenta que es la que manejamos nosotros como departamento que es para los gastos menores que hacemos transferencia electrónica, pero está bien controlado, la controla él y yo, en base a esa experiencia se tomaron hartos resguardos.

¿Y últimamente ha sucedido alguna irregularidad? La semana pasada por ejemplo, lo que pasa es que nosotros trabajamos mucho con cheques y hay una persona de vacaciones en San Antonio y le robaron un cheque, salió cobrado por un millón de pesos, tenemos identificado quien lo cobró pero no sabemos en el fondo quien lo sacó, quien se lo robó. Se hizo la denuncia en la PDI y está en ese proceso.

¿Considera que las medidas que se tomaron han sido efectivas? En el caso de la autorización de transferencias si, ahora con el tema de los cheques se hizo un cambio, ahora no se mandan más cheques en blanco a las sucursales sino que todos nominativos, cosa que ellos llenen el monto que corresponde pero ya tiene el nombre de la empresa naviera , entonces así se achica un poco el riesgo.

- **¿Existe algún canal de comunicación de forma anónima en donde los trabajadores puedan informar alguna irregularidad?**

No, no existe. **¿O alguna medida como un buzón de sugerencias?** Tampoco **¿Considera que es necesario?** Pero irregularidad de acuerdo a los fondos mismos de la empresa, está bien acotado el tema ya que lo maneja una sola persona, no es que pase por muchas manos. **¿No es muy necesario entonces?** No

- Bueno ahondando un poco de la pregunta de las irregularidades en contra de la empresa, **¿Existe alguna sanción establecida fuera de la ley laboral?**

Bueno si me pasara a mi como jefatura la sanción es despido automático más allá de las sanciones legales que se puedan tomar si es grave, pero cualquier irregularidad que yo detecte o yo encuentre amerita el despido automático sin tener ninguna instancia de negociación. **¿Estas sanciones están comunicadas al personal?** Sí, no formalmente pero si de palabra.

- **Con respecto a las compras ¿Todas son autorizadas por la misma persona o depende de los montos que sea la compra?**

Depende mucho de los montos y la eventualidad de la compra, o sea si la compra es rutinaria por ejemplo formularios para impresión, las órdenes de compra son más fáciles y la autoriza una persona distinta, pero por ejemplo si se necesita comprar un computador la autorización la tiene que dar el gerente general de la empresa, como así todo lo que se requiera que sea de alto valor. Yo no tengo límites para autorizar, pero sí tengo que filtrar cuando creo que son valores altos y cuando son cosas no rutinarias.

- ¿Preparan presupuestos para tener un control de ingresos y gastos?

Sí, existe un presupuesto anual de ingresos y costos. ¿Y se lleva un control del presupuesto? Sí, todos los meses se cierra el Estado Financiero y se va comparando lo presupuestado con lo real y se van explicando las desviaciones, es tarea mía defender o dar los argumentos necesarios cuando hay un ítem que se ha desviado mucho.

- Por último ¿Existe alguna estructura del control definida o un departamento de control?

No, somos nosotros mismos los que controlamos ¿Y alguna tarea en especial que tenga que controlar? Los movimientos de los bancos, principalmente del que se mueve externo a la gerencia que es que maneja el área de Tesorería, en ese tengo que tener la lupa puesta siempre, por los mismos antecedentes anteriores.

- ¿Existe algún modelo o mecanismo de prevención o detección de fraude ocupacional?

No, ¿Considera que podría ser necesario debido a los hechos ocurridos? ¿Cómo un procedimiento? Sí. Es que las medidas ya se tomaron y se siguen haciendo de la forma que los dueños de la empresa creen que es más conveniente

Entrevista N°2 COBRANZA

Cargo que desempeña: Encargado de Cobranza

Área de desarrollo y Equipo: Cobranza, 3 ejecutivos

Fecha de la entrevista: 24 de Septiembre 2015, 16:04 hrs.

- Nos podría describir su cargo

Lo que hacemos nosotros es obviamente cobrar, rescatar los fondos que están fuera de nuestra empresa, más bien un recordatorio al cliente y a la vez una presión cuando se sobrepasan los límites de fecha, que es a 15, 30, 60 días depende cuando se cobró, y esa es la presión que tenemos que hacer nosotros, la recaudación después que envía el

cliente los pagos se rebaja de la cuenta corriente automáticamente, eso es el fuerte de lo que es cobranza.

Cuando el cliente pasa a otra fase en que no cumple los requisitos acordados se empieza a presionar de otra forma, a través de una carta haciendo la cobranza debidamente, es un circuito que se va haciendo a través de esa modalidad de cobranza hasta que llega la última instancia que es la judicial, pero pasa primero por la normal, luego por presión vía correo, después una carta, vía telefónica, dicom y después parte judicial, al igual como trabajan las empresas exteriores [¿Y en particular la labor que realiza?](#) Yo soy el que lleva más tiempo acá, estoy a cargo de dar los vistos buenos dentro de la cobranza, los demás no se meten mucho en eso porque yo estoy a cargo de dar los vistos buenos cuando el cliente requiere un pago, es decir, el cliente manda un correo acá al despacho y dice tengo que pagar por ejemplo cien mil pesos a tal cliente y ese cliente tengo que verlo yo en la bitácora de cómo está su comportamiento de pago y doy el visto bueno si pago o no pago, esa parte la veo más yo ya que también requiere tiempo para estudiarlo contablemente, pero con la práctica uno ya va sabiendo, pero ese es lo fuerte en la parte personal, dar los vistos buenos a compañías navieras y a la vez dar una cobranza. Bueno tengo que hacer mil cosas dentro de todo, cuadros de todo lo que se recauda diario por cada cliente y a la vez hacer otro cuadro que se trabaja con remesas, remesa depende del servicio, hay un servicio que se llama get out para los exportadores, ellos mandan un monto especial y se tiene una cuenta especial para ese cliente y se rebajan esos montos, por ejemplo un cliente dice les estoy mandando veinte millones de pesos para pagar los get out durante el periodo de septiembre y yo tengo que llevar la cuenta corriente de ese servicio independiente de la cuenta corriente, entonces esos cuadros tengo que hacerlos diarios, esa es otra labor anexa a lo que es cobranza que también la manejo yo, los chicos más se dedican a cobrar cien por ciento, llamando por teléfono y mandando los estados de cuentas corrientes a los clientes a pesar que sale uno automático que el sistema lo da, los días lunes sale esta cobranza automática especificando lo que tiene en deuda el cliente. [¿Cuándo ya se encuentra vencida la cuenta?](#) No, todos los lunes sale automático como un recordatorio, algo así como Falabella que mandan todos los meses, esto se manda semanal y a través de ese estado se trabaja.

- [¿El acceso al sistema para el ingreso de datos se encuentra restringido?](#)

No, solamente cobranza ve esa parte de ingresar los datos, es decir, mi compañera que ve banco está a cargo de las cuentas corrientes, hay cuatro bancos, todos los depósitos

se deberían canalizar a través del BCI, ella nos avisa cuando llega un depósito, ella puede realizar el ingreso del monto como también lo puedo hacer yo o mi compañeras, es un equipo.

Como ella no tiene el carácter de saber qué realmente está pagando la persona ingresa un código que se llama nueve mil y lo deja allí como un número o un registro único y entra ahí ese dinero, pero entonces nosotros le decimos verbalmente es por ejemplo Bata o Sodimac, entonces ella entra el dinero a Sodimac y nosotros después entramos al nueve mil y empezamos a desglosar el monto porque nosotros tenemos toda la vida de ese cliente en cuanto a qué es lo que está pagando, eso es lo que sería para ella restringido, los del área contable podrían hacerlo pero no puede venir un compañero de exportación a meterse a hacer eso porque es confidencial, todos los datos del cliente aquí en esa empresa, especialmente en la parte contable, contactos de cobranza, cómo contestar los teléfonos, todo eso yo no se los puedo derivar a nadie, ni a una compañía naviera ni a un externo, y mis compañeras tampoco sabrían cómo hacer la gestión ya que está restringido.

- ¿Se les informa a los clientes con anterioridad las cuentas bancarias o la forma para realizar los pagos?

Si, como te explicaba los días lunes se envía un correo automático y ahí va especificada la cuenta corriente de los bancos en donde ellos pueden hacer el depósito, independientemente que si ellos te llaman uno le da verbalmente o por vía correo el número de la cuenta corriente, pero están al tanto.

- ¿Cómo se informan los ingresos producto de las cobranzas?

A través del mismo ingreso, éste cuando se realiza se ingresa el monto al banco, se desglosa automáticamente y queda registrado instantáneamente en el banco y en la cuenta corriente del cliente, ya sea cronológica como ingreso y la cuenta corriente que está al día, se rebaja y vuelve automáticamente al saldo que tiene en ese instante. Entonces hay dos formas, cuenta corriente normal del tipo que entra a una parte el dinero y la cronológica que está el historial desde que Enero de 2015 a la fecha, o si el cliente ha sido por muchos años, puede estar desde el 2010 por ejemplo el cronológico hace todo ese historial tanto el ingreso de los dineros con o sin movimiento van a estar registrados en el cronológico, entonces hay un registro palpante tanto para el contador externo, el contador nuestro, el cliente o entidades como la Aduana que quiera saber un registro de lo que entra y lo que sale de cada cliente porque no se pueden tocar esos dineros, otro punto clave, la Aduana nos exige que todo dinero que entra a arcas nuestras a través de

un cliente, ese dinero solo le pertenece a él ¿O sea la Agencia está conectada con la Aduana? Si con la Aduana está conectado automáticamente, yo no puedo decir si viene un Auditor de la Aduana por una ley que está dentro de las normas, ve que tengo dinero de Sodimac y en algún momento yo hice un traspaso contable y tomé esos dineros y se los lleve a Falabella, él me hace un cuestionamiento automático, porque tu tomaste ese dinero y en qué y cómo lo ocupaste. O al revés si el viene y anteriormente va a Sodimac y le pregunta usted cuando mandó el dinero y dicen en febrero de 2015 le mandé cincuenta millones a Stephens, vienen ellos y te ven contablemente entran a esa fecha y si no están esos montos registrados directamente a Sodimac me va a cuestionar dónde están esos dineros de, y les digo que los tengo en esta otra cuenta, preguntan por qué están en esa cuenta y ahí vienen los cuestionamientos, entonces tiene que ser transparente todos los dineros que entran de los clientes y tienen que estar registrados como corresponden los depósitos que hacen en una cuenta corriente cronológica o cuenta corriente actualizada.

- ¿Están estipulados los límites de crédito asignado para cada cliente?

Sí, es relativo depende del cliente, Goodyear por ejemplo es un cliente que tiene un crédito ilimitado, hay otros clientes más chicos que tienen doscientos mil pesos, dos millones, tres millones, depende del cliente el crédito que se le otorga ¿Y quién aprueba estos créditos? La jefatura, el Gerente de Administración que ve solo clientes, él cuando hace un contrato a clientes les dice su crédito es hasta cierto punto depende si es una exportación o importación, en la importación los clientes mandan una remesa automática, es decir, si yo hago una remesa que es como una factura provisoria en primera instancia les digo para este despacho van a gastar veinte millones de pesos, entonces para ellos ya no es un crédito porque saben que deben enviar ese dinero antes, pero hay un crédito si sobrepasa esa petición que se hizo en un comienzo que igual la Agencia desembolsa dinero aunque el cliente no lo haya enviado, entonces eso entra dentro del crédito.

En cambio para las exportaciones ellos no mandan dinero, la Agencia desembolsa automáticamente todos los gastos y después les cobra porque no hay derechos de por medio solamente pago a las compañías navieras, pagos a terceros. Ahí el crédito es mayor y en donde debemos estar pendientes y atentos de que cuando en la cobranza nos damos cuenta que sobrepasó el límite de crédito que se le otorgó obviamente que tenemos que llamarlo y cobrar con más fuerza para que pague, porque dependemos de los ingresos que pague el cliente de lo facturado en primera instancia para poder sustentar lo que viene, no se puede dar más crédito. Los grandes clientes no tienen un tope de crédito solo se les informa su fondo fijo está por ejemplo en cinco millones y ellos

a la semana siguiente nos envían cincuenta millones. ¿La deuda para los clientes está en línea? Exacto, ellos tienen en línea y saben todo su historial independiente que nosotros les mandemos los datos a los ejecutivos, uno nunca se relaciona con los jefes de finanzas más con cargos administrativos que son los que piden más antecedentes pero el Gerente General ve la documentación en línea y puede hacer una comparación con lo que han enviado. No podemos falsear la documentación por lo que les decía de la Aduana, que es el ente fiscalizador para que haya transparencia en las transacciones de comercio exterior. ¿Entonces se les va haciendo un seguimiento a la cuenta de clientes? Claro, automáticamente ellos y nosotros por si se salen de los parámetros, en este tema la Aduana no se mete ya que es responsabilidad nuestra. ¿Con qué objetivo lo realizan? A diario, tenemos una tabla que todos los días se genera, hay clientes que ni siquiera hay que cobrarles, siempre tienen la cuenta corriente a favor, es decir, manda más dinero del que se le pide, en cambio los que sí tienen problemas va a salir registrado automáticamente, entonces para eso hay un seguimiento e inclusive para los que tienen saldo a favor la Aduana también nos exige que tenemos que devolverle dinero a ellos, por ejemplo cuando el cliente tiene saldo a favor por hasta 3 meses la Aduana nos exige que debemos hacer devolución de ese dinero porque se presta para que nosotros pudiéramos utilizarlo para otra cosa.

- ¿En el Departamento de Cobranza tienen incentivos?

Sí, tenemos incentivos en cuanto a una meta por cumplir, es un porcentaje, si llegamos a la meta nos dan un bono, entonces con mayor razón cobramos. ¿Solamente a su departamento? Solamente a mi departamento, no tengo conocimiento qué incentivo les dan. ¿Quién autoriza los incentivos? Está dentro del Contrato de Trabajo y el dueño lo autoriza.

- ¿Existen canales adecuados para asegurar un flujo de información de calidad?

Aquí por lo menos sí, está toda la información en el PC, en línea, en la Aduana, en los bancos, si yo tengo un problema de que no sé quién está pagando por medio de depósitos, tengo que entrar al banco para buscar o consultar al ejecutivo para ver a quién corresponde el depósito. La obligación nuestra es analizar a quién corresponden los dineros. ¿Y canales de comunicación con sus superiores? Sí, por lo menos yo sí, mediante correos cuando hay problemas con un cliente, ya que hay algunos que se creen dueños del mundo y no te hacen caso a lo que estás consultando, así que siempre hay que ser bajo perfil y comunicar esto al jefe directo que es el conducto regular.

- ¿Tiene conocimiento a quién dirigirse para comunicar alguna irregularidad?

Sí, al hijo del dueño quien es el jefe de Administración y Finanzas, ya que es él quien autoriza las cuentas corrientes. Yo llego hasta cierto punto y de ahí en adelante lo ve el jefe. ¿Y En el caso que ocurra alguna irregularidad por parte de las personas sabe a quién dirigirse? ¿De las personas que están a cargo mío o si yo mismo cometo una irregularidad o fraude algo así? Primero que nada va a ser mi jefe directo que va a tomar cartas en el asunto, yo lo he visto en otras oportunidades con otras personas y con un ex jefe que también ocurrió una irregularidad y llega a conocimiento de los dueños de la empresa y ellos toman la gestión a seguir, pueden llamar a investigaciones o despido inmediato. ¿Entonces tiene conocimiento de alguna irregularidad en años anteriores? Sí ¿De qué se trató? De escape de fondos, era la persona del puesto que ahora tiene Renzo, el jefe que había antes, estaba a cargo de todas las cuentas, tenía acceso a todo. Como eso explotó, ahora se subdividieron los cargos ya nadie ve lo que es directo con clave de bancos, es más limitado. ¿Después de ese hecho considera que las medidas tomadas fueron efectivas? Sí, mucho mejor. Ha habido un cambio, el más notorio que se ha visto es que los resultados para el caso de la cobranza se refleja después en el balance como corresponde, antes se veía que siempre íbamos a pérdida, siempre no había dinero, nos decían ustedes cobran y no llega nada de dinero, pero no entendía ya que tenía los documentos y yo sé lo que cobro, que es lo que pasa como les explicaba que mando un documento con todo lo que cobro a diario, yo sé que en el día me llegaron por ejemplo sesenta millones de pesos y los sumo durante el mes sé cuánto dinero entró y le pregunto a mi compañera que ve la parte de los egresos cuánto es lo que salió, por lo tanto sé cuánto es la ganancia, entonces la jefatura no puede decirme que no tiene dinero porque yo les puedo decir que sí tienen, en cambio antes no se podía llegar a eso porque él siempre decía que teníamos menos y además si le debatíamos eso era peor porque no había llegada, lo que ahora si hay con todos. Antes nunca cumplíamos las metas porque había otros parámetros, porque él le tenía que dar a conocer a la jefatura que su empresa era mediocre ya que las ganancias se las llevaba él, como había confianza de tantos años los jefes le creían y lo otro que hacía era no molestarlos, jugaba con los dineros de todos y nunca había un problema, por lo tanto, no se enteraban lo que sucedía acá.

- ¿Efectúa algún otro tipo de control en sus labores?

Sí, he trabajado en toda la parte contable. Hay un control que es lo que les hablaba de las salidas, que es el pago a las Compañías Navieras. Otra parte en la que trabajé es Administración de las personas que van a pagar a las Compañías Navieras, también trabajé en la parte de bancos, lo que no he visto es pago de derechos.

Entrevista N° 3 TESORERÍA

Cargo que desempeña: Encargado de Tesorería

Área de desarrollo y Equipo: Tesorería, 2 ejecutivas

Fecha de la entrevista: 24 de Septiembre 2015, 16:39 hrs.

- Descripción del cargo y las labores que desempeña

Somos 2 nos dividimos en pagos de derechos de aduana y pagos en compañías navieras. El derecho de aduana está enfocada en atender las necesidades de la gente de importaciones, y los pagos a compañías navieras que es lo que yo hago a exportación, pagamos multas de aduana, pagamos derechos de aduana que es el IVA distintos pagos de compañías navieras por ejemplo facturas, terminales portuarios básicamente eso y conciliación de los bancos.

- ¿El acceso al sistema para el ingreso de datos se encuentra restringido?
¿Quiénes tienen acceso?

Para los otros departamentos si, cualquier persona del departamento de contabilidad puede acceder al módulo que es contable, está dividido en módulo aduanero, contable, no recuerdo el otro. ¿Entonces todos los trabajadores del departamento de contabilidad pueden acceder al módulo contable? Si porque todos trabajamos en la misma plataforma, es con usuario pero está más enfocado a dejar un registro de quien ingresó datos a la contabilidad más que restringir un acceso tesorería, cuenta corriente. Pueden haber algunos permisos que pueden estar denegados para modificar algunas cosas, por ejemplo algo que es delicado es la factura, yo no me podría meter a facturación a modificar alguna cosa, ahí si está restringido, pero en el tema de nosotros no, nosotros podemos tener contacto con la gente de cuenta corriente entonces ellos también podrían ingresar a la misma información que nosotros por ejemplo los ingresos, los egresos los traspasos ahí no hay límite dentro del departamento ¿Quiénes son los que pueden ingresar y modificar datos en el sistema? Todos pueden modificar los comprobantes pero siempre va a ver una bitácora en el sistema de quien realizó la modificación a eso va enfocado el usuario yo puedo hacer un comprobante después nosotros tenemos una herramienta de quien lo modificó por línea todo eso

- ¿Está estipulado quiénes son las personas que autorizan los egresos?

Si, por ejemplo en mi caso que yo pago a compañías navieras, se supone que el ejecutivo hace una solicitud por el sistema cuenta corriente lo aprueba, según si el cliente tiene o no dinero en la cuenta, después de eso pasa por tramitación que ellos validan que la

solicitud está hecha en el sistema y después pasa para tesorería que yo pago y mando los comprobantes o podemos hacer el camino corto que es que el ejecutivo haga la solicitud la aprueba cuenta corriente y yo mirar en sistema si es que esta aceptado o tiene alguna diferencia entre lo que te mandan por correo y lo que ellos hicieron por sistema que a veces pueden equivocarse en la compañía en el monto

- ¿Se realizan análisis de la cuenta Banco periódicamente?

Si la conciliación, todos los días realizamos conciliaciones bancarias, manejamos 4 bancos y diariamente se realiza la conciliación a los bancos y eso tenemos un tiempo para hacerlo, hasta las 10:00 AM porque de ahí viene de la mano con otro informe que es con el tema de los pagos de derecho de aduana que se le entrega al gerente de finanzas, entonces el ve en la mañana cuanto es lo que hay de los fondos disponibles para la agencia se podría decir, lo que es para pagar en derecho y en base a eso se empieza a avanzar y a pagar.

- ¿Cómo es el proceso de ingreso de dineros, ya sea efectivo, cheque o transferencia?

Eso pasa por manos de mi compañera y mío, vamos viendo en la conciliación o el mismo día porque las conciliaciones se trabaja con un día de desfase vamos registrando, nosotros tenemos una planilla que se llama el listado de provisiones trabajamos con esa planilla que la tenemos que actualizar mínimo dos veces al día, entonces vamos revisando las cartolas y vamos tirando los montos que nosotras ya sabemos más menos que podrían ser provisiones o según las sucursales de bancos que se vayan haciendo, y así vamos sacando conclusiones que si son provisiones vamos ingresando y si son cuenta corriente nos comunicamos con la gente de cuenta corriente si tienen algún pago pendiente, si no nos cuadra con nada de lo que tenemos en el sistema y cuenta corriente no sabe de la información eso lo tenemos que ver al otro día, para saber quién pagó y que está pagando. ¿Se recibe dinero en efectivo? No, nosotros no recibimos dinero en efectivo, pero hay una parte que es de efectivo, pero es de caja chica es como dinero propio de la agencia nosotros vamos destinando como para hacer algún trámite ¿se realizan cuadratura a esa caja chica? Si pero se lo hace otra persona nosotros no manejamos efectivo ¿es una persona la que maneja caja chica? Si es la persona que maneja proveedores, que es el contador.

- ¿Tiene conocimiento si se realizan Arqueos sorpresivos, y cuadraturas de cajas por usuario y por turno, como lo realiza?

No lo sé, no manejo esa información yo creo que sí pero eso ya lo ve entre el contador con el jefe, ahí nosotros no intervenimos de ninguna manera no vemos efectivo

- ¿Se verifica que la documentación que se va a ingresar al sistema esté con la autorización correspondiente?

Si, las facturas y para pagar y todo esas cosas se va verificando, nosotros tenemos 2 sistemas, 1 es el SIGA que es el sistema aduanero y el otro es el GRINGO que otro programa que tenemos nosotros, por el SDIGA podemos revisar si por ejemplo yo tengo que pagar una factura TPS si es que esta echa la solicitud, si es que está bien hecha, y el monto que corresponde, si está aprobado, si esta solicitado, solamente o si la rechazaron y en base a eso nosotros podemos reservar e ingresar los documentos hacer los trámites ,para que queden en la cuenta corriente para que después se cobre a los clientes.

- ¿Tiene conocimiento a quién debe dirigirse para comunicar alguna irregularidad?
¿O existe otro canal de comunicación?

Si, en este caso sería al subgerente y si él no estuviera al gerente de finanzas

- ¿Existen canales adecuados para asegurar un flujo de información de calidad?

Si, de hecho por eso tienen 2 programas, obviamente los dos están enfocados a distintas cosas pero se comunican entre sí, entonces no podemos decir que no tenemos herramientas para no controlar las cosas.

- ¿Se efectúa algún otro tipo de control en sus labores? cuales

Si, por ejemplo cada cierto tiempo también intervienen los gerentes en lo que es la conciliación, ingreso, cada cierto tiempo ellos van revisando los libros mayor, las conciliaciones para ver si hay alguna irregularidad algún egreso, ingreso que este extraño entonces si tenemos una revisión como podría decirlo como un arqueo de caja sorpresivo, nosotros también lo tenemos cualquier cosa que este rara nos van a llamar y nos van a preguntar qué es lo que paso pero si lo hacen cada cierto tiempo ellos están mirando el sistema

Entrevista N° 4 RECURSOS HUMANOS

Cargo que desempeña: Encargado de Recursos Humanos

Área de desarrollo y Equipo: Recursos Humanos, 1 ejecutiva

Fecha de la entrevista: 24 de septiembre 2015, 16:58 hrs

- Descripción del cargo y las labores que desempeña

Yo estoy a cargo de todo lo que tenga que ver con personal, desde que el trabajador ingresa con nosotros hasta que se va, por lo tanto, veo la contratación, veo el finiquito si nos vamos de un extremo a otro, veo todo lo que es pago de remuneraciones, veo todo lo que es pago de cotizaciones, veo todo lo que es tramitación de licencia médica, tengo una tarea asignada que es el tema de los carnets aduaneros. ¿Y porque lo llevo yo?, porque tenemos que mandar contratos, certificado de antecedentes, entonces esta como toda la información que yo manejo es confidencial la manejo yo, y yo hago ese trámite eso es lo que yo hago así como a grandes rasgos recursos humanos estoy a cargo de todo eso.

-¿Utilizan algún software para las remuneraciones?

La agencia como tal trabaja con el Sigad, no sé si otros le han hablado del Sigad, ahí hay módulos, modulo aduanero, módulo contable y módulo de remuneraciones, el Sigad es un software que es comprado por la agencia viene incorporado lo que es remuneraciones.

- ¿El ingreso al sistema para el ingreso de datos se encuentra restringido?
¿Quiénes tienen acceso?

Sí, porque viene por módulo, la parte contable todos los contables pueden acceder, en la parte aduanera todos los que hacen importaciones, exportaciones u operaciones y yo remuneraciones

- ¿Cómo es el sistema de contratación del personal?

Aquí la primera modalidad es por conocidos o por referencia, y la segunda modalidad ya cuando son cargos más gerenciales, gerencia o jefe de departamentos, publicamos, y ahí la gerencia hace un filtro y mandan a una empresa que se hagan los exámenes y todo y mandan una terna y se contrata, pero a nivel de administrativos por así decirlo generalmente es por referencia o por conocidos y por recepción de curriculum, postulación directa como se llama, hay varia gente acá siempre viene a dejar su curriculum o si es de otra agencia se van intercambiando curriculum y nos llega. ¿Se piden otros antecedentes cuando se contrata aparte del curriculum? Si por supuesto, el curriculum es como una foto no más del trabajador, pero pedimos el certificado de antecedentes, pedimos referencias en algunos casos se llama para confirmar referencia, cuando vienen por ejemplo de otra agencia de aduana la verdad es que viene con la referencia en la mochila, se pasa el dato que la persona es buena se conoce la gente y bueno se pide fotocopia de cedula de identidad, documentos de la AFP, ISAPRE O FONOSA según lo que tenga, si tiene hijos, si tiene carga, si es casado si tiene retención judicial todo eso.

- ¿Se mantiene actualizado el archivo de trabajadores?

Si, por que toda la documentación que se pide se genera una carpeta entonces ahí va todo, cuando llega una licencia se tramita se procesa se archiva en esa carpeta o algún cambio de AFP o alguna afiliación de ISAPRE, que cada vez que hay una ISAPRE un cambio de cotización o cambio de algo llega un FUN todo eso se mete a la carpeta

¿y cuándo un trabajador deja de pertenecer a la empresa? Si también porque no podemos eliminarlo por normativa legal, ni los contratos ni los finiquitos los podemos eliminar, quizás la otra documentación se podría eliminar pero los contratos y los finiquitos lo tenemos que tener indefinido lo que se puede ir eliminando son certificados de asistencia ¿eso se mantiene en forma física? SI. ¿Y EN EL SISTEMA? – no, en el sistema lo único que se ingresa son los datos básicos; RUT, nombre, fecha de nacimiento, identificación, sexo, estado civil, a que área va a pertenecer, que cargo va a ocupar, que renta va a tener, AFP que ISAPRE y si tiene carga eso es lo que va en el sistema, esos datos se mantienen, entonces si tu pones si no está vigente nosotros lo tickeamos y ahí el sistema lo elimina de la planilla de remuneraciones, pero físicamente tenemos que tenerlo siempre al menos el contrato y el finiquito, los otros documentos son más informativos, el contrato, el finiquito son legales y las cotizaciones si alguien las pide.

- ¿Cómo se controlan los horarios de los trabajadores?

Tenemos un reloj control donde estamos obligados todos los días a marcar al menos 4 veces al día. Entrada, la salida a colación, vuelta de colación y la salida en la tarde ese reloj tiene un software que yo leo semanalmente, como el control es semanal la ley dice 45 horas semanales se lee semanal, entonces yo todos los lunes leo el reloj control de la semana anterior y se genera un archivo donde le llega a cada uno de los trabajadores que marcamos un libro de asistencia, y ese libro de asistencia me muestra las fechas los días y todas las marcaciones que yo quiero, me suma las horas trabajadas y las horas extras cuando corresponden y desde ese mismo registro yo a fin mes que hago, a cada uno se genera su horas extras cuando corresponda y además me sirve para ver el tema de los atrasos que es descontable, toda la gente que llega atrasada se le descuenta y toda la gente que trabaja horas extras previo a una autorización de la jefatura se le cancelan las horas extras, todas las horas extras tienen que estar autorizadas, porque la normativa dice que uno hace un pacto previo a realizarla entonces yo con ese documento de pacto de horas extras yo lo valido con las marcaciones, por ejemplo yo puedo haber pedido hasta las 8:30 horas extras, si tenemos 2 horas diarias para hacer hora extras, pero yo a lo mejor termine a las 8 o a las 7:20 por ejemplo y eso yo lo valido con la marcación que

yo tuve a diario y lo que yo pago e ingreso al sistema de remuneración es la hora que yo marque y es con huella, es un reloj control con huella digital.

- ¿Cómo se realiza el pago de remuneraciones?

Se hace al último día hábil del mes siempre, a no ser el mes de diciembre, como es feriado bancario el último día hábil ahí se adelanta un día el pago dependiendo de la fecha que sea 29 o 30, 31 no porque tenemos feriado bancario y se hace por transferencia bancaria, entonces todos deben tener una cuenta, el que no la tiene la empresa tiene convenio con banco Santander y sacamos una cuenta vista, y el convenio es que no tiene cobro de comisión, ahora el que tiene su cuenta la da, pero el que no tiene generalmente el primer mes se paga con cheque y al segundo mes tiene que tener cuenta y se hace la transferencia a todos y se hace la transferencia el último día hábil del mes generalmente antes de las 14:00hrs [¿Quién autoriza la transferencia para el pago de las remuneraciones ?](#) a ver cuándo uno hace un cierre de remuneraciones por ejemplo yo ahora estoy ingresando los datos para el cierre tanto de los descuentos, haberes, horas extras y de los atrasos son esos 4 ítem que uno ocupa, yo ingreso todos estos datos al Sigad al módulo y genero las remuneraciones, las liquidaciones y se genera un libro de remuneraciones, un centralizado yo con eso cuadro todo, y después nosotros para pagarlo, yo tengo que subir una planilla al banco y esa visación yo solo la subo, la visa en este caso don Diego el que me autoriza el pago. Ahora cualquier cosa por ejemplo un trabajador me dice me faltó una hora, este descuento este mes no me correspondía, yo re líquido el mismo día, yo siempre dejo un margen por ejemplo ahora pagamos el miércoles, el martes están todas las liquidaciones listas, entonces tenemos todo el martes como trabajado para revisar la liquidación, porque ahora tenemos otro sistema que se llama GRINGO, y ahí vemos nuestras liquidaciones como por intranet como le llaman algunas empresas, entonces yo tengo la opción de ver mi liquidación de sueldo y ver si esta correcta o decir yo me cambie ahora yo estoy en Próvida, pero digo es que no me ha llegado y ahí se van actualizando y si esta todo OK, el ultimo día yo subo planilla don diego lo autoriza y se hace la transferencia a todos, eso sí antes de hacer eso yo cuadro todo mi libro de remuneraciones mi cierre centralizado las liquidaciones todos los descuentos, porque yo todo lo que desconté después contabilidad tiene que pagar por ejemplo yo desconté un convenio dental yo desconté 10 contabilidad tiene que pagar 10 y ellos también van cuadrando conmigo, entonces aquí todo tiene que quedar cuadrado, si alguna jefatura por ejemplo Renzo (sub-gerente de finanzas) me dijera a ver muéstreme el cierre de este mes, pero no me lo pide todos los meses, pero cada uno sabe que lo que

estoy pagando es lo correcto, si no de inmediato algún trabajador dice sabe que me falta una hora extra y yo le digo no, porque tengo todas estas horas extras, si a mí no me las llevan yo no se las voy a pedir y así hago el cierre de remuneraciones

- [¿Existen incentivos al personal?](#)

Si, por ejemplo los trabajadores que están de cumpleaños si es entre lunes y viernes tiene la tarde libre se va en la hora de colación desde las 13:00hrs tiene autorizado a retirarse, tenemos convenios con empresa con 2 clínicas dentales en la cuales cualquier tratamiento que se hagan se lo descontamos por liquidación en cuotas, tenemos un beneficio de lentes ópticos que toda la gente que está contratada y que al menos lleva un año de antigüedad le reembolsamos con un tope de \$80.000.- la compra de lentes, todos los trabajadores que sean padres cuando nace el bebe se les manda un regalo para el bebe un ajuar, tenemos todos los años en el mes de octubre un paseo que es todo el día con todo pagado es en Casablanca se contratan buses, hay personal que están en Antofagasta, Talcahuano vienen en avión se quedan en hotel en Santiago viajan al paseo y después se devuelven, además tenemos préstamos que si la gente necesita, generalmente son prestamos que hace la agencia son por enfermedad, si tengo un familiar enfermo necesito yo tengo la opción de poder pedir a la agencia me facilite dinero, me lo descuenta en cuotas y no tiene intereses [¿Se analizan los antecedentes comerciales de los trabajadores antes de otorgar los préstamos?](#) claro la jefatura, yo no puedo autorizar los préstamos, solo lo hace la gerencia, entonces le explican el caso a la gerencia por ejemplo sabe que tengo tal problema de salud de un hijo, esposa, mama o de el mismo trabajador y necesito xxx cantidad de dinero, y por lo general siempre se autoriza y descuenta en cuotas y no tiene ningún interés, tampoco las cuotas son que dejen en forma crítica al trabajador [En el caso de realizar descuentos por planillas ¿Cómo se determina el monto máximo de crédito y cuota?](#) Se tiene que ver a cada trabajador, porque pueden tener créditos a la caja 18 que es la que estamos afiliados, pueden tener créditos en BCI NOVA que son beneficios pero a la vez es dinero que uno tiene que pagar va a depender de la liquidación de cada persona, porque tampoco podemos descontar demasiado y dejar al trabajador con poco sueldo porque al final se nos transforma en una bicicleta, - descontamos mucha cuota pero al final lo dejamos sin sueldo, y al final habría que anticiparle el sueldo del otro mes y generaremos más un problema que una ayuda – entonces cada trabajador tiene una foto y depende de eso es lo que se descuenta, porque hay gente que puede pedir \$100.000.- como hay gente que puede pedir \$2.000.000.- o \$600.000.- va a depender de la foto que tenga en su liquidación para poder cuanto puede

pagar, pero igual las cuotas son bajas o sea no sobrepasan los \$100.000.- no existen porcentajes para descontar, solo existen cuando ya son créditos legales, por ejemplo de la caja de compensación tienen tope de 25% .

El banco BCI NOVA tiene otro porcentaje y nosotros internamente solo vemos la foto que tenga en su liquidación para descontar, porque tampoco podemos descontar más del 50%.-

- ¿Tiene conocimiento de alguna situación irregular que haya ocurrido en la empresa en años anteriores ya sea algún delito o fraude?

Si, fue cuando yo recién llegue a trabajar, es como un tema tabú, no se habló mucho del tema, no se dio luz a ese problema, pero tuvo relación con el gerente de administración y finanzas y fue bien complicado, yo llegue en junio y él se fue en julio entonces no me refiero porque sería muy irresponsable de mi parte comentar. ¿Cuáles fueron las medidas tomadas? si, hubieron medidas legales y entiendo que todavía están en juicio ha sido un proceso largo, estas cosas pasan generalmente estas cosas pasan cuando se le da mucho poder a alguien, como un poder absoluto, donde yo tengo voz y voto en todo, entonces ahí está como muy al límite de poder hacer algo irregular, pero siempre hay responsabilidades compartidas. Ahora las medidas son que los jefes (gerencia) autorizan los pagos, por ejemplo yo no puedo hacer ningún pago, por ejemplo alguien me pide que le anticipe 10.000.- yo no puedo autorizar ese anticipo yo pido autorización y el jefe dice ya transfiera, a nivel de recursos humanos estoy hablando, todos los pagos en este caso todo pasa por don diego cuando son transferencia y cuando son en cheque el jefe. Hay una persona que valida lo que se va a pagar hay una persona que genera el cheque y después el jefe (gerencia) firma el cheque don diego entonces ese el control. Desconozco como era antes, pero yo me imagino que fue por dar mucho poder a una persona, descansar en una persona que al final género que ocurriera el fraude.

- ¿Tiene conocimiento a quién debe dirigirse para comunicar alguna irregularidad?
¿O existe otro canal de comunicación?

A mi jefe, si yo me enterara de alguien está haciendo algo que no corresponde yo tengo que comunicar a mi jefe, yo tengo comunicación directa con mi jefe Renzo (sub-gerente) y con gerencia

- ¿Existen canales adecuados para asegurar un flujo de información de calidad?

Si, totalmente yo tengo comunicación directas con mis jefes, subgerente y gerencia yo como veo un departamento que es el desarrollo y control del personal tengo comunicación directa con gerencia, así como ellos conmigo también, yo no recibo solo órdenes del

subgerente, si no que mis mayores ordenes son de gerencia, yo por un tema de organigrama estoy dependiendo de Renzo (subgerente), pero operativamente todas mis indicaciones que yo recibo al menos el 95% son de gerencia, entonces como tengo comunicación directa podría comunicar a la gerencia como al subgerente.

- ¿Se efectúa algún otro tipo de control en sus labores? cuales

Yo solo veo el personal, no veo la parte contable, yo solo controlo las asistencias, los contratos, los finiquitos, el pago de las cotizaciones que se realicen cuando tienen que hacerse, no pasarse de la fecha, tengo que cumplir con todas las fechas que la empresa como tal me pide como los organismos externos, por ejemplo la dirección del trabajo, PREVIRED, como pagamos todo por PREVIRED, y otro control seria el que yo me hago, yo me hago un autocontrol, todo me tiene que cuadrar. El libro de remuneraciones v/s lo que yo pedí como transferencia tiene que ser exactamente igual lo que dice que tengo que pagar con lo que yo pague, entonces antes de pagar el sueldo por ejemplo el autocontrol que cualquiera que esté en mi puesto debiera hacer es cuadrar remuneraciones primero y con esa cuadratura yo pido las transferencias y ahí hago mis planillas hago todo. ¿Alguien la supervisa? El subgerente, pero no todos los meses me pide el cierre de remuneraciones pero en cualquier momento si me lo podría pedir, me puede decir a verme muéstreme las liquidación de alguien mire yo tengo aquí un pago de una compra de lentes y a él no le corresponde el beneficio donde está el descuento, en esos temas él me podría controlar, ver si efectivamente hice el descuento o no lo hice o si yo pague el descuento que hice algún trabajador si yo lo pague a la institución que correspondía.

Como les dije anteriormente nosotros tenemos convenio con la caja 18, BCI NOVA, de los convenios dentales ópticas, hay convenios que no tienen costo para el trabajador pero otros que si tienen costos, entonces yo tengo que descontar y después pagar y ese es un control que me hace contabilidad, como está en línea todo lo que desconté se va a ítem de convenios de recursos humanos por pagar y contabilidad paga, yo desconté 2 millones contabilidad tiene que pagar 2 millones ni más ni menos, ese el control que contabilidad me hace, a veces descubren con la planilla de descuento que le paso que no cuadran con los descuentos, entonces tienen una planilla para descontar 2 millones y yo desconté 1.990.000.- a alguien no le descontó 10.000.- yo reviso regularizo y si efectivamente hubo un error regularizo y si no yo le digo por ejemplo no sabe que no eran 2 millones son 1.990.000.- por qué tal persona no trabaja con nosotros, porque para que lo desvinculen de una planilla no es automático como remuneraciones entonces yo tengo que informar y

así nos vamos controlando, otra cosa de control podría ser en la comunicación, en que la gente no este comiendo en sus puestos de trabajo porque acá hay un reglamento interno, entonces yo también tengo que ver que el reglamento interno se lleve a cabo o se cumpla en su mayoría, por ejemplo el día viernes se viene con una ropa más cómoda, pero tampoco de ir a trabajar con short, porque a veces igual de repente vienen clientes entonces también hay que guardar la compostura [llamada] entonces yo también controlo eso que no se desordenen mucho, que no se corra por las escaleras, en el vocabulario porque aquí trabaja mucha gente joven sobre todo en el verano por las practicas, entonces trato de controlar que no se hable mucho en un lenguaje tan coloquial.

Empresa N° 2

Entrevista N° 1 TESORERÍA

Cargo que desempeña: Encargado de Tesorería

Área de desarrollo y Equipo: Tesorería, 1 ejecutivo

Fecha de la entrevista: 06 de Octubre 2015, 17:00 hrs.

- Nos podría describir su cargo ¿cuáles son las labores que realiza?

Mi labor es revisar a diario las cartolas bancarias y las líneas de crédito, identificar a quién corresponden los depósitos ya que no podemos tener ningún depósito sin conocer quién fue el cliente que nos depositó esa plata o hizo transferencia, para eso tenemos varias formas de buscar, el sistema lo tenemos adaptado para hacer búsquedas por valor pero siempre tenemos que llegar a conocer quién nos hizo ese abono, esa es la principal labor a diario. Cuando los fondos ya están identificados de quien son y para qué lo mandaron, que puede ser pago de cuenta corriente de la agencia que es como el crédito que le damos por los servicios que se prestan o también puede ser para pagar una nueva operación que sea para retirar una carga del puerto, entonces hay muchos clientes que hoy en día están pagando ellos directamente los impuestos a la tesorería, pero hay otros que siguen traspasando todos los fondos a la agencia y una vez que nosotros lo receptionamos vamos pagando a la Tesorería y los demás gastos que se hacen a las compañías navieras, transporte, SAG y todo lo que haya que hacer, entonces se ordena a pago a la Aduana del cual corresponde el despacho, para eso se usa un sistema, se manda un correo automático que se genera y la persona encargada de los pagos de cada sucursal que tenemos ya sabe que llegó la autorización, que esos fondos están disponibles, por lo tanto, está listo para pagar. Muchos de los pagos los ejecuto yo,

antiguamente cuando se pagaba con cheque cada sucursal contaba con cheques nominativos y cruzados a nombre de la Tesorería General de la República pero hace como dos años se ha masificado el pago electrónico, entonces la mayoría de los pagos se hacen en línea y yo soy la titular de esos pagos, manejo las claves, los Digipass, entonces ellos preparan un correo en cierta hora del día y solicitan los pagos donde dice necesito que me paguen tales despachos y obviamente siempre lo que ellos piden está previamente autorizado pero igual uno antes de hacer el pago final hace un chequeo de que efectivamente me estén pidiendo corresponda a los fondos que han sido recibidos. De eso se trata casi todo el día, nosotros tenemos sucursales en Santiago, San Antonio, Los Andes, Arica, Antofagasta, Iquique y algunas operaciones también por Talcahuano, y Valparaíso, entonces llegan solicitudes de diferentes partes. Eso es lo relacionado con los fondos recibidos y que se hace con ellos. También hay un colega en Santiago que es Tesorero de la oficina que trabaja a la par conmigo, siempre estamos en comunicación constante durante todo el día, y al final del día se chequea que todos los fondos recibidos se hayan pagado o bien por algún motivo que el despacho aún no se presenta por falta de algún trámite queda suspendido el pago pero no se pierde el historial hasta que el despacho se paga.

Y los otros temas están relacionados más con los desembolsos que la Agencia hace por cuenta de los clientes, tenemos una regla general que hay una autorización para las personas que van a terreno que portan cheques tienen un tope máximo para pagar sin visto bueno hasta trescientos mil pesos por una norma interna estipulada acá, entonces ellos no pueden hacer ningún pago que supere esa cantidad en forma individual, porque el cheque podría sumar mucho más pero si está pagando varias facturas ninguna de ellas individualmente podría superar ese valor. Igual a veces se pasan pero ahí empezamos a ver el porqué, y ahí se hacen los trámites de solicitar las remesas al clientes para esto se hace un correo que también es por sistema, sale una solicitud al cliente y ellos al día siguiente normalmente nos están traspasando los fondos, entonces ahí en los gastos de montos altos también intervengo yo en el sentido que me tienen que pedir las autorizaciones y coordino con el tesorero o ejecutivos nuestros que atienden al cliente, entonces ellos agilizan un poco más el tema de que la plata llegue pronto porque a veces están despachando y hay que pagar en ese momento porque ya está comprometido el transportista, entonces no puedes parar el servicio porque faltó la plata, hay que dar agilidad para que salga la carga finalmente.

También veo órdenes de compra que se hacen de pedidos de artículos de librería y también los implementos de seguridad de los trabajadores. [¿Trabaja sola en esta área?](#) Sí, igual tengo una colega de apoyo pero normalmente es cuando uno falta, permisos, cosas así. En Santiago es mi apoyo, trabajamos a la par.

- [¿El acceso al sistema para el registro de datos se encuentra restringido?](#)

Cada usuario tiene atribuciones en los menú, entonces no todas las personas tienen los mismos accesos y eso se le solicita a informática que los asignen y eso se va viendo cuando la persona llega y las labores que desempeña, entonces normalmente lo que es contable la mayoría tenemos acceso a las mismas cosas, la Jefatura, el Contador y yo tenemos acceso a la mayoría de los menú, el resto del área contable es un poco más limitado.

- [¿Las compras son autorizadas por la misma persona? ¿Están delimitadas por montos?](#)

Las compras normalmente son rutinarias y cuando se trata de compras importantes que por lo general son computadores, impresoras, fotocopiadoras son autorizadas por el Agente de Aduana previa cotización que hacen los jóvenes de informática, ya tenemos un proveedor habitual, esos montos altos son siempre autorizados previamente por él.

- [¿Está estipulado quiénes son las personas que autorizan los egresos?](#)

Sí, son siempre las mismas, en primera instancia hay una persona después está la otra, siempre hay un reemplazante pero la Agencia tiene claro quiénes son las personas que autorizan los pagos y la mayoría son canalizados a través de mí y ahí yo veo si lo tengo que ver con el ejecutivo o directamente con el Agente de Aduana, eso se va viendo porque no todos los clientes tienen el mismo movimiento, se ve caso a caso. [¿Y los egresos llevan adjuntos algún respaldo?](#) Todos los comprobantes de egreso llevan la fotocopia de la factura, boleta o lo que sea que se haya pagado, a veces se pagan los THC que se pagan en dólares y ahí se deja una fotocopia del BL, de la boleta donde se compraron los dólares, todo egreso lleva su respaldo.

- [¿Se realizan análisis de la cuenta Banco periódicamente?](#)

Diariamente, pero más estoy enfocada a los depósitos y es una revisión no una conciliación, sino un chequeo uno a uno de los depósitos que llegan a la cartolas provisoria, y al día siguiente ya que por el movimiento que tenemos recibimos cartolas definitivas diarias, entonces la cartolas provisoria con la que uno trabaja hoy al día siguiente en la mañana se revisa y se contrasta con la definitiva que emitió el banco, porque muchos depósitos o transferencias después de las dos de la tarde se traspasan

automáticamente para el día siguiente, entonces hay que hacer un cheque de que la suma de los depósitos debe ser la misma con la que yo trabajé el día anterior y si no es así porque no es la misma o si apareció un traspaso de un cliente que lo realizó al final del día entonces así lo detectamos, a diario se hace esa comparación con la cartola definitiva del día anterior. Ahora eso es lo que desarrollo en este puesto pero hay una persona que está encargada de hacer las conciliaciones de todas las cuentas bancarias, yo reviso a diario tres cuentas pero la otra persona hace las conciliaciones a diario de las cinco cuentas bancarias, y ahí el detecta si existen diferencias.

- ¿Cómo es el proceso de ingreso de dineros, ya sea efectivo, cheque o transferencia?

A diario llega una copia por lo general de la transferencia, entonces eso mismo se deja de respaldo y se hace inmediatamente la contabilización de ese ingreso, hay algunos clientes que llagan a la oficina de Santiago ya que la mayoría son de allá y entregan el cheque en Santiago y se depositan pero también todos se depositan a diario a no ser que un cliente solicite que el cheque se lo cobren en unos días más, pero no es muy usual. A veces se recepcionan cheques o hay transferencias pero todo se contabiliza en el día.

- ¿Se realizan arqueos sorpresivos, y cuadraturas de caja por usuario y por turno?

Se lleva una caja chica que la tiene una persona a cargo y tiene que hacer rendiciones mensuales y digamos no hay una rutina de un arqueo permanente, pero se manejan montos bajos, bueno la suma al mes puede que sea una suma significativa pero normalmente son doscientos mil semanales, entonces no es tanto lo que se maneja.

- ¿Tiene conocimiento a quién debe dirigirse para comunicar alguna irregularidad?
¿Existe algún canal de comunicación?

Bueno aquí está el Contador que es la primera persona con la quien se habla y una vez que vemos el tema y vemos la importancia, entonces dependiendo del grado de que se trate el problema detectado obviamente se comunica a los dueños, los Agentes que son padre e hijo, y si nosotros podemos resolverlo en una instancia anterior lo vemos y si amerita llamar a la persona dependiendo de lo que se trate, pero siempre se comunica si es un tema delicado y ellos ven después las acciones a seguir, pero todo es dependiendo de la gravedad del asunto, como les digo normalmente muchos temas los resolvemos con el Contador y a ellos se les comunica pero cuando ya está el proceso cerrado, les decimos lo que pasó y lo que hicimos.

- ¿Tiene conocimiento de alguna situación irregular que haya ocurrido en la empresa en años anteriores?

No, por lo menos yo llevo acá veinte años, pero sé que antes de cuando entrara a la oficina hubo un problema y de a poco fueron renovando a todo el equipo contable, había una persona que en la parte de remuneraciones hacía pasar anticipos de sueldo que después realmente no eran y él se quedaba con ese dinero, ese si fue un problema pero hace unos 24 o 25 años atrás y ahí los jefes se ponen un poco más desconfiados, pero es lo único de lo que tengo conocimiento que haya ocurrido en el área contable, en cuanto a la demás gente de la Agencia no, porque no manejan dinero. [¿Y últimamente ha ocurrido alguna irregularidad?](#) No, nada de fraude. [¿Entonces las medidas tomadas fueron eficientes?](#) Sí, despidieron a las personas una a una, pero tenían identificado al causante del problema, pero nunca tuvieron certeza de si los demás también sabían lo que él estaba haciendo o no, y como no hubo certeza de eso prefirieron renovar a todo el departamento, así que salieron todos en distintos tiempos. Pero sanciones mayores no hubieron, a nadie se metió preso, simplemente la empresa se desligó de esas personas.

- [¿Se verifica que la documentación que se va a ingresar al sistema esté con la autorización correspondiente?](#)

Bueno es que la persona que ingresa es la de Santiago y otra persona acá en Valparaíso, entonces hay muchas instrucciones que ya se han dado previamente de que todo comprobante de ingreso tiene que estar con su respaldo y como se hacen conciliaciones diarias también la persona que las hace detecta cualquier anomalía, se van automáticamente controlando. También está el tema de que el cliente también es el controlador porque a fin de mes se le mandan las cuentas corrientes de todos los movimientos que tuvo durante el mes, entonces ellos también hacen sus chequeos, por lo tanto, nosotros para garantizar que todo está correctamente ingresado tenemos que tener las conciliaciones y después como les digo los clientes chequean también.

- [¿Existen canales adecuados para asegurar un flujo de información de calidad?](#)

Se hacen hartos análisis de cuentas, entonces ahí salta cualquier anomalía, por ejemplo que se haya duplicado un pago, todos los meses se hacen análisis de los gastos. Hay reunión con la jefatura, se ve porqué se eleva mucho un gasto, en ese sentido hay harto control que se hace mensualmente.

- [¿Efectúa algún otro tipo de control en sus labores?](#)

Aparte de revisar a diario las cartolas contraste además que esa información se traspasa a una pantalla que es un tema interno de la empresa, las platas que se recepcionan para pagar despachos tienen que estar todas ingresadas en una pantalla que yo autorizo y después chequeo que nada se esté quedando atrás, pero es un control que puede que

lleven todas las Agencias pero de distinta manera, entonces esa hoja a mí me dice las platas que tengo recibidas que por algún motivo todavía no las hemos ocupado pero no son platas nuestras ya que sé que el día de mañana esos fondos los voy a tener que ocupar, ese es un control que también realizo.

Entrevista N° 2 RECURSOS HUMANOS

Cargo que desempeña: Encargado de Recursos Humanos

Área de desarrollo y Equipo: Recursos Humanos, 1 ejecutiva

Fecha de la entrevista: 09 de Octubre 2015, 16:05 hrs

- Nos podría describir su cargo ¿cuáles son las labores que realiza?

Soy la encargada de Recursos Humanos, tengo que ver con todo lo que es reclutamiento, remuneraciones que abarca también todo lo que es finiquitos, liquidaciones de sueldos, capacitaciones, en general todo lo que es Recursos Humanos lo veo yo porque soy la única en el área. Prevención de riesgos también tengo que ver cosas puntuales, entonces tengo que estar informándoles a los trabajadores los riesgos, las señalizaciones, si necesitan capacitación tengo que gestionar ya que trabajamos con una OTIC, porque trabajar directamente con SENCE es muy complicado, muy burocrático, así que mejor se contrata una OTIC y ellos hacen toda la gestión y nosotros solamente mandamos la información de lo que quieren capacitarse, después de hace un informe y una evaluación de desempeño.

- ¿Utilizan algún software para las remuneraciones?

Sí, Transtecnia es el software que se usa para lo que es remuneraciones.

- ¿El ingreso al sistema para el registro de datos se encuentra restringido? ¿Quiénes tienen acceso?

Para nivel usuario solamente yo y otra persona que está autorizada es quien me reemplaza cuando no estoy. ¿Nadie más tiene acceso al sistema? Bueno a excepción de los jefes que sí tienen acceso, pero algún colega más no.

- ¿Cómo es el sistema de contratación del personal?

Cuando se necesita personal por lo general usamos la vía del periódico, por intermedio del Mercurio, se pone un aviso, se reclutan todos los curriculum después se hace un análisis y se empieza a llamar a entrevista, eso lo hace el jefe directo que es Don Emiliano que es el Contador, él hace las entrevistas y se van descartando, no se hacen test, así que depende solo de las entrevistas si quedan o no. El Contrato es por tres

meses que son de prueba ya de ahí si la persona es eficiente y sirve para el cargo se contrata indefinido. ¿Piden otros antecedentes aparte del curriculum? Bueno el título si es que lo tiene, todo lo que es antecedente académico se les solicita y las referencias para llamar y pedir información de la persona que se va a contratar.

- ¿Se mantiene actualizado el archivo de trabajadores?

Siempre se está actualizando, los Contratos de Trabajo se actualizan una vez al año, cuando se suben los sueldos se hacen anexos de contrato, pero luego al mes tengo que tener el contrato actualizado, siempre se están actualizando las carpetas ya sea porque se cambian de cargo, por ejemplo puede que una persona esté en finanzas y la necesitamos para otro cargo donde sabemos que puede funcionar mejor y esa información se tiene que ir manteniendo en las carpetas.

- ¿Cómo controlan los horarios de los trabajadores?

Por un reloj control, tengo un sistema que manejo y ahí se va registrando todo y se lleva un control de las entradas y salidas que son cuatro durante el día, la entrada en la mañana, salida a colación, vuelta de colación y finalmente la salida de la jornada laboral.

- ¿Cómo se realiza el pago de las remuneraciones?

Se paga el último día hábil del mes a través de una nómina que se va a las cuentas vista de cada trabajador, todos los trabajadores tienen cuenta vista que se genera a través de CrediChile y se les deposita. ¿Quién autoriza el pago? Carmen que es la tesorera, ella es la que hace el pago directo. Anteriormente a eso el Contador es quien revisa la nómina de trabajadores, yo genero la nómina y él la revisa.

- ¿Existen Incentivos al personal?

No muchos, pero sí hay bonos de fiestas patrias, navidad, se hace una fiesta a fin de año en donde se hacen obsequios, se hacen actividades, beneficios con la Caja, y aquí si alguien quiere estudiar algún curso superior o capacitarse aparte de las capacitaciones SENCE que se hacen se les ayuda con un aporte. ¿Es para todo el personal? Lamentablemente no, aquí como Agencia de Aduana los portuarios generalmente no tienen tiempo para estudiar si quieren hacer una carrera extra, entonces para ellos existen otros beneficios, por ejemplo ellos trabajan por turnos y se les da un bono extra. ¿Quién autoriza los incentivos? Gerencia, el Agente de Aduana es quien da el visto bueno.

- ¿Tiene conocimiento a quién debe dirigirse para comunicar alguna irregularidad?

Acá directamente con el jefe de personal que es el Contador, uno siempre se tiene que dirigir a él y es él quien verá la decisión a tomar y a quién se dirige. ¿Existe otro canal de información? No.

- ¿Existen canales adecuados para asegurar un flujo de información de calidad?

El canal del correo de la Agencia, por ahí se entrega todo tipo de información para todo el personal.

- ¿Tiene conocimiento si ha ocurrido algún fraude?

Acá en la Agencia no, gracias a Dios ninguno.

- ¿Efectúa algún otro tipo de control en sus labores?

Yo directamente no, porque el único control que tengo es la entrada y salida del personal, el control de los contratos, el control de la gente nueva.

- ¿Se hacen préstamos a los trabajadores?

Sí, se analiza primero, depende la persona, el tiempo que tenga en la empresa y se habla con el trabajador dependiendo del problema. ¿Existe algún tope? Sí hay un tope, depende de los años que tenga el trabajador en la empresa, hemos tenido trabajadores con problemas graves y lo más que se les ha prestado son tres millones por darles un ejemplo, pero eso se evalúa y por lo general el tope máximo es de un millón de pesos. ¿Cómo se descuenta? Se descuenta por planilla, en la liquidación de sueldo en cuotas convenientes para el trabajador, la idea es que siempre el trabajador quede con líquido en el mes.

Entrevista N° 3 CONTABILIDAD GENERAL

Cargo que desempeña: Contador General

Área de desarrollo y Equipo: Contador General, 1 ejecutivo

Fecha de la entrevista: 09 de octubre 2015, 16:28 hrs.

- ¿Nos podría describir su cargo?

Yo soy contador general de esta empresa, las labores que efectuó son balances mensuales, revisión de balances mensuales, junto con eso, un informe mensual que tengo que hacer a mediados del mes siguiente de cada mes, tengo que hacer un informe de la relación entre el mes anterior y el actual mes ya sean de las utilidades o pérdidas que tenga la empresa, y a que se deben los aumentos y disminuciones en las diferentes cuentas de gastos que producen las cuentas de resultados, y con el detalle cuando los valores son muy diferentes entre el uno y el otro eso fundamentalmente. Análisis de cada una de las cuentas todos los meses, análisis exhaustivo de cada una de las cuentas para ello tengo apoyo de personas, los pagos de IVA, yo reviso las remuneraciones, los

cálculos de las remuneraciones y también hago el asiento contable de las remuneraciones todo eso me va configurando un detalle completo.

En las empresas veo situaciones especiales respecto de las cuentas corrientes de los clientes, situaciones que me llegan pidiendo antecedentes de distinta naturaleza que solicitan los clientes, algunas veces tengo que meterme en ese tema aun cuando no sea ese mi trabajo específico de la cuenta corriente. En muchas oportunidades tengo que ver situaciones que se presentan, algunos informes para el exterior, banco central, los organismos como por ejemplo el servicio nacional de estadísticas donde uno tiene que mandar un informe respecto de la parte de las ventas la situación de ciertas cuentas que llevan de gastos, ellos informan de forma permanente y eso le va configurando también algunas cosas para su estadística mensual que hacen.

Las conciliaciones bancarias si bien no la realizo pero tengo mirar, observar lo que tienen hecho porque dependiendo de la conciliación bancaria los cheques no pueden ser cobrado, ejemplo si hacemos un cheque ahora en el mes de octubre no puede aparecer un cheque pendiente de cobro de 90 días en la cuenta corriente, ¿Por qué?, se analiza porque no está cobrado, se envió al cliente no se envió que es lo que paso a que se debe. Devoluciones de saldos a favor que tengan los clientes eso lo veo yo, hoy día de hecho hice un listado porque los clientes en algún momento determinado ellos envían un valor para cubrir lo que nosotros le pedimos para pagar los derechos aduaneros, los honorarios, y algunos otros desembolsos que puedan salir por ejemplo los que cobran algunas empresas por ahí que tienen que ver con el desaduanamiento de las mercaderías a veces no pagan oportunamente y eso significa que le llaman caerse a piso y la caída a piso significa un costo, y ese costo lo tenemos que pagar nosotros, después se lo cobramos al cliente pero en otras oportunidades hay unos cobros que le sobra dinero entonces una vez que sea ha terminado la operación nosotros tenemos ese excedente que les sobra tenemos 90 días para devolver a los clientes ese excedente porque puede por ejemplo que algunas compañías puedan cobrar a última hora, que nos hagan llegar algunos cobros por ahí de esas operaciones, entonces, por lo tanto por eso tenemos un plazo de 90 días. Ahora ¿quién nos fiscaliza eso? el servicio nacional de aduana entonces estamos obligados a hacer esa devolución antes de los 90 días. – Nos muestra el cálculo de los saldos a favor de los clientes en una planilla Excel, donde hay un saldo a favor y en contra de los clientes –. Los ordeno en Excel, primero por todos los que tengan saldos deudores después de eso los ordeno por todos los saldos acreedores que aparezcan, y les veo cuantos días tiene cada uno hay unos que tienen 70 no me paso de los 90 días,

pero la persona que hace los cheques tiene que hacer un pequeño examen de cada despacho si eventualmente podría llegar algún cargo que le pueda llegar al cliente porque si no estaríamos devolviendo antes y a lo mejor indebidamente al final va a quedar debiendo igual.

Las remuneraciones las reviso yo, las reviso exhaustivamente liquidación por liquidación porque es necesario hacerlo, yo hace muchos años atrás cuando llegue aquí hace 22 años, en el año 93 en el mes de marzo había un programa de remuneraciones, se manejaba pero nadie veía que cosas arrojaba solo resultado pero nada de detalle no se podía ver que es lo que pasaba, entonces producto de eso yo me fui armando un programa mío para ir revisando cosas y producto de eso me di cuenta de que había una persona que era quien llevaba las remuneraciones que algo hacía que me parecía medio extraño, no sabía qué, entonces empecé a revisar hacerme una auditoria a mí mismo y quedó demostrado de que esa persona hacía malabares con las platas que al principio yo no lo capté, anduve 4 meses investigando desde agosto a noviembre y lo encontré y esa persona salió le hicieron un finiquito pero no se hizo nada más, esa son las cosas a grandes rasgos.

- ¿La empresa tiene establecidos los objetivos, misión, visión y valores de la entidad? ¿Es de conocimiento de todo el personal? ¿Cómo se comunica?

Si, y se conocen porque nosotros estamos incorporado a la norma ISO 9001, (en un mes más tenemos visita del ISO por aquí que nos viene hacer una auditoria), la agencia de aduana se compromete a brindar servicios del mejor nivel para satisfacer de manera integral todos los requerimientos de los clientes, para ello mejora continuamente sus procesos y la gestión de sus recursos, eso fue lo inicial después ha ido cambiando modificaciones.

- ¿Poseen un manual de organización y funciones en donde están definidos los cargos y funciones del personal? ¿Se le comunica a cada trabajador cuáles son sus funciones a realizar dentro de la empresa? ¿Consta en los Contratos de Trabajo?

Si los cargos están definidos y se comunica y si tenemos un manual de organización.

- Para el proceso de contratación, ¿Cuáles son los requisitos mínimos que debe tener el postulante que desee ingresar a la empresa?

Depende, por ejemplo para el departamento de contabilidad, no pueden dejar de ser contadores las personas o haber estudiado contabilidad porque se necesita tener un criterio contable, eso es fundamental, porque muchas veces sin ese criterio no pueden

resolver cosas, nos ha pasado con personas que no han sido contadores entonces dejan pasar ciertas cosas por ejemplo en facturación no han hecho las cosas, las dejan pasar y queda la embarra, hacen factura y que el sistema te está arrojando algo malo y resulta que después el problema hay que anularlo y han salido muchas facturas malas en las cuales, ahora por sistema computacional, por sistema electrónico, antiguamente la factura de papel la factura se anulaba y ahora se hace una nota de crédito para anular la factura entonces es más complicado así que hay que tener un ojo y una persona que tenga criterio contable.

- ¿Los trabajadores reciben algún incentivo o estímulo por cumplir ciertas metas?

Pasado un año de trabajo las personas tienen derecho a tener una participación de las utilidades que tiene la empresa, y eso dependiendo de los años que vayan teniendo las personas se les va subiendo 1 puntito o 2 hasta 3 etc. entonces van recibiendo mensualmente, es como una especie de bono, dependiendo de las utilidades que va arrojando el balance del mes anterior en este minuto eso nos está significando un valor cercano a los \$50.000.- el punto, si la persona tiene un año en la empresa, entras a participar y estaría recibiendo aparte del sueldo \$50.000.- después con 2% tienes \$100.000.- y así sucesivamente que eso ayuda a todos

- ¿La empresa realiza evaluaciones anuales de desempeño de su personal en la cual se pueda conocer el grado de motivación y compromiso del empleado?

Si, y muchas veces a significado que esas evaluaciones, hay ciertas personas tienen que salir, no poder seguir, uno presenta de acuerdo con las evaluaciones que se efectúa y los habla con los dueños de la empresa, no hace mucho que salió una persona el mes pasado porque siempre teníamos problemas siempre había un inconveniente por ejemplo los cheques de los saldos a favor se quedaban no los enviaban a los clientes que era responsabilidad de la persona, no los enviaba después yo me daba cuenta por las conciliaciones que habían valores que se estaban pasando en el tiempo, y preguntaba ¿a ver qué pasa con este cheque? y decía ah! Es que lo tengo aquí no lo he enviado, entonces es una doble falta ante el servicio nacional de aduana que son muy estrictos.

Si hablan del servicio de impuestos internos, tu cometes algún problema o inconveniente nadie está libre de esa situación, pero tú, que es lo que haces pagas, tú te equivocaste pagas, pagaste la diferencia con intereses y se acabó en el servicio nacional de aduana no, con los fiscalizadores que son tremendos uno tiene que tener las explicaciones claras justas y precisas porque si no las multas que le llegan y las tarjetas amarillas que le llegan al agente de aduana y de hecho los caducan también así de simple uno tiene que estar

atento a todo lo que ellos le ponen acento ¿Existe algún beneficio en el caso que el trabajador sea bien evaluado? si, hay bonos que de repente a parecen por ahí, hay bonos que aparecen y se les da un bono aparte de la participación, una persona que está bien evaluada se le da un bono, generalmente se paga 2 veces al año, una vez en marzo solo algunos y el otro en septiembre otros en junio y el otro en diciembre.

¿Realizan préstamos a sus trabajadores? Si, normalmente ¿Están establecidas las políticas para realizarlos?, va a depender del agente de aduana, depende del trabajador, va a depender si es un problema de carácter grave por ejemplo por enfermedad bueno nunca faltan los problemas entonces siempre están pidiendo algún tipo de préstamo. Así como se les presta por decir \$1.000.000.- porque tienen problemas, falta para pagar el Serviu que se yo por decir un ejemplo o por salud entonces se les descuenta en cuotas mensuales fijas ¿Cómo se determina el monto máximo de crédito y cuota? va a depender del sueldo, no se les saca más allá del 20% del sueldo líquido.

- ¿Existe algún canal de comunicación de forma anónima en caso de que algún trabajador quiera informar situaciones irregulares que estén sucediendo dentro de la empresa?

Si existe un correo que lo pueden utilizar los trabajadores y les llega directamente a los dueños de la empresa.

- ¿En el caso de que ocurran irregularidades en contra de la empresa, existen sanciones establecidas fuera de las que establece la ley laboral?

No hay, salvo que sea el despido no hay otra cosa muchas veces ha pasado de que se le envía una carta a un trabajador donde se le avisa que cometió tal cosa, por lo tanto queda establecido que no puede volver a suceder entonces esas quedan guardadas en mi caja de fondo, nadie más lo sabe.

- ¿Tiene conocimiento de alguna situación irregular que haya ocurrido en la empresa en años anteriores?

Si han pasado cosas, es que en una empresa donde hay tanto detalle llegan a suceder cosas, no recuerdo de otro, errores sí, hay una persona que cometió errores y él se dio cuenta de lo que estaba pasando renunció y se fue, después no empezaron a llegar las multas a nosotros pero desde el punto de vista aduanero.

- ¿Se preparan presupuestos para tener un control de los ingresos y gastos?

No, no hay un presupuesto no existe un presupuesto yo he querido llevarlo porque sé hacer presupuestos, yo en 2 empresas que trabajé anteriormente, pero aquí hay mucho movimiento mucho papel es muy dinámico, entonces, uno no está con el tiempo como

para poder elaborar eso nunca he podido hacerlo por ese motivo no se lleva pero nunca me lo han pedido tampoco.

- ¿Existen canales adecuados para asegurar un flujo de información de calidad?

Si, existe, tenemos nuestros sistemas de poder solucionar los problemas, como por ejemplo los jefes de departamentos tienen las obligaciones cada uno de hacer ciertos controles con los cuales uno puede analizar, cuáles serían las mejores maneras de poder llevar la información más fluida es lo único más aceptable

- ¿Se efectúa algún otro tipo de control en sus labores? Cuales

Yo llevo un control aparte por ejemplo yo reviso por el sistema contable que nosotros tenemos, de repente cae con sus detalles sus problemas, entonces veo si lo que arroja el sistema en libro de ventas mensuales está correcto, entonces yo reviso el programa si está bien o no, eso es mensualmente todos los meses reviso por ejemplo yo ahora en este minuto tengo una diferencia de \$36 que no es nada cierto, pero es una diferencia que no debe darse entonces yo el día 30 de septiembre vi a distintas horas lo que estaba arrojando el libro de ventas porque normalmente el ultimo día hay algunos inconvenientes, entonces identifique inmediatamente la factura voy a informática y le digo esta factura, veo el libro de ventas y que vea esta factura entonces informática va y lo deriva directamente el reclamo a la empresa dueña del programa y no he tenido respuesta hasta este minuto y como yo tengo que pagar el IVA el día 20 y no el 12, pero yo lo veo el último día del mes, porque ahí se hacen facturas que están aglomeradas y algunos clientes han solicitados y ahí normalmente se producen algunos detalles eso sería

- ¿La empresa cuenta con algún mecanismo o modelo de prevención y detección de fraude ocupacional?

Una de las maneras que existe para que el trabajador obtenga para él un mayor ingreso es producto de este asunto de las remuneraciones, por eso yo estoy encima reviso todo integro tengo un sistema que yo me fui creando y cualquier cosa y hago la pregunta veamos esta liquidación ¿Por qué tal mes tiene tal cosa y ahora no la tiene? Entonces yo fiscalizo. Eso desde el punto de vista aduanero desconozco porque no soy técnico en eso.

¿La empresa cuenta algún software? El programa es como una cosa completa que tiene todo el movimiento aduanero completo íntegro y a la vez contable está totalmente integrado.

Entrevista N°4 COBRANZAS

Cargo que desempeña: Encargado de Cobranzas

Área de desarrollo y Equipo: Cobranza, 1 ejecutivo

Fecha de la entrevista: 09 de octubre 2015, 17:09 hrs.

- Nos podría describir su cargo ¿cuáles son las labores que realiza?

Yo soy del área de Tesorería y Cobranza, realizo el envío de cuentas corrientes a los clientes y los que tienen saldo deudor al último día hábil de cada mes se les realiza la gestión de cobranza.

- ¿El ingreso al sistema para el registro de datos se encuentra restringido?

Se encuentra restringido, uno tiene un usuario y una clave de acceso que tiene activada las diferentes funciones que son propias del puesto y si uno necesita alguna función adicional se le solicita al departamento de informática que habilite el módulo y si ya no lo vamos a ocupar más se vuelve a bloquear. ¿Solo usted tiene acceso al módulo de cobranza? Generalmente la parte de tesorería y contabilidad tiene acceso al módulo de cobranza para revisar los estados de cuentas y todo eso, acá somos tres personas las que tenemos acceso.

- ¿Cómo son informadas las deudas a los clientes, cuentan con algún sistema?

Están informadas a través de una cuenta corriente que detalla los movimientos mensuales, si un cliente hace por ejemplo diez importaciones y cinco exportaciones se detallan individualmente con un saldo que arrastra el total de la factura. ¿Esto es enviado a través de algún correo? Sí por correo electrónico.

- ¿Se les informa a los clientes con anterioridad la cuenta bancaria en la que deben realizar los pagos en caso de transferencia?

Sí, ¿En el momento que se informa la deuda? Se les informa la cuenta y también se les informa si quieren emitir cheques para hacerlos llegar a la oficina o mediante depósitos.

- ¿Cómo se informan los ingresos producto de las cobranzas?

Se informa a Gerencia vía correo electrónico, diariamente se envía un detalle por cada cliente, el monto de abono y si corresponde al total de la deuda o es un pago parcial.

- ¿Están estipulados los límites de crédito asignados a cada cliente? ¿Quién aprueba el crédito?

Si, están estipulados ¿Y esto por quién está aprobado? Por Gerencia

- ¿Se realiza un seguimiento a la cuenta de clientes?

¿Seguimiento en qué sentido? En que si ellos cancelan se rebaja de la cuenta. Sí, ellos a medida que van cancelando se rebajando automáticamente del sistema, nos hacen el pago, nos indican que facturas están pagando, se rebajan esas facturas y se les informa el saldo que queda pendiente si es que hubiese.

- ¿Tiene conocimiento a quién debe dirigirse para comunicar alguna irregularidad?

Sí por supuesto, sé a quién dirigirme. ¿Por algún medio en específico? Puede ser en forma presencial o a través de correo electrónico.

- ¿Existen canales adecuados para asegurar un flujo de información de calidad?

Sí, por supuesto ¿Cómo se dan esos flujos? A través de conversaciones telefónicas, a diario.

- ¿Efectúa algún otro tipo de control en sus labores?

Aparte de las labores de cobranza, tengo el control de emisiones de cheques, el cliente que no cancela se le restringen los pagos, entonces yo también hago ese control

Empresa N° 3

Entrevista N° 1 RECURSOS HUMANOS

Cargo que desempeña: Encargado de Recursos Humanos

Área de desarrollo y Equipo: Recursos Humanos, 1 ejecutivo

Fecha de la entrevista: 05 de Noviembre 2015, 16:00 hrs.

- Nos podría describir su cargo ¿cuáles son las labores que realiza?

Yo aquí veo remuneraciones, impositivos y veo algo que tiene que ver con el transporte, varias cosas en realidad pero eso fundamental es lo que veo yo.

- ¿Utilizan algún software para las remuneraciones?

Sí, utilizamos el software de editrade que es el Sigad, bueno está el sigad aduanero, el sigad contable que ahí está incluido el de remuneraciones y con ese el que trabajo yo para los sueldos.

- ¿El ingreso al sistema para el ingreso de datos se encuentra restringido?
¿Quiénes tienen acceso?

No, pero tenemos parámetros igual hay hasta una enumeración pero si falta algún antecedentes se llama a la empresa que nos atiende a nosotros y se le pide información en caso que nos falte algo ¿cualquier persona puede entrar al sistema? No, porque yo tengo mi clave personal para poder ver eso y por ejemplo en mi caso que es

remuneraciones lo veo yo no más porque para los pedidos para las otras áreas está bloqueado.

- ¿Cómo es el sistema de contratación del personal?

El sistema de contratación bueno aquí se entrevista pero eso yo no lo veo, eso lo ve el contador general de la agencia, bueno sé que se pide curriculum pero no sé cómo lo hacen si es por diario o por otro sistema en donde diga que se necesita gente etc., la verdad es que yo lo desconozco un poco, pero yo sí sé que hacen entrevistan a la gente aquí, así lo ven para traer gente acá, pero yo directamente no lo veo.

- ¿Se mantiene actualizado el archivo de trabajadores?

Si, se mantiene actualizado todos los meses de acuerdo a las modificaciones se ve en el programa, pero se mantiene actualizado con todas las personas, las que ya están finiquitadas, tú le pones obviamente que ya no trabaja y del programa donde aparecen todas las liquidaciones de sueldo ahí ya no aparecen, pero la información de la persona siempre va a quedar acá en el programa, lo que es nombre dirección teléfono todos los datos, porque acá hay una parte que es del personal y ahí se ingresan todos los datos de las personas

- ¿Cómo se controlan los horarios de los trabajadores?

Con reloj digital, de la mañana y salida ese es el horario, tu llegas a una cierta hora marcas con tu huella digital ¿ese control lo lleva usted? No, ese control que es un reloj control, lo lleva también el contador general que él tiene su programa en su computador yo no lo tengo aquí en mi computador ese programa, una vez intentaron ponerlo en mi computador pero no sé qué paso, pero esa información la maneja el a mí me la entrega si porque después tengo que revisar y todo pero yo en mi computador directamente no la tengo porque eso es totalmente independiente del programa de remuneraciones que tenemos nosotros.

- ¿Cómo se realiza el pago de remuneraciones?

Con transferencias todos los meses un día antes de fin de mes para que no haya colapso se hace transferencia, se hace como en todos lados en realidad, por transferencia electrónica a cada trabajador, no hay una nómina que uno manda al banco no aquí no, aquí yo misma persona por persona ¿entonces usted hace las transferencias directamente? Si yo las hago las transferencia directamente ¿con la autorización final también? Si por supuesto hay una revisión digamos de las liquidaciones por si llegara haber alguna inconsistencia, algo que no corresponda y después estando todo OK, yo procedo a transferir a cada persona ¿Quién le hace la revisión? El contador general, todo

lo revisa el contador general acá de todos, pero como nosotros igual tenemos el conocimiento lo hacemos, pero también tiene que haber una persona con rango mayor acá que es la que revisa, pero teniéndolo Ok no hay problema y ahí se hacen las transferencias a cada persona y como te digo como no somos tanto no es tan complicado si fuéramos más se podría hablar con el banco y hacer una nómina y se mandaría la información y ellos mismos vean las transferencias, porque hay empresas que hacen eso, acá no es el caso pero hasta el momento no hemos tenido ningún problema [¿Cuántas personas son el empresa?](#) En total somos como 35, en total porque aquí es la casa matriz, porque hay sucursales en Santiago, Los Andes, San Antonio y el Aeropuerto donde hay como 4 personas por sucursal aproximado.

- [¿Existen incentivos al personal?](#)

Bueno el único incentivo que hay es el aguinaldo no más, pero así como que trabajaste un mes o como mejor trabajador del mes o tú hiciste más cosas te vamos a dar un bono no, la verdad que no es así, el único incentivo es el aguinaldo de fiestas patrias y navidad [¿es para todos los trabajadores?](#) Si, para todos los trabajadores por igual, es un porcentaje que pone el jefe y nosotros también de la liquidación juntamos un poco de plata y después al llegar el momento a nosotros nos pasan ese porcentaje que nosotros ponemos más el porcentaje que pone el empleador y se nos da ese fondo.

- [¿Realizan préstamos a los trabajadores?](#)

Si, cuando es necesario y lo necesitan de forma muy importante para un caso específico se le presta dinero a los trabajadores y después la devuelven de manera mensual y se le descuenta por planilla [Se analizan los antecedentes comerciales de los trabajadores antes de otorgar los préstamos](#) No, porque como ya llevan arto tiempo trabajando acá, tampoco es que te presten la plata sabiendo que para el otro mes a lo mejor te vas a ir, no, no es el caso, entonces no se le pide nada. [¿Cómo se determina el monto máximo de cuota para descontar?](#) Mira la verdad es que eso se llega a un acuerdo, no es que te prestamos \$500.000.- y al otro mes me tienes que devolver \$100.000.- no, eso se conversa según lo que pueda el trabajador es caso a caso pero no te ponen un tope porque esas cosas se conversan y la mayoría de las personas que lo hacen no han tenido ningún problema porque se da en tantas cuotas que acomoden a las dos partes.

- [¿Tiene conocimiento de alguna situación irregular que haya ocurrido en la empresa en años anteriores ya sea algún delito o fraude?](#)

No, bueno yo llegué aquí en el 2011 por lo menos en esa fecha desde que llegue no ha habido ningún problema.

- ¿Tiene conocimiento a quién debe dirigirse para comunicar alguna irregularidad?

Si, de partida nosotros empezamos conversando con el contador general que es el que siempre está con nosotros para cualquier cosa, o si él tiene alguna duda viene para nuestros puestos y nos pregunta entonces cualquier cosa primero con él y de acuerdo a lo que se converse de cualquier tipo de cosa que pueda pasar ahí se va directamente donde el dueño, por lo menos aquí en la parte contable tenemos a quien dirigirnos ya sea para preguntar o si tenemos alguna duda y así viceversa, porque él también puede tener alguna duda y él viene para acá y nos pregunta lo que se necesite. Entonces podemos decir que existen canales adecuados para asegurar un flujo de información de calidad? Por supuesto ya sea por sistema o con la persona que se tenga que conversar respecto al tema

- ¿Efectúa algún otro tipo de control en sus labores? cuáles

Sí, pero no es tanto como control digamos es más bien para llevar un orden en realidad, porque en esta parte no es tan complicado.

Entrevista N° 2 TESORERÍA

Cargo que desempeña: Encargado de Tesorería

Área de desarrollo y Equipo: Tesorería, 1 ejecutivo

Fecha de la entrevista: 05 de Noviembre 2015, 16:24 hrs.

- Nos podría describir su cargo ¿cuáles son las labores que realiza?

Mira, el tema de Tesorería va conectado directamente con el pago de los derechos de Aduana de los clientes, el proceso que nosotros hacemos es esperar los depósitos en efectivo que estén disponibles y en base a la información que tenemos de los despachos por pagar de los cuales primero se pide una provisión de fondos, cuadramos ese depósito con la provisión de fondos, porque nosotros no podemos financiar pagos de derechos de aduana, las platas tienen que estar depositadas en la cuenta de la Agencia siempre cuando los vaya a pagar ésta y se procede al pago de derechos de aduana. Se ingresa a la página de Tesorería con una clave del Agente de Aduana y se hace el proceso de pago. Si los derechos los paga el cliente se le envía la información vía correo electrónico con la provisión de fondos en donde se indica los derechos de aduana, cuanto es lo que tiene que pagar de impuesto y el cliente en forma directa paga en Tesorería teniendo la clave de acceso, los clientes que no tienen la clave trabajan con nosotros, nos depositan los fondos y cuando éstos están disponibles procedemos a realizar el pago. ¿Usted solo

realiza los pagos de aduana? Aquí en la Agencia yo veo los pagos de Aduana, reviso lo que es banco, conciliaciones bancarias, cuadratura de clientes en forma mensual, eso más que nada. Y después serían las cuadraturas de las cuentas contables que tengan que ver con la Agencia de Aduana, por ejemplo pagos de honorarios, pagos de proveedores, tenemos una cuenta puente que nosotros ocupamos que también realizo el análisis.

- ¿El acceso al sistema para el registro de datos se encuentra restringido?

Sí, solamente lo maneja contabilidad. Si bien nosotros aquí en contabilidad tenemos un trabajo específico, todos tenemos acceso a lo que es contabilidad junto con el Contador.

- ¿Las compras son autorizadas por la misma persona? ¿Están delimitadas por montos?

Las compras las hace directamente el Contador, todo lo que es adquisiciones ya sea de computación, insumos, librería, en general todo lo que necesitemos para lo que es oficina lo hace directamente el Contador, él hace la compra e informa aquí en contabilidad, nos entrega la factura físicamente o la bajamos en forma electrónica y se ingresa a la contabilidad. Generalmente todas las compras las hace con cheques, por lo tanto, nos enteramos en el momento en que está comprando ya que viene y pide un cheque para comprar una cantidad X de computadores por ejemplo.

- ¿La persona que autoriza los egresos siempre es el Contador?

Sí es él, obviamente lo ve directamente con el dueño, si tiene que comprar X cantidad de computadores que ya es una compra más grande lo ve con el Agente. Las compras más de uso diario lo ve solamente el Contador.

- ¿Se realizan análisis de la cuenta Banco periódicamente?

Sí, a través de conciliaciones bancarias. Se hace una conciliación en forma diaria pero superficial porque el saldo diario tu sabes que va cambiando, entonces en forma mensual sí se hace una conciliación bancaria en la cual se comparan datos de todos los ingresos y egresos que se han hecho durante el mes con la cartola oficial del banco.

- ¿Cómo es el proceso de ingreso de dineros, ya sea efectivo, cheque o transferencia?

El proceso de ingreso de los dineros son todos a través de transferencias o cheques, aquí solo recibimos dinero de clientes, todo lo que sea plata de clientes son los únicos depósitos que tenemos en la cuenta corriente. Nosotros trabajamos con la plata de los clientes ya sea para sus provisiones, para pago de facturas, entonces esos depósitos pueden ser vía transferencia o depósito. Todo llega aquí porque somos la casa matriz, la

gran mayoría de los clientes están en Santiago entonces todo se filtra por la sucursal de Santiago, los envían para acá o realizan los depósitos allá por un tema de ganar tiempo o para que no viajen los cheques, una vez depositados yo reviso el banco todos los días con una diferencia de un día, por ejemplo hoy revisé el banco de ayer en donde analizo de quienes son los cheques, generalmente se visualizan por la página web del banco al igual que las transferencias, se identifican y se ingresan al sistema que tenemos que es el SIGADCONTABLE Y ADUANERO.

- ¿Se verifica que la documentación que se va a ingresar al sistema esté con la autorización correspondiente?

Si hablamos de todo lo que es pago generalmente va filtrado por el Contador, pero por ejemplo hay cosas que tenemos fechas que son todos los meses iguales como los arriendos, pagos de facturas, esas sí son fechas determinadas. Generalmente hay muchos pagos de proveedores que hago yo pero sí son determinadas las fechas, cuando el Contador compra algo que hay que pagarlo a fecha lo coordinamos entre Raúl y yo, pero sí todo va filtrado por el Contador a menos que sean cosas como les digo que tengan fechas específicas todos los meses, pero el también revisa la cuenta bancaria, por ejemplo hoy día 5 pagué arriendos y el después a medio día revisa que estén los pagos del día 5 realizados, pero no es algo que él revisa tan estricto porque es una fecha fija que está sí o sí todos los meses.

- ¿Tiene conocimiento a quién debe dirigirse para comunicar alguna irregularidad?
¿Existe algún canal de comunicación?

Sí por supuesto, nuestro primer filtro en cuanto a lo que es contable es el Contador Auditor y nuestro segundo filtro en cuanto a lo que es aduanero es nuestro jefe que es Francisco V .o en este caso que ahora está a cargo su hermana que es. Todo lo filtramos a través de ellos, o cualquier decisión que haya que tomar, si bien nosotros llevamos nuestro punto de vista como trabajamos el día a día le planteamos la situación y ellos tienen la decisión final. Sí tenemos a quién recurrir cuando tenemos algún inconveniente o decisiones que tomar. ¿Por ejemplo si usted encuentra alguna irregularidad en la empresa o si sabe de alguien que está haciendo algo que no es adecuado solamente se dirige a él o hay algún correo anónimo para comunicar? No, porque cuando hay alguna irregularidad, bueno no ha pasado, pero si existe si bien tenemos correos institucionales nosotros sabemos hablarlo en forma directa porque como te decía mi colega no es una empresa tan grande, por lo que tenemos la llegada directamente con los dueños, lo que sí filtramos nosotros con el Contador y él nos dice si lo vemos en forma conjunta con los

jefes o lo vemos individualmente con ellos, no ocupamos el correo institucional para esas cosas, quizás si podríamos utilizarlo para dejar un respaldo que uno comunicó en el momento que correspondía, pero la verdad que eso se ve en forma directa, en forma personal.

- ¿Tiene conocimiento de alguna situación irregular que haya ocurrido en la empresa en años anteriores?

En esta Agencia de Aduana no, ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa? 12 años voy a cumplir.

- ¿Existen canales adecuados para asegurar un flujo de información de calidad?

Sí, la verdad que tenemos un sistema que nos deja canalizar bien la información que manejamos, en un buen orden, un buen control y en contabilidad tenemos bien canalizado el desempeño de cada uno, entonces el sistema que tenemos también nos ayuda mucho a poder canalizar la información en forma correcta y ordenada, si bien no te digo que está todo 100% al día pero tenemos uno o dos meses de desfase que es lo normal en la contabilidad.

- ¿Efectúa algún otro tipo de control en sus labores?

A ver, como te digo yo veo todo lo que es cuadratura de cuentas que son honorarios, proveedores, una cuenta puente que tenemos, conciliación bancaria, cuadratura de saldos de clientes, cuadratura de derechos de aduana, pagos de derechos de aduana, la revisión diaria del banco y si no me falla la memoria creo que eso sería. ¿Trabaja con un solo banco? Solo con un banco, tenemos un banco puente pero se usa en casos extremos. La Agencia maneja solo una cuenta que es en pesos chilenos, no manejamos cuenta en dólar tampoco, si bien en lo que es Agencia de Aduana se maneja mucho todo el tema en dólar, nosotros trabajamos solo en pesos chilenos.

Entrevista N° 3 COBRANZA

Cargo que desempeña: Encargado de Cobranzas

Área de desarrollo y Equipo: Cobranza, 1 ejecutivo

Fecha de la entrevista: 05 de noviembre 2015, 16:39 hrs.

- Nos podría describir su cargo

Dentro de lo que el departamento de Contabilidad veo lo que es cuentas corrientes, facturación y cobranzas.

- ¿El acceso al sistema para el ingreso de datos se encuentra restringido?

Sí, bueno tal como te explicaban mis colegas lo que es la parte contable lo vemos solamente nosotros más el Contador, los de las otras áreas no tienen acceso y bueno cada uno de nosotros tiene su clave para ingresar al sistema, que es una forma también de identificar cualquier tipo de registro como quien hizo tal cosa en el caso de necesitar esa información.

- ¿Cómo son informadas las deudas a los clientes?

Bueno una vez que se termina el mes, mira por ejemplo yo cerré el mes ayer, entonces se inicia el proceso de cuadratura que lo realiza Carolina y ahí yo empiezo a mandar las cuentas corrientes a los clientes, por cada cliente el sistema arroja una cuenta corriente del movimiento del mes y uno se la manda, y eso dependiendo de cada cliente el tema del pago, hay clientes que pagan a los siete días, otros a los quince días, otros treinta días, todo depende del trato que se tenga con el cliente. ¿La empresa para esto cuenta con un sistema? Claro el SIGAD que es el programa que trabajan casi todas las agencias, del 100% de las agencias yo creo que el 90% trabaja con el SIGAD, este programa arroja toda la información, por ejemplo tu entras acá [nos muestra el programa], es muy fácil, te lo va diciendo todo solo como todos los programas hoy en día, yo entro a contabilidad, cuentas corrientes y tengo todas estas plataformas de cuentas corrientes para mandar distintos tipos de cuentas corrientes, movimiento de cada despacho. ¿Con el mismo sistema genera el correo? Se puede generar con el mismo sistema o se puede mandar aparte, esto también te permite que mandes la cuenta corriente a través del sistema.

- ¿Se les informa a los clientes con anterioridad las cuentas bancarias o la forma para realizar los pagos?

Claro cuando se les manda el correo, de partida acá la Agencia la forma de trabajar es que los clientes tienen que enviar la provisión de fondos, uno le manda una remesa con todos los gastos estimados, entonces ellos nos tienen que mandar ese dinero, tal como te explicaban anteriormente puede que paguemos nosotros los derechos o pueden que los paguen ellos, pero sí tienen que mandarnos la plata de los gastos y de los honorarios nuestros, hay clientes que no mandan esa plata y se les cobra contra factura. De partida en esa primera remesa que se manda ahí va la cuenta corriente en donde deben depositar, y cuando mando la cobranza ahí también va la cuenta y todos los datos para ya sea quienes realizan transferencia bancaria o depósitos.

- ¿Cómo se informan los ingresos producto de las cobranzas?

Todos los días Carolina que es quien revisa el banco me manda un correo donde me indica todos los pagos que han efectuado los clientes, por ejemplo hoy ella me informó todos los pagos que salieron ayer, todos los clientes que depositaron cancelando cuentas corrientes, entonces ahí yo voy registrando, ella contabiliza y hace el ingreso, entonces cuando yo voy a ver la cuenta corriente el ingreso está reflejado, todos los días se actualizan las cuentas.

- ¿Están estipulados los límites de crédito asignado para cada cliente?

Depende del trato que se tenga con cada uno, por lo general los clientes que no mandan remesa, por ejemplo los clientes más grandes terminamos el mes, se hace la cuadratura, se le manda la cuenta y ellos por lo general a la semana están pagando porque ellos van contra factura, no mandan remesa. Los otros clientes algunos se demoran 20 a 30 días, igual como en todas partes hay clientes que se demoran más de la cuenta, pero eso se va manejando. ¿Entonces no hay un límite? No, no hay un límite, es un trato que se hace con cada cliente.

Se usa mucho también trabajar por despachos, este es un despacho [muestra documento] yo lo facturo ya que hay clientes que les gusta trabajar por operación, uno termina, les manda la factura y con todos los gastos se espera de una semana a dos para devolución de plata si es que se genera diferencia.

¿Se le realiza un seguimiento a la cuenta de clientes? Si se va revisando constantemente, todas las semanas voy revisando los clientes, como todos los días ella me envía quienes pagaron se va actualizando y aparte una vez a la semana reenvío cuentas, por ejemplo hoy estoy enviando cuentas corrientes, como ya cerré empecé a mandar las cuentas corrientes, ya la próxima semana suponte si no me han cancelado reenvío un correo recordando la cuenta pendiente.

- ¿Tiene conocimiento a quién dirigirse para comunicar alguna irregularidad?

Sí, al jefe directo. En este caso nosotros dependemos directamente del Contador o también puede ser al jefe de oficina.

- ¿Existen canales adecuados para asegurar un flujo de información de calidad?

Sí ¿Cómo se da el flujo de información? Bueno está bien manejado, por lo menos aquí en contabilidad estamos bien organizados en ese tema.

- ¿Tiene conocimiento de alguna situación irregular que haya ocurrido en la empresa en años anteriores?

No, acá en la Agencia nada.

- ¿Efectúa algún otro tipo de control en sus labores?

Bueno aparte de lo que es cuentas corrientes yo veo todo lo que es facturación de la Agencia, veo todo lo que es honorarios, aparte veo algunos pagos de comisionistas. Aquí nos llega un despacho y es todo un proceso, no es difícil ya que se vuelve como rutinario pero todo tiene sus tiempos. ¿Alguien revisa sus labores? Todo está enlazado, por ejemplo aquí R... manda la provisión de fondos y obviamente cuando facturo estoy viendo que coincidan los gastos, él antes de yo facturar revisa los gastos, en el fondo es toda una cadena.

Entrevista N° 4 CONTABILIDAD GENERAL

Cargo que desempeña: Contador General

Área de desarrollo y Equipo: Contador general, 1 encargado

Fecha de la entrevista: 09 de Octubre 2015, 11:34 hrs.

- Descripción del cargo y las labores que desempeña

Soy contador y tengo que ver con toda la parte remuneraciones y la parte finanzas principalmente todo lo que es plata habida y por haber, pago de impuestos, balance, la revisión de las cuentas corrientes de los clientes, las cuentas corrientes de los empleados, los pagos de sueldo, los IVA, los formularios 29 todo lo que tenga que ver con la parte de pago la canalizamos acá en la parte contable

- ¿La empresa tiene establecidos los objetivos, misión, visión y valores de la entidad? ¿Cómo se comunica?

Si, si correcto bueno, el objetivo es cumplir a cabalidad digamos con los clientes para llevar a mejor término el trabajo que nos encomiendan que es el área de comercio exterior, o sea, la tarea principal de acá digamos llega un cliente por ejemplo y dice, mire tengo que traer mercadería de china o de cualquier otro país quiero que ustedes me la vean cuando llegue acá al país, nosotros digamos se la vemos la desaduanamos, le pagamos los derechos, los cargos todo lo que tenga que ver con plata y lógicamente calculamos y le pedimos la plata correspondiente, antes que llegue porque la plata tiene que estar financiada antes que nosotros hagamos el gasto, porque de partida las agencias de aduana no pueden costear gastos de terceros, es decir, digamos porque muchas veces ocurre que el cliente una vez que tiene pagados los gastos nos cuesta mucho recuperar esa plata entonces la agencia no está autorizada para costear gastos. Primero al cliente se le dice señor esto sale tanto dinero usted nos manda la plata y

cuando llega la plata nosotros le cancelamos todos los gastos para poder desaduanar, una vez cumplido ese objetivo digamos se saca la mercadería se le envía a domicilio que el cliente haya decidido, esa es la parte principal digamos de la oficina y cumplir los plazos el objetivo principal es cumplir los plazos para dejar en buen término digamos el nombre de la empresa para que siga viniendo o nos siga recomendando **¿Es de conocimiento de todo el personal?** si correcto, el personal está en conocimiento de todo lo que tienen que hacer, los parámetros que tiene que cumplir

- **¿Poseen un manual de organización y funciones en donde están definidos los cargos y funciones del personal?**

Si, si cada uno está establecido hay un organigrama un establecimiento de cada uno de los cargos y la definición de cada uno **¿Se le comunica a cada trabajador cuáles son sus funciones a realizar dentro de la empresa? ¿Consta en los Contratos de Trabajo?** Si en el contrato de trabajo además digamos una reunión formal con el trabajador y lógicamente en el manual están detalladas las tareas y las funciones.

- **Para el proceso de contratación, ¿Cuáles son los requisitos mínimos que debe tener el postulante que desee ingresar a la empresa?**

Va a depender del cargo, por ejemplo acá hay varios departamentos por ejemplo está pedidores, tramitadores, contadores, auxiliares por ejemplo para un pedidor tiene que ser titulado de comercio exterior y lógicamente que tenga 4° medio porque es la única manera digamos que pueda a optar al título de comercio exterior, para el cargo de tramitador solamente 4° medio y todos los cargos en principio tienen que venir con experiencia porque necesitamos que la gente demuestre su experiencia en el cargo, también hemos contratado a gente que ha venido hacer práctica lógicamente aprenden el proceso y después quedan trabajando acá en la oficina en el cargo que le corresponda.

- **¿Los trabajadores reciben algún incentivo o estímulo por cumplir ciertas metas?**

Las horas extraordinarias además en el caso nuestro tenemos definidos unas gratificaciones semestrales 2 veces al año, gratificación anual y digamos el incentivo que tenemos son las horas extraordinarias para poder quedarse a trabajar fuera del horario de trabajo **¿son pagadas las horas extraordinarias?** Si con el 100% de recargo

- **¿La empresa realiza evaluaciones anuales de desempeño de su personal en la cual se pueda conocer el grado de motivación y compromiso del empleado?**

Sí, pero no es algo que se haga regularmente sino que simplemente se evalúa que se yo ciertos puestos y se llama más que nada a una reunión informativa, más que digamos independiente no se le hacen seguimiento individual si no en forma general **¿Existe algún**

beneficio en el caso que el trabajador sea bien evaluado? en parte si, por ejemplo que se yo tener una mayor disponibilidad de horario por ejemplo por decirte se puede ir más temprano o llegar más tarde o permiso adicional si tiene que hacer algo

¿Realizan préstamos a sus trabajadores? Sí. ¿Están establecidas las políticas para realizarlos? Bueno de partida la política general que no sobre pase más del 30% de su sueldo liquido final y en algunos casos, se hace digamos bueno hay 2 métodos anticipos y préstamos, el préstamo digamos el sueldo que tengan no puede mayor al 150% o sea es como 1 sueldo y medio ¿no puede pasar del sueldo y medio? No, o sea primero digamos por los fondos disponibles que hayan y lo otro por el asunto del endeudamiento que tenga el empleado porque nunca, o sea le tratamos de no fomentar el endeudamiento tratamos que sea autovalente respecto a sus finanzas ¿para ello se le analizan los antecedente comerciales de cada trabajador? Solamente los antecedentes que nosotros manejamos, no le pedimos antecedentes digamos Dicom y todo eso, solamente sabemos que es un buen trabajador no hacemos problemas acá ¿en el caso del descuento se hace por planilla? Si se hace por planilla de sueldo ¿Cómo se determina el monto máximo de cuota? si por ejemplo va a depender del prestamos puede llegar hasta 10 cuotas, si es un prestamos digamos de 1 sueldo y medio puede llegar hasta 10 cuotas pero generalmente los trabajadores piden que sea en menor plazo para tener por ejemplo posibilidades de pedir otro antes

- ¿Existe algún canal de comunicación de forma anónima en caso de que algún trabajador quiera informar situaciones irregulares que estén sucediendo dentro de la empresa?

Si, ellos tienen digamos la facilidad de poder contactarse directamente con el agente para tener una reunión formal en forma particular

- ¿Tiene conocimiento de alguna situación irregular que haya ocurrido en la empresa en años anteriores?

No, un fraude nunca acá hemos tenido, deja recordar... no en esta agencia no tengo conocimiento de algún fraude

- ¿En el caso de que ocurran irregularidades en contra de la empresa, existen sanciones establecidas fuera de las que establece la ley laboral?

Bueno de partida si hay un fraude y se comprueba, de partida es el despido, y las notificaciones a los respectivos organismos que correspondan, si es un fraude muy abultado lógicamente tendrá que darse cuenta al juzgado de policía local pero como no ha ocurrido nunca hemos llegado a esa instancia.

- ¿Con respecto a las compras son todas autorizadas por la misma persona o va a depender de los montos?

Depende de los montos pero generalmente nosotros no tenemos compras muy elevadas, generalmente las compras son digamos con respecto a útiles de aseo, útiles de oficina computadores, los computadores están autorizados por el contador que es el único gasto más grande que tenemos es la compra de computadores

- ¿Se preparan presupuestos para tener un control de los ingresos y gastos?

Si, si se preparan trimestral y semestralmente y ahí vamos evaluando como vamos con las finanzas, si ha habido más ingresos que egresos o viceversa o digamos estamos parejo eso también digamos conlleva a tomar decisiones en los aguinaldos que nosotros tenemos también hacia el personal

- ¿Existen canales adecuados para asegurar un flujo de información de calidad?

Sí, bueno los canales adecuados son los correos con los encargados de cada departamento y lógicamente ahí van a los canales de la gerencia esos son los canales que tenemos

- ¿Existe una estructura de control definida o un departamento de control?

Si, correcto la estructura que existe digamos en este caso generalmente son los encargados los que definen los controles y ellos me las traspasan al contador general, el contador ve la secuencia que se produce en cada uno e informa al gerente

- ¿La empresa cuenta con algún mecanismo o modelo de prevención y detección de fraude ocupacional?

No, la verdad que no ¿considera que no es importante para la empresa? si es importante pero lo que pasa como no se ha producido no lo hemos tenido en consideración, porque que es lo que pasa digamos, a ver acá el único problema que podría generarse es el tiempo de ocio, por decirte un caso eso perjudica porque hay unos que trabajan y otros no eso perjudica pero como no se ha producido no hemos tomado cartas en el asunto ,pero si es importante tenerlo en consideración porque eso evitaría digamos a lo mejor que nosotros tengamos que sobreactuar cuando se produce pero es importante

- ¿Se efectúa algún otro tipo de control en sus labores? Cuales

Si, con respecto al control de horario y la verdad de las cosas el control de entrega de información, a ver me explico, en eso que los trabajos se hagan en los tiempos que se requieren porque hemos tenido algunas diferencias, cuando por ejemplo se supone que todo ha salido como corresponde pero hay un cliente que dice no, por ejemplo dicen que las cosas se las mandaron el 30 y a mí me llegó el 15 del mes siguiente bueno ahí hay

que entrar a investigar cómo se produjo, eso que puede haber sido digamos que la fecha que se dijo que se había enviado no fuera tal o simplemente porque entre la fecha que se envió y la fecha que recibió hay otro problema, digamos puede ser el correo o porque vía se envió y eso lógicamente hay que entrarlo a investigar y solucionar el problema, pero no tenemos un control rígido con respecto digamos del problema excepto cuando se produce

Anexos de Análisis de los primeros Resultados

Canales de Comunicación

Aquí por lo menos sí, está toda la información en el PC, en línea, en la Aduana, en los bancos, si yo tengo un problema de que no sé quién está pagando por medio de depósitos, tengo que entrar al banco para buscar o consultar al ejecutivo para ver a quién corresponde el depósito. La obligación nuestra es analizar a quién corresponden los dineros. [¿Y canales de comunicación con sus superiores?](#) Sí, por lo menos yo sí, mediante correos cuando hay problemas con un cliente, ya que hay algunos que se creen dueños del mundo y no te hacen caso a lo que estás consultando, así que siempre hay que ser bajo perfil y comunicar esto al jefe directo que es el conducto regular. Cobranza Empresa 1

Si, totalmente yo tengo comunicación directas con mis jefes, subgerente y gerencia yo como veo un departamento que es el desarrollo y control del personal tengo comunicación directa con gerencia, así como ellos conmigo también, yo no recibo solo órdenes del subgerente, si no que mis mayores ordenes son de gerencia, yo por un tema de organigrama estoy dependiendo de Renzo(subgerente), pero operativamente todas mis indicaciones que yo recibo al menos el 95% son de gerencia, entonces como tengo comunicación directa podría comunicar a la gerencia como al subgerente. Remuneraciones Empresa 1

Si, de hecho por eso tienen 2 programas, obviamente los dos están enfocados a distintas cosas pero se comunican entre sí, entonces no podemos decir que no tenemos herramientas para no controlar las cosas. Tesorería Empresa 1

Se hacen hartos análisis de cuentas, entonces ahí salta cualquier anomalía, por ejemplo que se haya duplicado un pago, todos los meses se hacen análisis de los gastos. Hay reunión con la jefatura, se ve porqué se eleva mucho un gasto, en ese sentido hay mucho control que se hace mensualmente. Tesorería Empresa 2

Sí, por supuesto [¿Cómo se dan esos flujos?](#) A través de conversaciones telefónicas, a diario. Cobranza Empresa 2

El canal del correo de la Agencia, por ahí se entrega todo tipo de información para todo el personal. Remuneraciones Empresa 2

Si, existe, tenemos nuestros sistemas de poder solucionar los problemas, como por ejemplo los jefes de departamentos tienen las obligaciones cada uno de hacer ciertos controles con los cuales uno puede analizar, cuáles serían las mejores maneras de poder llevar la información más fluida es lo único más aceptable. Contador General Empresa 2

Sí, la verdad que tenemos un sistema que nos deja canalizar bien la información que manejamos, en un buen orden, un buen control y en contabilidad tenemos bien canalizado el desempeño de cada uno, entonces el sistema que tenemos también nos ayuda mucho a poder canalizar la información en forma correcta y ordenada. Tesorería Empresa 3

Sí [¿Cómo se da el flujo de información?](#) Bueno está bien manejado, por lo menos aquí en contabilidad estamos bien organizados en ese tema. Cobranza Empresa 3

Por supuesto ya sea por sistema o con la persona que se tenga que conversar respecto al tema. Remuneraciones Empresa 3

Sí, bueno los canales adecuados son los correos con los encargados de cada departamento y lógicamente ahí van a los canales de la gerencia esos son los canales que tenemos. Contador General Empresa 3

Asignación de Autoridad y Responsabilidad

Si hay un manual, porque nosotros estamos con la ISO, somos certificados, entonces cada puesto tiene su manual de procedimientos [¿Y esto se le comunica a los trabajadores cuáles son sus funciones que deben desarrollar?](#) Cada vez que entra una persona nueva a la empresa se le entrega un manual de procedimientos [¿Lo que coincide con su contrato de trabajo lo que deba realizar?](#) Si. Sub – Gerente Empresa 1

Si los cargos están definidos y se comunica y si tenemos un manual de organización. Contador General Empresa 2

Si, si cada uno está establecido hay un organigrama un establecimiento de cada uno de los cargos y la definición de cada uno, en el contrato de trabajo además digamos una reunión formal con el trabajador y lógicamente en el manual están detalladas las tareas y las funciones. Contador General Empresa 3

Daños a la organización

Bueno tres personas antes de este mismo puesto donde estoy yo hizo mal uso de los fondos de la empresa, entonces él tenía autorización para hacer transferencias electrónicas y para autorizar las nóminas de sueldos y cada nómina de sueldos él se pagaba dos veces su sueldo, pudieron darse cuenta y todavía está en juicio, le están pidiendo penas de cárcel. Sub – Gerente Empresa 1

De escape de fondos, era la persona del puesto que ahora tiene Renzo, el jefe que había antes, estaba a cargo de todas las cuentas, tenía acceso a todo. Como eso explotó, ahora se subdividieron los cargos ya nadie ve lo que es directo con clave de bancos, es más limitado. Cobranza Empresa 1

Si, fue cuando yo recién llegue a trabajar, es como un tema tabú, no se habló mucho del tema, no se dio luz a ese problema, pero tuvo relación con el gerente de administración y finanzas y fue bien complicado, yo llegue en junio y él se fue en julio entonces no me refiero porque sería muy irresponsable de mi parte comentar. Remuneraciones Empresa 1

Una persona que en la parte de remuneraciones hacía pasar anticipos de sueldo que después realmente no eran y él se quedaba con ese dinero, ese si fue un problema pero hace unos 24 o 25 años atrás y ahí los jefes se ponen un poco más desconfiados, pero es lo único de lo que tengo conocimiento que haya ocurrido en el área contable, en cuanto a la demás gente de la Agencia no, porque no manejan dinero. Tesorería Empresa 2

Acá en la Agencia no, gracias a Dios ninguno. Remuneraciones Empresa 2

Había una persona que era quien llevaba las remuneraciones que algo hacía que me parecía medio extraño, no sabía qué, entonces empecé a revisar hacerme una auditoria a mí mismo y quedó demostrado de que esa persona hacía malabares con las platas que al principio yo no lo capté, anduve 4 meses investigando desde agosto a noviembre y lo encontré y esa persona salió le hicieron un finiquito pero no se hizo nada más, esa son las cosas a grandes rasgos. Contador General Empresa 2

En esta Agencia de Aduana no. Tesorería Empresa 3

No, acá en la Agencia nada. Cobranza Empresa 3

No, bueno yo llegué aquí en el 2011 por lo menos en esa fecha desde que llegue no ha habido ningún problema. Remuneraciones Empresa 3

No, un fraude nunca acá hemos tenido, deja recordar no en esta agencia no tengo conocimiento de algún fraude. Contador General Empresa 3

Controles

Somos nosotros mismos los que controlamos ¿Y alguna tarea en especial que tenga que controlar? Los movimientos de los bancos, principalmente del que se mueve externo a la gerencia que es que maneja el área de Tesorería, en ese tengo que tener la lupa puesta siempre, por los mismos antecedentes anteriores. Sub-Gerente Empresa 1

Solamente cobranza ve esa parte de ingresar los datos, es decir, mi compañera que ve banco está a cargo de las cuentas corrientes. Cobranza Empresa 1

Sí, es relativo depende del cliente, Goodyear por ejemplo es un cliente que tiene un crédito ilimitado, hay otros clientes más chicos que tienen doscientos mil pesos, dos millones, tres millones, depende del cliente el crédito que se le otorga ¿Y quién aprueba estos créditos? La jefatura, el Gerente de Administración que ve solo clientes. Cobranza Empresa 1

Porque viene por modulo, la parte contable todos los contables pueden acceder, en la parte aduanera todos los que hacen importaciones, exportaciones u operaciones y yo remuneraciones. Remuneraciones Empresa 1

Tenemos un reloj control donde estamos obligados todos los días a marcar al menos 4 veces al día. Entrada, la salida a colación, vuelta de colación y la salida en la tarde ese reloj tiene un software que yo leo semanalmente. Remuneraciones Empresa 1

Para los otros departamentos si, cualquier personas del departamento de contabilidad puede acceder al módulo que es contable, está dividido en modulo aduanero, contable. Tesorería Empresa 1

Si la conciliación, todos los días realizamos conciliaciones bancarias, manejamos 4 bancos y diariamente se realiza la conciliación a los bancos y eso tenemos un tiempo para hacerlo, hasta las 10:00 AM. Tesorería Empresa 1

Si, las facturas y para pagar y todo esas cosas se va verificando, nosotros tenemos 2 sistemas, 1 es el SIGA que es el sistema aduanero y el otro es el GRINGO que otro programa que tenemos nosotros, por el SDIGA podemos revisar si por ejemplo yo tengo que pagar una factura TPS si es que esta echa la solicitud, si es que está bien hecha, y el monto que corresponde, si está aprobado, si esta solicitado, solamente o si la rechazaron y en base a eso nosotros podemos reservar e ingresar los documentos hacer los trámites. Tesorería Empresa 1

Si, por ejemplo cada cierto tiempo también intervienen los gerentes en lo que es la conciliación, ingreso, cada cierto tiempo ellos van revisando los libros mayor, las

conciliaciones para ver si hay alguna irregularidad algún egreso, ingreso que este extraño entonces si tenemos una revisión como podría decirlo como un arqueo de caja sorpresivo, nosotros también lo tenemos cualquier cosa que este rara nos van a llamar y nos van a preguntar qué es lo que paso pero si lo hacen cada cierto tiempo ellos están mirando el sistema. Tesorería Empresa 1

Cada usuario tiene atribuciones en los menú, entonces no todas las personas tienen los mismos accesos y eso se le solicita a informática que los asignen y eso se va viendo cuando la persona llega y las labores que desempeña, entonces normalmente lo que es contable la mayoría tenemos acceso a las mismas cosas, la Jefatura, el Contador y yo tenemos acceso a la mayoría de los menú, el resto del área contable es un poco más limitado. Tesorería Empresa 2

Las compras normalmente son rutinarias y cuando se trata de compras importantes que por lo general son computadores, impresoras, fotocopiadoras son autorizadas por el Agente de Aduana previa cotización. Tesorería Empresa 2

Todos los comprobantes de egreso llevan la fotocopia de la factura, boleta o lo que sea que se haya pagado, a veces se pagan los THC que se pagan en dólares y ahí se deja una fotocopia del BL, de la boleta donde se compraron los dólares, todo egreso lleva su respaldo. Tesorería Empresa 2

Diariamente, pero más estoy enfocada a los depósitos y es una revisión no una conciliación, sino un chequeo uno a uno de los depósitos que llegan a la cartolas provisoria. Tesorería Empresa 2

Se encuentra restringido, uno tiene un usuario y una clave de acceso que tiene activada las diferentes funciones que son propias del puesto y si uno necesita alguna función adicional se le solicita al departamento de informática que habilite el módulo y si ya no lo vamos a ocupar más se vuelve a bloquear. Cobranza Empresa 2

Se les informa la cuenta y también se les informa si quieren emitir cheques para hacerlos llegar a la oficina o mediante depósitos. Cobranza Empresa 2

Si, están estipulados ¿Y esto por quién está aprobado? Por Gerencia. Cobranza Empresa 2

Para nivel usuario solamente yo y otra persona que está autorizada es quien me reemplaza cuando no estoy. ¿Nadie más tiene acceso al sistema? Bueno a excepción de los jefes que sí tienen acceso, pero algún colega más no. Remuneraciones Empresa 2

Por un reloj control, tengo un sistema que manejo y ahí se va registrando todo y se lleva un control de las entradas y salidas que son cuatro durante el día, la entrada en la

mañana, salida a colación, vuelta de colación y finalmente la salida de la jornada laboral.

Remuneraciones Empresa 2

No, no hay un presupuesto no existe un presupuesto yo he querido llevarlo porque sé hacer presupuestos, yo en 2 empresas que trabaje anteriormente, pero aquí hay mucho movimiento mucho papel es muy dinámico, entonces, uno no está con el tiempo como para poder elaborar eso nunca he podido hacerlo por ese motivo no se lleva pero nunca me lo han pedido tampoco. Contador General Empresa 2

Sí, existe un presupuesto anual de ingresos y costos. [¿Y se lleva un control del presupuesto?](#) Sí, todos los meses se cierra es Estado Financiero y se va comparando lo presupuestado con lo real y se van explicando las desviaciones, es tarea mía defender o dar los argumentos necesarios cuando hay un ítem que se ha desviado mucho. Sub-Gerente Empresa 1

Mecanismos de Prevención del fraude ocupacional

[¿Existe algún modelo o mecanismo de prevención o detección de fraude ocupacional?](#)

No, lo que pasa es que esta es una empresa familiar, el gerente es el dueño, el hijo es el gerente comercial y el otro hijo es hace como especie de Finanzas, entonces el que hace el cargo de finanzas es el que autoriza, el que transfiere, entonces no existe otra persona que haga transferencias, salvo una cuenta que es la que manejamos nosotros como departamento que es para los gastos menores que hacemos transferencia electrónica, pero está bien controlado, la controla él y yo. En el caso de la autorización de transferencias si, ahora con el tema de los cheques se hizo un cambio, ahora no se mandan más cheques en blanco a las sucursales sino que todos nominativos, cosa que ellos llenen el monto que corresponde pero ya tiene el nombre de la empresa naviera , entonces así se achica un poco el riesgo. SUB-GERENTE/Contador General Empresa 1

Las compras normalmente son rutinarias y cuando se trata de compras importantes que por lo general son computadores, impresoras, fotocopiadoras son autorizadas por el Agente de Aduana previa cotización que hacen los jóvenes de informática, ya tenemos un proveedor habitual, esos montos altos son siempre autorizados previamente por él. Tesorería Empresa 2

Se paga el último día hábil del mes a través de una nómina que se va a las cuentas vista de cada trabajador, todos los trabajadores tienen cuenta vista que se genera a través de Credi Chile y se les deposita. [¿Quién autoriza el pago?](#) Carmen que es la tesorera, ella es

la que hace el pago directo. Anteriormente a eso el Contador es quien revisa la nómina de trabajadores, yo genero la nómina y él la revisa. Remuneraciones Empresa 2

Mecanismos de Detección del fraude ocupacional

Por ejemplo cada cierto tiempo también intervienen los gerentes en lo que es la conciliación, ingreso, cada cierto tiempo ellos van revisando los libros mayor, las conciliaciones para ver si hay alguna irregularidad algún egreso, ingreso que este extraño entonces si tenemos una revisión como podría decirlo como un arqueo de caja sorpresivo. Tesorería Empresa 1

Las remuneraciones las reviso yo, las reviso exhaustivamente liquidación por liquidación porque es necesario hacerlo, yo hace muchos años atrás cuando llegue aquí hace 22 años, en el año 93 en el mes de marzo había un programa de remuneraciones, se manejaba pero nadie veía que cosas arrojaba solo resultado pero nada de detalle no se podía ver que es lo que pasaba, entonces producto de eso yo me fui armando un programa mío para ir revisando cosas. Una de las maneras que existe para que el trabajador obtenga para él un mayor ingreso es producto de este asunto de las remuneraciones, por eso yo estoy encima reviso todo integro tengo un sistema que yo me fui creando y cualquier cosa y hago la pregunta veamos esta liquidación ¿Por qué tal mes tiene tal cosa y ahora no la tiene? Entonces yo fiscalizo. Contador General Empresa 2

Con transferencias todos los meses un día antes de fin de mes para que no haya colapso se hace transferencia, se hace como en todos lados en realidad, por transferencia electrónica a cada trabajador, no hay una nómina que uno manda al banco no aquí no, aquí yo misma persona por persona ¿entonces usted hace las transferencias directamente? Si yo las hago las transferencia directamente ¿con la autorización final también? Si por supuesto hay una revisión digamos de las liquidaciones por si llegara haber alguna inconsistencia, algo que no corresponda y después estando todo OK, yo procedo a transferir a cada persona ¿Quién le hace la revisión? El contador general, todo lo revisa el contador general acá de todos. Remuneraciones Empresa 3

Seguridad en la Administración

Si hay un manual, porque nosotros estamos con la ISO, somos certificados, entonces cada puesto tiene su manual de procedimientos. Sub-Gerente Empresa 1

Depende mucho de los montos y la eventualidad de la compra, o sea si la compra es rutinaria por ejemplo formularios para impresión, las órdenes de compra son más fáciles y la autoriza una persona distinta, pero por ejemplo si se necesita comprar un computador la autorización la tiene que dar el gerente general de la empresa, como así todo lo que se requiera que sea de alto valor. Sub-Gerente Empresa 1

Solamente cobranza ve esa parte de ingresar los datos, es decir, mi compañera que ve banco está a cargo de las cuentas corrientes, hay cuatro bancos, todos los depósitos se deberían canalizar a través del BCI, ella nos avisa cuando llega un depósito, ella puede realizar el ingreso del monto como también lo puedo hacer yo o mi compañeras, es un equipo. Cobranza Empresa 1

Sí, porque viene por módulo, la parte contable todos los contables pueden acceder, en la parte aduanera todos los que hacen importaciones, exportaciones u operaciones y yo remuneraciones. Remuneraciones Empresa 1

Para los otros departamentos si, cualquier persona del departamento de contabilidad puede acceder al módulo que es contable, está dividido en módulo aduanero, contable, no recuerdo el otro. Tesorería Empresa 1

Cada usuario tiene atribuciones en los menú, entonces no todas las personas tienen los mismos accesos y eso se le solicita a informática que los asignen y eso se va viendo cuando la persona llega y las labores que desempeña, entonces normalmente lo que es contable la mayoría tenemos acceso a las mismas cosas, la Jefatura, el Contador y yo tenemos acceso a la mayoría de los menú. Tesorería Empresa 2

Para nivel usuario solamente yo y otra persona que está autorizada es quien me reemplaza cuando no estoy. Remuneraciones Empresa 2

Si los cargos están definidos y se comunica y si tenemos un manual de organización. Contador General Empresa 2

Sí, solamente lo maneja contabilidad. Si bien nosotros aquí en contabilidad tenemos un trabajo específico, todos tenemos acceso a lo que es contabilidad junto con el Contador. Tesorería Empresa 3

Las compras las hace directamente el Contador, todo lo que es adquisiciones ya sea de computación, insumos, librería, en general todo lo que necesitemos para lo que es oficina lo hace directamente el Contador. Tesorería Empresa 3

Sí es él, obviamente lo ve directamente con el dueño, si tiene que comprar X cantidad de computadores que ya es una compra más grande lo ve con el Agente. Las compras más de uso diario lo ve solamente el Contador. Tesorería Empresa 3

Sí, bueno tal como te explicaban mis colegas lo que es la parte contable lo vemos solamente nosotros más el Contador, los de las otras áreas no tienen acceso y bueno cada uno de nosotros tiene su clave para ingresar al sistema. Cobranza Empresa 3

No, porque yo tengo mi clave personal para poder ver eso y por ejemplo en mi caso que es remuneraciones lo veo yo no más porque para los pedidos para las otras áreas está bloqueado. Remuneraciones Empresa 3

Si, si cada uno está establecido hay un organigrama un establecimiento de cada uno de los cargos y la definición de cada uno. Contador General Empresa 3

Incentivos al Personal

Solamente un área que corresponde al área de cobranza, pero las otras áreas no tienen incentivos, no hay grandes incentivos acá en la agencia. Sub-Gerente Empresa 1

Sí, tenemos incentivos en cuanto a una meta por cumplir, es un porcentaje, si llegamos a la meta nos dan un bono, entonces con mayor razón cobramos. [¿Solamente a su departamento?](#) Solamente a mi departamento, no tengo conocimiento qué incentivo les dan. [¿Quién autoriza los incentivos?](#) Está dentro del Contrato de Trabajo y el dueño lo autoriza. Cobranza Empresa 1

Si, por ejemplo los trabajadores que están de cumpleaños si es entre lunes y viernes tiene la tarde libre se va en la hora de colación desde las 13:00hrs tiene autorizado a retirarse, tenemos convenios con empresa con 2 clínicas dentales en la cuales cualquier tratamiento que se hagan se lo descontamos por liquidación en cuotas, tenemos un beneficio de lentes ópticos que toda la gente que está contratada y que al menos lleva un año de antigüedad le reembolsamos con un tope de \$80.000.- la compra de lentes, todos los trabajadores que sean padres cuando nace él bebe se les manda un regalo para él bebe un ajuar, tenemos todos los años en el mes de octubre un paseo que es todo el día con todo pagado es en Casablanca se contratan buses. Remuneraciones Empresa 1

No muchos, pero sí hay bonos de fiestas patrias, navidad, se hace una fiesta a fin de año en donde se hacen obsequios, se hacen actividades, beneficios con la Caja, y aquí si alguien quiere estudiar algún curso superior o capacitarse aparte de las capacitaciones SENCE que se hacen se les ayuda con un aporte. [¿Es para todo el personal?](#) Lamentablemente no, aquí como Agencia de Aduana los portuarios generalmente no

tienen tiempo para estudiar si quieren hacer una carrera extra, entonces para ellos existen otros beneficios, por ejemplo ellos trabajan por turnos y se les da un bono extra. ¿Quién autoriza los incentivos? Gerencia, el Agente de Aduana es quien da el visto bueno.

Remuneraciones Empresa 2

Pasado un año de trabajo las personas tienen derecho a tener una participación de las utilidades que tiene la empresa, y eso dependiendo de los años que vayan teniendo las personas se les va subiendo 1 puntito o 2 hasta 3 etc. entonces van recibiendo mensualmente, es como una especie de bono, dependiendo de las utilidades que va arrojando el balance del mes anterior en este minuto eso nos está significando un valor cercano a los \$50.000.- el punto, si la persona tiene un año en la empresa, entras a participar y estaría recibiendo aparte del sueldo \$50.000. Contador General Empresa 2

Bueno el único incentivo que hay es el aguinaldo no más, pero así como que trabajaste un mes o como mejor trabajador del mes o tú hiciste más cosas te vamos a dar un bono no, la verdad que no es así, el único incentivo es el aguinaldo de fiestas patrias y navidad.

Remuneraciones Empresa 3

Las horas extraordinarias además en el caso nuestro tenemos definidos unas gratificaciones semestrales 2 veces al año, gratificación anual y digamos el incentivo que tenemos son las horas extraordinarias para poder quedarse a trabajar fuera del horario de trabajo ¿son pagadas las horas extraordinarias? Si con el 100% de recargo. Contador General Empresa 3

Probabilidad de Ocurrencia de Actividades Fraudulentas

Si, si tengo. ¿Nos podría explicar de qué se trató? Bueno tres personas antes de este mismo puesto donde estoy yo hizo mal uso de los fondos de la empresa, entonces él tenía autorización para hacer transferencias electrónicas y para autorizar las nóminas de sueldos y cada nómina de sueldos él se pagaba dos veces su sueldo, pudieron darse cuenta y todavía está en juicio, le están pidiendo penas de cárcel

¿Y después de eso se tomaron medidas? Sí se tomaron medidas, no hay una persona ajena a la administración, o sea ajena a los dueños que tenga capacidad de hacer transferencias por altos montos. Sub-Gerente Empresa 1

¿Y últimamente ha sucedido alguna irregularidad? La semana pasada por ejemplo, lo que pasa es que nosotros trabajamos mucho con cheques y hay una persona de vacaciones en San Antonio y le robaron un cheque, salió cobrado por un millón de pesos, tenemos

identificado quien lo cobró pero no sabemos en el fondo quien lo sacó, quien se lo robó. Se hizo la denuncia en la PDI y está en ese proceso. Sub-Gerente Empresa 1

Una persona que en la parte de remuneraciones hacía pasar anticipos de sueldo que después realmente no eran y él se quedaba con ese dinero, ese si fue un problema pero hace unos 24 o 25 años atrás y ahí los jefes se ponen un poco más desconfiados, pero es lo único de lo que tengo conocimiento que haya ocurrido en el área contable, en cuanto a la demás gente de la Agencia no, porque no manejan dinero. Tesorería Empresa 2

No, un fraude nunca acá hemos tenido, deja recordar... no en esta agencia no tengo conocimiento de algún fraude. Contador General Empresa 3