

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORIA

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL QUE PERMITA
MINIMIZAR EL RIESGO DE UNA COLUSIÓN GERENCIAL
COMERCIAL, NO DETECTADA POR LOS SISTEMAS DE
CONTROL INTERNO.**

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
Y AL GRADO DE LICENCIADO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN
FINANCIERA Y CONTROL DE GESTION

ALUMNO: DANNY EMILIO CIENFUEGOS MAGGI

PROFESOR GUIA: GUILLERMO REBOLLEDO

VALPARAISO 2008

Agradecimientos

“Gracias a todas las personas que me ayudaron en esta etapa de mi vida, partiendo por los profesores que con su sabiduría y enseñanza hicieron que cada clase adquiriera conocimientos para un futuro laboral no muy lejano. A mi familia y polola que estuvieron presente en este camino brindando su apoyo en los momentos mas difíciles. Es cierto, se termina una experiencia de vida fundamental, pero no puedo terminar estas líneas sin agradecer a quién esta presente en todo momento de mi vida, dando su apoyo, amor y felicidad, no solo a mí, sino a todas las personas de este mundo me refiero a **Dios**”.

“Simplemente Gracias”.

Danny Cienfuegos Maggi.

INDICE

Resumen	3
Marco Teórico	4
Capitulo 1: Control Interno	4
1.1.- Componentes del control Interno	7
1.2.- Limitaciones del Control Interno	15
Capitulo 2: Riesgo	17
2.1.- Evolución de un Riesgo	20
2.2.- Gestión de Riesgo	21
Capitulo 3: Gerencia	25
3.1.- Gerencia comercial	27
Capitulo 4: Fraude	31
4.1.- Colusión	36
Problema de Investigación	38
Preguntas del Problema	39
Objetivos	40
Metodología	41
Diseño y Aplicación de Instrumentos	43
Presentación de Resultado	51
Conclusiones	54
Diseño de propuesta de solución	57
Bibliografía	75
Anexos	77

RESUMEN

En la actualidad, a través de estudios, se ha llegado a la conclusión que los sistemas de control interno no son capaces de detectar los fraudes, colusiones, entre otros, que realizan los gerentes de las empresas especialmente en el área comercial, ya que estos son detectados de manera fortuita demorándose casi 18 meses en ser encontrados.

No obstante el sistema de control interno es de gran ayuda para los procesos de la empresa, para las personas y en general para toda la organización. También es una herramienta en el ámbito contable y financiero capaz de guiar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos.

El control interno y la gerencia comercial deben estar relacionados en sus procesos para así cumplir con las expectativas propuestas por esta ultima ya sea en la investigación de mercados, desarrollo de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos y servicios.

A través del análisis e impacto que produce la colusión gerencial en la empresa y en los estados financieros, y algunos elementos a considerar como Control Interno – Riesgo – Gerencia – Colusión. Este proyecto de investigación tiene como propósito realizar un análisis que permita obtener como conclusión una propuesta de un sistema de control que permita minimizar el riesgo de una colusión gerencial comercial, no detectada por los sistemas de control interno.

MARCO TEORICO

Capitulo 1: Control Interno

El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, reguladores, entre otros. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas. El informe COSO nos da una definición integradora de control interno con el objetivo de facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades puedan evaluar sus sistemas de control y decidir cómo mejorarlos.

Toda empresa debe tener un sistema de control interno para poder alcanzar sus objetivos, es por eso que control interno se define como ¹“un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad diseñada con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los siguientes objetivos:

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

¹ Coopers & lybrand.1997.Los nuevos conceptos del control interno (informe coso).1ª Edición.NewYork. Días de Santos. Pagina 16

De la definición anterior, se pueden extraer elementos fundamentales que se describen a continuación:

- **Proceso:** Constituye una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de una entidad. Los procesos de que se llevan a cabo en la organización, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. ²“Los procesos de negocios, que son conducidos en o a través de unidades o funciones de una organización, son gestionados a través de los procesos de planificación, ejecución y monitoreo. El control interno es una parte de estos procesos y esta integrado con ellos. Lo que habilita a funcionar y a monitorear su conducta y pertinencia continua. Es una herramienta usada por la dirección, no un sustituto de la misma”.

- **Las Personas:** El control interno lo llevan a cabo el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de la entidad. Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control. ³“El control interno reconoce que la gente no siempre entiende, comunica o desempeña en forma consistente. Cada individuo trae al lugar de trabajo antecedentes y habilidades técnicas que son únicos y tiene diferentes necesidades y prioridades. Estas realidades afectan y son afectadas por el control interno, las personas deben conocer sus responsabilidades y los límites de su autoridad. De acuerdo a esto, es necesario que exista un claro y cercano enlace entre los deberes de las personas y la forma en que los llevan a cabo, así como también con los objetivos de la entidad”.

² Coopers & lybrand.1997.Los nuevos conceptos del control interno (informe coso).1ª Edición.NewYork. Días de Santos.

³ Coopers & lybrand.1997.Los nuevos conceptos del control interno (informe coso).1ª Edición.NewYork. Días de Santos.

- Seguridad Razonable: El control interno solo puede entregar un grado de seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración a cerca de conseguir los objetivos de la organización. Las posibilidades de conseguirlo se ven afectadas por las limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno. En ella incluye, las opiniones dadas en la toma de decisiones pueden ser erróneas, los encargados de analizar los costos y beneficios, pueden tener problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de falla humana, tan simple como un error o equivocación.

- Objetivos: Pueden establecerse para la organización como conjunto o dirigirse a determinadas actividades dentro de la misma. Los objetivos pueden clasificarse en tres categorías:

- Operacionales: referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.

- Información financiera: referente a la preparación y publicación de estados financieros fiables.

- Cumplimiento: referente al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que le sean aplicables.

1.1.- Componentes Del Control Interno

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, estos son:

- Ambiente de control: Marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno. ⁴“El ambiente de control tiene una influencia extendida en la forma como las actividades de la empresa se estructuran, se establecen los objetivos y se aprecian los riesgos. También influye sobre las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de monitoreo”.

Factores del ambiente de control:

- Integridad y Valores Éticos: ⁵“Los objetivos de una entidad y la forma que se logran están basados en preferencias, juicios de valor y estilos de dirección. Esas preferencias y juicios de valor que se traducen en estándares de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con valores éticos”.

La integridad es un requisito previo al comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de la empresa; tener un clima vigoroso dentro de una entidad es esencial para su entorno externo e interno, y contribuye a la eficacia de las políticas y de los sistemas de control.

⁴ Coopers & lybrand.1997.Los nuevos conceptos del control interno (informe coso).1ª Edición.NewYork. Días de Santos.

⁵ Coopers & lybrand.1997.Los nuevos conceptos del control interno (informe coso).1ª Edición.NewYork. Días de Santos.

- Compromiso con la competencia: El nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo. Suele ser función de la dirección determinar el grado de perfección con el que debe llevarse a cabo cada tarea, función que debe desarrollarse teniendo en cuenta los objetivos de la entidad, así como las estrategias y los planes de la dirección.

⁶“La dirección necesita especificar los niveles de competencia para los trabajos en particular y traducir esos niveles a requisitos de conocimiento y habilidades. El conocimiento y las habilidades necesarios pueden, por otro lado, depender de la inteligencia, entrenamiento y experiencia del individuo”.

- Directorio o Comité de Auditoría: Influyen de manera importante en el entorno de control y en la cultura de la organización. Los factores a tener en cuenta incluyen el grado de independencia del consejo o comité de auditoría respecto de la dirección, la experiencia y calidad de sus miembros, grado de implicación y vigilancia y el acierto de sus acciones. Otros factores son la frecuencia con que se plantean y tratan preguntas difíciles a la dirección acerca de planes o comportamientos y la interacción del consejo o comité con los auditores internos o externos de la empresa. ⁷“Debido a su importancia, un directorio, junta directiva u órgano similar, activo e involucrado, que posea un grado apropiado de pericia gerencial, técnica y de otra índole, unido a la necesaria estatura y capacidad intelectual que le permitan desempeñar adecuadamente las necesarias responsabilidades de gobierno, orientación y vigilancia, es crítico para el control interno eficaz. Y debido a que un directorio debe estar preparado para cuestionar las

⁶ Coopers & lybrand.1997.Los nuevos conceptos del control interno (informe coso).1ª Edición.NewYork. Días de Santos.

⁷ Coopers & lybrand.1997.Los nuevos conceptos del control interno (informe coso).1ª Edición.NewYork. Días de Santos.

actividades de la dirección, presentar visiones alternativas y tener el coraje para actuar frente al obvio mal proceder, es necesario que el mismo incluya directores externos”.

○ Filosofía y estilo operativo de la dirección: La filosofía de la dirección y el estilo de gestión afectan a la manera en que la empresa es gestionada. Una entidad que ha tenido éxito a la hora de correr riesgos significativos puede tener una perspectiva distinta del control interno que una empresa que haya tenido que enfrentar a consecuencias adversas desde el punto de vista económico o administrativo. ⁸“Otros elementos asociados a la filosofía y al estilo operativo de la dirección incluyen actitudes hacia la elaboración de información contable, selección conservadora o agresiva entre principios de contabilidad alternativos disponibles, escrupulosidad y prudencia con que se realizan las estimaciones contables y actitudes hacia el procesamiento de datos y funciones contables y personal”.

○ Estructura Organizacional: ⁹“La estructura organizacional de una entidad provee el marco dentro del cual son planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas las actividades, para el logro de los objetivos a nivel de entidad. Las actividades pueden referirse a lo que muchas veces se llama la cadena de valor: recepción, producción, entrega, ventas y servicio. Pueden haber funciones de respaldo, relativas a administración, recursos humanos o desarrollo de tecnología”. Entre los aspectos más significativos a tener en cuenta a la hora de establecer la estructura organizacional correspondiente están la definición de las áreas clave de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de vías adecuadas de comunicación. Una

⁸ Coopers & lybrand.1997.Los nuevos conceptos del control interno (informe coso).1ª Edición.NewYork. Días de Santos.

⁹ Coopers & lybrand.1997.Los nuevos conceptos del control interno (informe coso).1ª Edición.NewYork. Días de Santos.

entidad desarrolla la estructura organizativa que mejor se adapta a sus necesidades, la adecuación de la estructura organizativa de una entidad depende, en parte, de su tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla y dichas actividades deben estar organizadas con el fin de llevar a cabo las estrategias diseñadas para conseguir los objetivos específicos de la organización.

- Asignación de autoridad y responsabilidad: Estos factores se incluyen para las actividades de gestión y para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización. Se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal, tanto a nivel individual como de equipo, a utilizar su iniciativa a la hora de abordar temas y solucionar problemas y establecer límites de autoridad. Asimismo, trata de las políticas que describen las prácticas empresariales adecuadas, conocimiento y experiencia del personal clave, y los recursos puestos a disposición para llevar a cabo sus funciones. 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. Un desafío crítico es delegar únicamente en la medida necesaria para conseguir los objetivos.

- Políticas y prácticas de recursos humanos: ¹⁰“Las prácticas relativas a recursos humanos envían mensajes a los empleados en cuanto a los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia. Dichas prácticas se relacionan con las acciones referidas a contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejo, promoción, compensación y corrección”.

¹⁰ Coopers & Lybrand. 1997. Los nuevos conceptos del control interno (informe coso). 1ª Edición. New York. Días de Santos.

- Evaluación de los riesgos: Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. ¹¹“El proceso de identificación y análisis de riesgos es un proceso iterativo y continuo y es un componente crítico en un sistema de control interno eficaz. Las direcciones deben enfocar cuidadosamente los riesgos en todos los niveles de la entidad y tomar las acciones necesarias para su manejo”.

- Actividades de control: Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que llevan a cabo las instrucciones de la dirección.

Tipos de Actividad de control:

- Revisiones a nivel superior: Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y también con el de los competidores, con el fin de evaluar si se están alcanzando los objetivos, la dirección realiza un seguimiento de las iniciativas principales como campañas comerciales, programas de mejora de los procesos de producción.

- Dirección directa funcional o por actividad: Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.

- Procesamiento de información: Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.

¹¹ Coopers & lybrand.1997.Los nuevos conceptos del control interno (informe coso).1ª Edición.NewYork. Días de Santos.

- Controles físicos: Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos deben ser objetos de supervisión y periódicamente deben someterse a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.

- Indicadores de desempeño: El análisis de la combinación de diferentes conjuntos de datos, junto con la respuesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.

- Segregación de funciones: Con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados.

- Información y comunicación: Hay que identificar, recopilar y comunicar la información pertinente en la forma adecuada y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. ¹²“La información es identificada, capturada, procesada y distribuida por sistemas de información, este ultimo termino se usa frecuentemente en el contexto de procesamiento de datos generados internamente relativos a transacciones, tales como compras, ventas y actividades operativas internas tales como procesos productivos”.

Los sistemas de información a veces funcionan como herramienta de supervisión, en los cuales se recogen determinados datos de forma rutinaria.

¹³“La comunicación es inherente a los sistemas de información. Como se comento anteriormente, los sistemas de información deben proveer

¹² Coopers & lybrand.1997.Los nuevos conceptos del control interno (informe coso).1ª Edición.NewYork. Días de Santos.

¹³Coopers & lybrand.1997.Los nuevos conceptos del control interno (informe coso).1ª Edición.NewYork. Días de Santos.

información a los miembros apropiados del personal para que puedan ejercer sus responsabilidades en relación a la realización de operaciones, la elaboración de información contable y el cumplimiento de leyes y regulaciones”.

- Comunicación Interna: Todo el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes en la gestión de la explotación y de las finanzas, debe recibir el mensaje claro desde la alta dirección en el sentido de que debe tomar en serio sus funciones afectas al control interno. Tanto la claridad del mensaje como la eficacia de su comunicación son importantes.

- Comunicación Externa: Se debe disponer de líneas abiertas de comunicación, los clientes y proveedores podrán aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios de la empresa, permitiendo que la entidad responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los clientes.

- Supervisión y Monitoreo: Los sistemas de control requieren de un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. ¹⁴“El monitoreo asegura que el control interno continúe operando con eficacia. Este proceso implica una apreciación adecuada, oportuna y por personal apropiado del diseño y operación de los controles y la realización de las acciones necesarias. Es aplicable para todas las actividades dentro de una organización, y a veces también a contratistas externos”.

¹⁴ Coopers & lybrand.1997.Los nuevos conceptos del control interno (informe coso).1ª Edición.NewYork. Días de Santos.

La supervisión puede ser materializada de dos formas:

- Actividades de Monitoreo Continuo: Existe una gran variedad de actividades que permiten supervisar la eficacia del control interno en el desarrollo del negocio. Comprende actividades de gestión y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias.

- Evaluaciones Separadas: Generalmente estos procedimientos suelen proporcionar información importante sobre la eficacia de otros componentes de control, de vez en cuando un replanteamiento del sistema resultará útil. Con ocasión de dicho replanteamiento, se puede examinar la continuidad de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada.

El sistema de control interno puede ayudar a que la entidad consiga sus objetivos de rentabilidad, rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos, también a la obtención de información financiera fiable, refuerza la confianza en que la empresa cumpla con las leyes y las normas aplicables evitando así efectos perjudiciales, en fin, ayuda a que una entidad llegue a donde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

En contrario, el control interno no garantiza el éxito de una entidad ni la supervivencia de la entidad, pero puede ayudar a conseguir los objetivos básicos empresariales y a suministrar información para la dirección, también no puede hacer que un gerente intrínsecamente malo se convierta en un buen gerente, que asegure la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables. El control interno puede dar un grado de seguridad razonable pero no absoluta a la dirección y al consejo en cuanto a conseguir los objetivos de la entidad.

1.2.- Limitaciones del Control Interno

El control interno brinda una seguridad razonable a la alta administración y al directorio respecto de la consecución de objetivos. La consecución de estos objetivos esta afectado por las limitaciones que pueden ser el juicio humano erróneo en la toma de decisiones, fallas de las personas dentro de la empresa.

- ¹⁵“Elusión de los controles por la dirección: El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento. El mejor control interno no perdurará dado si existiera personal directivo que eluda el sistema. Esto se relaciona con la misión de políticas o procedimientos, cualquiera sea la finalidad.
- Confabulación: Cuando las personas actúan en forma colectiva para cometer o encubrir un acto, los datos financieros y otras informaciones de gestión pueden verse alterados de un modo no identificable por el sistema de control.
- Relación costo/beneficio: Los recursos siempre son escasos, siempre antes de implementar un sistema de control interno se consideran tanto los riesgos como el efecto, junto a los costos que representa el sistema. Estos análisis varían de acuerdo a la naturaleza de las actividades que realiza la entidad o la importancia de la actividad para la empresa.”

¹⁵ Coopers & lybrand.1997.Los nuevos conceptos del control interno (informe coso).1ª Edición.NewYork. Días de Santos.

Hay que tener presente que toda empresa debe tener un control interno eficaz para así dar un grado de seguridad razonable sobre la consecución de objetivos, no obstante lo anterior, también se debe tener presente los riesgos existentes en toda organización tanto interiormente como exteriormente, para si poder controlar ese grado de incertidumbre que afecta a todos los lineamientos de la organización.

Capítulo 2: Riesgo

El riesgo se define como ¹⁶“la posibilidad de que algún evento ocurra y afecte adversamente el funcionamiento de la empresa y el logro de los objetivos”.

Los riesgos son incidentes o situaciones, que ocurren en un sitio concreto durante un intervalo de tiempo determinado con consecuencias negativas que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos empresariales. La empresa debe de mantenerse alerta frente a los riesgos normales de su actividad y frente a los riesgos inesperados, por ello las empresas que no esperan cambios en el futuro son de por si vulnerables.

Para aclarar de mejor manera los riesgos a continuación se presentan algunos riesgos asociados a las empresas que tienen relación con el desarrollo de este proyecto de investigación:

- **Riesgo Empresarial:** En la actualidad las empresas presentan deficiencias en sus modelos organizacionales y estructurales, dificultando así la toma de decisiones gerenciales, repercutiendo directamente con la entrada de recursos de nuevos inversores de capital.
- **Riesgo Operativo:** Es la posibilidad de que ocurran perdidas financieras por deficiencias o fallas en los sistema de control interno, en la tecnología de la información, por ocurrencia de eventos externos, pero por sobre todas las cosas por las personas.

¹⁶ Comité of Sponsoring Organizations of the treadway commission (coso).Septiembre 2004. Gestión de riesgos corporativos – marco integrado Tecnicas de aplicación.pdf

- Riesgo de Control: Riesgo de que los errores no sean prevenidos o detectados en forma oportuna por las políticas o procedimientos de los sistemas de control interno de la entidad.

El aumento de la complejidad de los negocios incrementa los riesgos que enfrentan las organizaciones, por lo tanto, los principales factores de riesgo son:

- Las relaciones comerciales.
- Vacíos en la normativa.
- Deficiencia en actividades administrativas y controles.
- Tecnología.
- Complejidad de las operaciones.
- Velocidad de cambio.
- Apertura económica (globalización).
- Aumento de las expectativas de los dueños.
- Aumento de la competitividad
- Aumento de fraudes e irregularidades

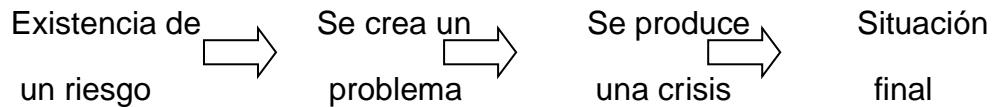
Los riesgos más comunes al interior de la organización son:

- Pérdida de información vital.
- Acceso irregular a información confidencial.
- Fraudes informáticos financieros.
- Obsolescencia de la tecnología.
- Pérdida de competitividad.
- Falta de información.

- Proceso o áreas claves fuera de control.
 - Ventas y cobranzas
 - Adquisiciones y pagos
 - Administración de la producción.
 - Administración del inventario.
 - Administración de flujos.
- Uso de instrumentos financieros de difícil seguimiento y control.

2.1.- Evolución de un Riesgo

A continuación se mostrara la evolución de un riesgo dentro de la empresa la cual podría llevar a la organización a una crisis.



En primer lugar si no se detecta un riesgo y no se toman las primeras medidas preventivas se empiezan a producir los primeros problemas que en el caso que sigan en aumento porque no se toman medidas mas enérgicas y contundentes, producirán un estado de crisis mucho mas grave, situación que aun se puede controlar porque de lo contrario si la crisis va en aumento tiene lugar una situación final terminal.

El riesgo puede ser minimizado a través de la adecuada gestión efectuada en los procesos por parte del directorio y la administración, de esta manera se podrá detectar potenciales eventos que puedan afectar el funcionamiento y la consecución de los objetivos.

2.2.- Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos es un ¹⁷“proceso efectuado por el directorio, la administración superior y otros miembros de la organización, basado en la estrategia y a lo largo de la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad y administrar el riesgo dentro de los rangos de aversión al riesgo aceptado por la entidad, para proveer una razonable seguridad en el logro de los objetivos.”

Aspectos de la Gestión de Riesgos:

- Identificación de Eventos:¹⁸ La dirección identifica los eventos potenciales, que de ocurrir afectarían a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce a la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.”

¹⁷ Comité of Sponsoring Organizations of the treadway commission (coso).Septiembre 2004. Gestión de riesgos corporativos – marco integrado Técnicas de aplicación.pdf

¹⁸ Comité of Sponsoring Organizations of the treadway commission (coso).Septiembre 2004. Gestión de riesgos corporativos – marco integrado Técnicas de aplicación.pdf

No se puede definir ningún programa sin que antes se conozca cuales son los riesgos y como surgen, más aun, los riesgos no identificados pueden significar una amenaza. Es necesario identificar los riesgos y la relación que tienen con los controles existentes, se debe comenzar por identificar los riesgos obvios y luego trabajar a partir de ellos.

Una buena identificación de los riesgos involucra el examinar todas las fuentes de riesgo y las perspectivas de todos los entes participantes ya sean internos o externos. Otro factor importante es la buena calidad de la información y el comprender cómo y dónde estos riesgos han tenido o pueden tener su efecto. Aunque no siempre es posible obtener toda la información necesaria, esta debe ser lo más amplia, integral, precisa y oportuna en la medida que lo permitan los recursos disponibles.

Estos eventos o también denominados acontecimientos pueden ocurrir por factores internos o externos que afectan los objetivos de la entidad, algunos riesgos externos pueden ser los sucesos naturales, efectos medioambientales, el riesgo que existe en el mercado, los cambios de moneda, la inflación , entre otros. Mientras que algunos riesgos internos pueden ser de administración, finanzas, liquidez, cambio de tecnología, desempeño, entre otros.

Identificar y separar los riesgos de las Oportunidades:

- Impacto Negativo: Se identifica el riesgo, se evalúa y se administra.

- Impacto Positivo: Se identifica el riesgo, se analiza la oportunidad y posteriormente se canaliza hacia una estrategia y objetivo.

- Evaluación de riesgos: ¹⁹“La evaluación de riesgo permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva-probabilidad e impacto-y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse.

- Respuesta a los riesgos: ²⁰“Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo.”

Es importante la gestión de riesgo ya que permite:

- Incrementar la transparencia de los riesgos para un mejor acceso de recursos.
- Responder rápida y efectivamente a los cambios y riesgos del entorno de los negocios.
- Dar atribuciones a los empleados para asumir los riesgos del día a día.

¹⁹Comité of Sponsoring Organizations of the treadway commission (coso).Septiembre 2004. Gestión de riesgos corporativos – marco integrado Tecnicas de aplicación.pdf

²⁰ Comité of Sponsoring Organizations of the treadway commission (coso).Septiembre 2004. Gestión de riesgos corporativos – marco integrado Tecnicas de aplicación.pdf

El riesgo se podrá reducir a través de:

- Diversificación de los productos.
- Establecer límites en todas las áreas y procesos de la empresa.
- Reducir exposición de ciertos activos.
- Compromiso por parte de las personas hacia la empresa.
- Adecuado comportamiento de los gerentes.
- Conocimiento del negocio.
- Comunicación de todas las áreas de la empresa.
- Fiabilidad de la información.

Capítulo 3: Gerencia

Es necesario precisar la definición de gerencia que es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos.

La gerencia tiene como meta cumplir con los objetivos, es por eso que los esfuerzos van dirigidos hacia el cumplimiento de este. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

Funciones de la gerencia:

- **Planeamiento:** Es la primera función que se ejecuta una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes.

Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

- **Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.

- **Dirección:** Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente

que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización.

Tipos de directivos:

- Los Directivos Altos: ²¹“Son un pequeño grupo de personas que ocupan cargos directivos y controlan la organización; estos cargos reciben nombres como presidente, vicepresidente o gerente general. Los altos directivos establecen los objetivos de la organización, la estrategia organizacional y las políticas operacionales. Ellos representan oficialmente a la organización hacia el entorno.”
- Los Directivos medios: ²²“Probablemente el grupo más grande en la mayoría de las organizaciones. Los directivos medios son responsables de implementar las políticas y planes desarrollados por los altos directivos. Un área de responsabilidad es supervisar y coordinar las actividades de los directivos de primera línea. Entre los cargos de estos directivos figuran los gerentes de planta, el gerente de operaciones o el gerente de división.”
- Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas.

²¹ Arturo Palma Le – Blanc.1998.Dirección de Organizaciones.2ª edición.Santiago.Dolmen ediciones S.A.

²² Arturo Palma Le – Blanc.1998.Dirección de Organizaciones.2ª edición.Santiago.Dolmen ediciones S.A.

3.1- Gerencia Comercial

Su función es la investigación de mercados, desarrollos de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos y servicios.

Comprende:

- Medios de venta, destinados a accionar sobre el mercado, como la publicidad, la promoción y la venta.
- Herramientas de análisis, orientadas a la comprensión del mercado, consiste en métodos de estudio y previsión que se utilizan con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades de los consumidores.

El marketing operacional es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, distribución, precio y comunicación.

Investigación de Mercados:

Los métodos a aplicar para investigar el mercado varían en función de lo propósitos y circunstancias de cada caso en particular. Los más corrientes son los siguientes:

- Investigación de antecedentes.

- Investigación cuantitativa.
- Investigación cualitativa.
- Investigación motivacional.
- Investigación experimental.

Desarrollo de producto:

En un sentido amplio, el producto puede ser identificado como un paquete de satisfacciones. Este comprende tanto como los bienes físicos como los servicios, el desarrollo de un producto ha pasado a ser una actividad fundamental en las organizaciones.

Las Decisiones De Precios:

El precio es una de las variables claves de la comercialización. Se caracteriza como una variable controlable pero en la práctica no es así ya que, si bien es el gerente comercial el que fija el precio, en la mayoría de los casos tiene que sujetarse a condiciones que escapan totalmente a su control. El ejecutivo puede mejorar la calidad de sus decisiones de fijación de precios mediante una comprensión más integral de las fuerzas económicas, psicológicas y legales que actúan sobre la administración y determinación de los precios.

Publicidad y Promoción:

Tanto la publicidad como la promoción son recursos de la comercialización que emplean la comunicación para impulsar la venta.

La publicidad esta dirigida a un determinado público con el propósito de incidir sobre sus actitudes. Ha sido definida también como la emisión de comunicaciones a una audiencia anónima con la finalidad de informar, persuadir o recordar.

Los elementos básicos que componen la estructura del fenómeno publicitario:

- Uno dinámico, que se constituye con la comunicación.
- Otro formado por los canales a través de los que fluye dicha comunicación: los medios.

La Función de Ventas:

Consiste en el planeamiento, dirección y control de las actividades de los vendedores de una empresa, y además el reclutamiento, selección, entrenamiento, equipamiento, asignación, supervisión, compensación y motivación de la fuerza de vendedores.

Funciones típica de la fuerza de ventas:

- Búsqueda de nuevos clientes.
- Atención y retención de los clientes actuales.

- Comunicación de información sobre los productos y servicios de la empresa.
- Venta en sí.
- Servicio al cliente.
- Obtención de información acerca del mercado.

Capítulo 4: Fraude

En la actualidad, el fraude ha cobrado gran relevancia en las empresas convirtiéndose en un foco rojo en las agendas de los empresarios chilenos. El fraude tiene como definición ²³“Acción contraria a la verdad y a la rectitud, que perjudica a la persona contra quien se comete.”

El alcance del fraude en una empresa constituye un reflejo de la capacidad gerencial de la dirección, lo cual, para enfrentar el fraude la alta dirección debe adoptar una política severa, justa y decidida.

A continuación se presentaran algunos mitos en relación al fraude empresarial:

- ²⁴“Nuestra gente, no comete fraude: Más del 85% de los fraudes fueron cometidos por internos, y mas del 55% de los defraudadores estaban en cargos gerenciales.
- No nos puede pasar a nosotros somos estables: 47% de las entidades han experimentado un fraude significativo en los últimos 12 meses.
- Si ocurre un fraude seria detectado rápidamente: 75% confía en los controles internos para detectar fraudes – 38% reconoce que no ha entrenado al personal en prevención y detección.
- El daño no seria significativa – podemos manejarlo: 6% de los ingresos se pierden debido a fraudes.”

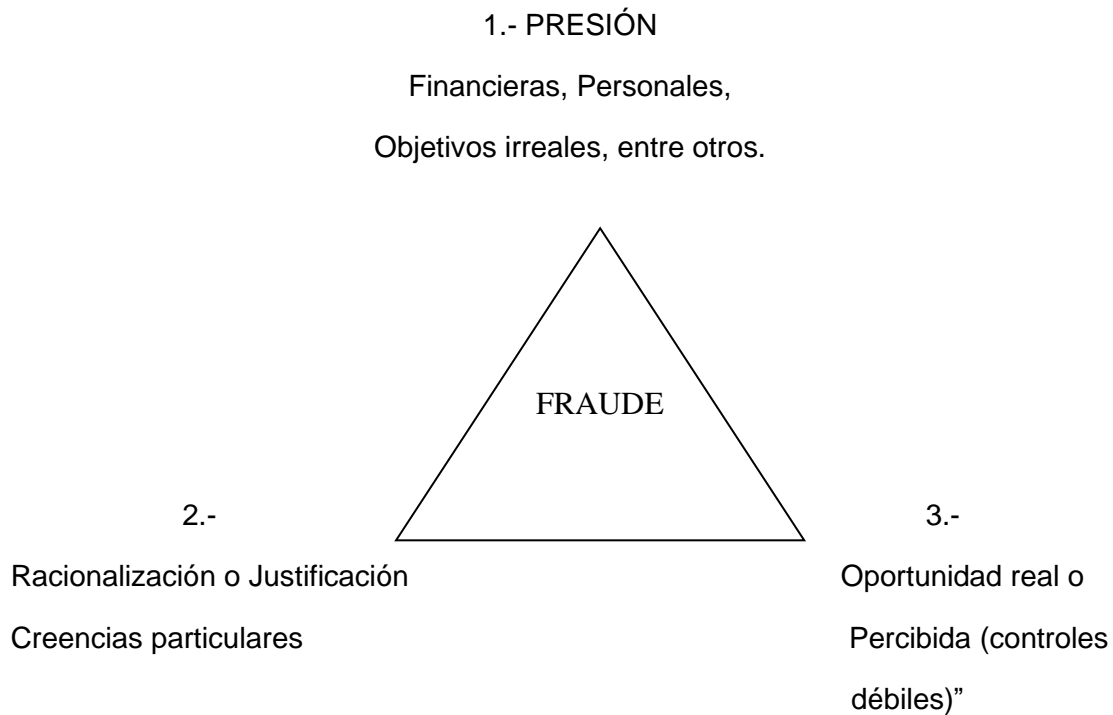
²³ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=fraude

²⁴ Ernst & Young Ltda.2007.El fraude una amenaza latente en las empresas chilenas.pdf

Algunas características de las personas que están propensas a realizar fraudes:

- Estilo de vida no acorde con su renta.
- Tener acceso a dinero o a activos.
- Problemas en el hogar.
- Presentan deudas importantes.
- Vacaciones inexistentes.
- Orientación a vencer los sistemas.

²⁵Estudios efectuados señalan que las personas que cometen fraude dentro de las empresas lo hacen porque existen tres razones fundamentales que son:



1.- Presión: De los tres elementos mencionados, este factor es quizá el más difícil de controlar para una empresa. Aunque el concepto pudiera sonar obvio, la presión alude a una necesidad económica personal e intransferible que puede tener varias causas, como por ejemplo: una adicción, la enfermedad de un familiar o una deuda excesiva. Dado su carácter personal o familiar, es poco probable que la empresa conozca las diversas presiones que enfrentan sus empleados, ejecutivos e incluso sus directores. Por ese motivo, la empresa debe procurar educar a todos los miembros de la organización para que sepan identificar posibles situaciones de presión y para que sean

²⁵ Ernst & Young Ltda.2007.El fraude una amenaza latente en las empresas chilenas.pdf

conscientes de las formas como estos factores pueden ser determinantes para que una persona cometa un fraude.

2.- Racionalización o Justificación: Es un elemento necesario para la ejecución de un fraude, ya que en todos los casos, la persona que comete el fraude tiene que encontrar una justificación psicológica para sus actos. Por ejemplo, el defraudador puede racionalizar sus malos actos en términos de sentimientos de inequidad laboral, injusticias en el sistema de compensaciones o argumentando que un robo o una malversación son solamente un préstamo temporal. La racionalización es la justificación que encuentra el defraudador y que le permite dormir tranquilo luego de haber cometido un fraude.

3.- Oportunidad real o percibida: De los tres elementos del triángulo del fraude, éste es el factor sobre el cual la empresa puede tener un mayor grado de ingerencia. No se trata solamente de la oportunidad que se presente, sino de la percepción de ella, situación fundamental para un esquema de fraude. Si el individuo que considera cometer un fraude percibe que hay una alta probabilidad de que sea detectado y que las consecuencias de ello serían severas, las probabilidades de que éste ocurra disminuyen considerablemente.

No obstante lo anterior, hay ²⁶estudios que también señalan los tipos de fraudes mas comunes en las empresas que son:

- Informes financieros fraudulentos: Implica la modificación o alteración de los estados financieros de una compañía.

²⁶ Diario El Mercurio.Economía y Negocios.30/01/2007.periodista Maria Paz Rudnick

- Malversación de activos: Corresponde al robo o uso indebido de recursos de la compañía, como dinero, bienes entre otros.

- Corrupción: Implica una colusión, en la cual, el defraudador usa indebidamente su influencia en una transacción comercial con el propósito de obtener un beneficio para él o para un tercero”.

4.1- Colusión

La Real Academia Española define colusión como ²⁷“pacto ilícito en daño de tercero.”

En la actualidad la colusión es un tema de constante preocupación, ya que esta afectando a todas las empresas, tanto a nivel nacional como internacional. Es mas a través de estudios se llego a la conclusión que la colusión y fraude se detectan de manera casual y se demoran aproximadamente 18 meses.

Una de las mayores necesidades de hoy en día en el mundo corporativo se relaciona con la necesidad de mejorar el control de los frentes internos, para limitar potenciales pérdidas de valor. Durante décadas, el valor de la empresa estuvo exclusivamente asociado a la expansión operacional, situación que dejó en un plano de menor relevancia los ámbitos internos, especialmente aquellos referidos a controles internos y a la utilización de información contable adecuada. Fue a principios de siglo cuando se revalorizó la información contable, al comprobarse, que información de buena calidad permite identificar la probabilidad con que los flujos de efectivo esperados podrán concretarse y el grado en que las fugas materiales están controladas.

Es posible que en empresas reales, (aquellas donde los gerentes presentan resultados crecientes y los empleados muestran compromiso y deseo de permanecer), existan áreas significativas de pérdidas de valor, ya sea porque algunas ventas no pueden cobrarse, existen pasivos mayores a lo que muestran los registros o un activo relevante solo existe en el papel, todas ellas situaciones que más temprano que tarde afectarán el valor de la empresa, en algunos casos en forma marginal y en otros hasta amenazar su continuidad.

²⁷ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=colusión

Uno de los enfoques relevantes en términos de limitar las fugas se refiere a la necesidad de controlar los fraudes corporativos, entendidos como el esfuerzo destinado a engañar u ocultar situaciones que podrían afectar el valor de mercado de una sociedad, principalmente malversación de bienes, alteración de valores contables o corrupción a nivel de personal o gerencial.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Enunciado del problema:

Debido a los constantes cambios en el entorno empresarial, una estructura de control interno que se considera eficaz en un momento puede dejar de serlo por la forma en que se gestiona. Por esto es necesario invertir recursos con el fin de actualizarlo en forma permanente. Pero dado que los recursos son escasos deben orientarse a las actividades o áreas más significativas de la entidad.

²⁸“El sistema de control interno no puede ser mas eficaz que las personas responsables de su funcionamiento; la gerencia podría eludir a través de la colusión y confabulación el sistema de control por diversos motivos, para mejorar la cifras de negocios declarada y así disimular una reducción no anticipada en la cuota del mercado, para mejorar artificialmente resultados con el fin de cumplir con unos presupuestos poco realistas, para hacer subir el valor de mercado de la empresa antes de la oferta publica o una venta”

El sistema de control interno, podría descuidar procesos del área comercial donde en la actualidad, según estudios, se han evidenciados fraudes a nivel gerencial. Por lo tanto, el propósito de esta tesis, es realizar un análisis que permita obtener como conclusión una propuesta de un sistema de control que permitan minimizar el riesgo de una colusión de los gerentes del área comercial no detectada por los sistemas de control interno.

²⁸ Coopers & lybrand.1997.Los nuevos conceptos del control interno (informe coso).1ª Edición.NewYork. Días de Santos.

PREGUNTAS DEL PROBLEMA

Pregunta General:

¿De que manera se puede minimizar el riesgo de una colusión gerencial del área comercial, no detectada por los sistemas de control interno?

Preguntas Específicas:

- ¿Los gerentes eluden el sistema de control interno?
- ¿Qué impacto produce en la empresa la colusión por parte de los gerentes?
- El sistema de control interno. ¿Que tipo de colusiones detecta?

OBJETIVOS

Objetivo General:

Proponer un sistema de control que permita minimizar el riesgo de una colusión gerencial del área comercial no detectada por el sistema de control interno.

Objetivos Específicos:

- 1- Identificar el funcionamiento del control interno.

- 2- Analizar el impacto que produce en la empresa y en sus estados financieros la colusión gerencial comercial.

- 3- Propuesta de solución.

METODOLOGIA

Este proyecto es una investigación que consiste en proponer un sistema de control que permita minimizar el riesgo de una colusión gerencial comercial, no detectada por los sistemas de control interno, por lo que se realizara un análisis que permita obtener como conclusión una propuesta de solución. Todo lo señalado anteriormente se desarrollará en los siguientes pasos que a continuación se presentan.

Etapas 1: Recopilación de Información y Antecedentes.

- Revisar bibliografía relacionada con el tema de estudio, como libros y revistas.
- Examinar material en páginas Web con respecto a estudios o comentarios asociados directamente con el tema.
- Indagar el material existente en los diarios nacionales que tengan relación con el tema.

Etapas 2: Sistematización de la información.

- Clasificar la información por conceptos: Riesgo-Colusión-Gerencia Comercial-Sistema de Control Interno.

- Relacionar la información y conceptos.
- Identificación del sistema de control interno-gerencia comercial-riesgo.

Etapas 3: Diseño y Aplicación de Instrumento.

- Entrevistas a expertos de firmas auditoras, sobre el impacto que produce en la empresa y en sus estados financieros la colusión gerencial comercial.

Etapas 4: Presentación de Resultado

- Identificación del funcionamiento del control interno.
- Analizar el impacto que produce en la empresa y en sus estados financieros la colusión gerencial comercial.

Etapas 5: Conclusión.

- Exposición de las conclusiones que se lograron con esta investigación sobre la colusión gerencial comercial no detectada por los sistemas de controles internos.
- Propuesta de solución.

DISEÑO Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTO

Entrevistas a expertos de firmas auditoras, sobre el impacto que produce en la empresa y en sus estados financieros la colusión gerencial comercial:

Entrevista realizada a Andrés Vásquez, Supervising Senior, Audit, KPMG Santiago, Chile:

PREGUNTAS

- ¿Que entiende usted y que perciben sus clientes por colusión?

La colusión es un pacto entre dos o más personas que busca obtener un beneficio personal ocasionando un daño a un tercero.

- ¿Cual es su opinión sobre lo que publicó el diario el mercurio el año 2007, que señala que la “colusión se esta dando con mas frecuencia en los gerentes de las empresas”?

No leí el artículo, pero seguramente la presión de cumplir con rendimientos financieros exigidos o presupuestos y planes de negocio muy agresivos crean presión en los ejecutivos para coludirse y ocultar errores o alterar intencionalmente las cifras y ciertos supuestos ocupados en la preparación de los estados financieros. También hay que tener en mente que en términos contables para determinadas industrias existen ciertos registros contables que consideran elementos de juicio para la determinación y el registro de ciertas

provisiones que podrían ser manejadas para cumplir con las expectativas de los inversionistas o entes reguladores.

- ¿Si existiera una colusión en el área comercial, produciría algún impacto en la empresa y cual seria?

Creo que en términos de alteración de información financiera y para emitir estados financieros erróneos u alterados contablemente, las colusiones son efectivas si involucran a la administración de distintas áreas y también las del área comercial.

Creo que una colusión puede impactar negativamente la empresa pero dependerá de la complejidad de la empresa y la efectividad de su control interno.

- ¿De que manera se puede producir una colusión gerencial en el área comercial?

En términos generales la colusión o los fraudes financieros se producen por tres elementos claramente identificados 1) presiones para conseguir los rendimientos financieros y los objetivos definidos por los inversionistas; 2) la oportunidad de cometer estas actividades y 3) la racionalización, ciertos empleados o ejecutivos consideran que le han dado a la empresa una parte importante de su esfuerzo y de sus vidas y por lo tanto creen que pueden conseguir algo más que la remuneración por la que fueron contratados.

Hay riesgos a nivel de la entidad y de los estados financieros que tienen que ver con beneficios que alcanzan los empleados al conseguir ciertos presupuestos, niveles de ventas, descuentos en las compras, entre otros.

- ¿De que manera estima que afectarían a los estados financieros una colusión gerencial en el área comercial?

Estoy considerando el supuesto de que una colusión en el área comercial considera alteraciones de los reportes de ventas con relación a las cantidades, precios de lista, productos entregados o aún mantenidos en bodega, cláusulas de traspaso de riesgo, alteración de las cuentas por cobrar, entre otros. Con este supuesto, una colusión en el área comercial podría impactar a los estados financieros con relación a los ingresos por venta (podrían estar sobre valuados), además de el momento adecuado del reconocimiento de ingreso de acuerdo al B.T. 70 (PCGA Chilenos), SAB 104 (US GAAP), NIC 18 (IFRS). Un estado de resultado alterado con relación a los ingresos por venta generará un resultado de última y una determinación de impuesto de renta erróneo, obviamente se verá alterada la información del rendimiento financiero de la empresa y los estados financieros no estarían emitidos en forma razonable. Además las cuentas por cobrar también podrían verse sobrevaloradas.

- ¿Con su experiencia, ¿detectados estados financieros alterados?, ¿cual sería su fin?

Como equipo de auditoría hemos detectado estados financieros alterados, algunos han sido por error y otros para cumplir ciertos indicadores claves de rendimiento y alcanzar bonos o premios como consecuencia de lograr los rendimientos financieros definidos.

- ¿Cree usted que el control interno sirve solo para el área contable y financiera?

El control interno debe ser definido sobre el proceso de emisión de reportes de la información financiera, estos reportes son alimentados por unidades operativas distintas al área de contabilidad y finanzas por lo tanto el control interno debe enfocarse como base sobre las unidades operativas que por su especialización obviamente requerirán un equipo de auditoría interna conformado por profesionales especialistas.

- ¿El control interno puede detectar las colusiones contables y financieras?

El control interno sobre reportes financieros tiene limitaciones inherentes ya que es un proceso que involucra la diligencia y el cumplimiento por parte de las personas y a partir de lo anterior, está sujeto a situaciones de juicio y errores que pudieran resultar de las fallas humanas. El control interno sobre reportes financieros también se puede ver afectado por colusión o inapropiada conducta de la administración. De acuerdo a tales limitaciones, existe el riesgo de que errores materiales no sean prevenidos o detectados a tiempo por el sistema de control interno. Sin embargo estas limitaciones son aspectos conocidos del proceso de reporte financiero, por lo tanto, es posible diseñar un proceso de control interno que reduzca, aunque no elimine, este riesgo.

En términos generales es difícil detectar las colusiones sobre todo si se dan con la alta administración y entre distintas áreas.

- ¿De que manera se puede minimizar los riesgos de una colusión gerencial en el área comercial?

La administración de la compañía debería ser capaz de definir controles a nivel de la entidad que minimicen el riesgo de colusiones por ejemplo, definir el estilo y la filosofía de la administración, exigir declaraciones de conflictos de intereses e implementar códigos de conducta, definir controles de monitoreo y

controles por oposición, entregar bonos y premios en base por ejemplo a la recuperabilidad de las cuentas por cobrar y no a las ventas, ya que estas pueden ser manejadas, entre otros.

- ¿Por que cree usted, que los gerentes se ponen de acuerdo para realizar una colusión?, ¿cual seria su fin?

Cumplimiento de presupuestos agresivos, cumplimiento de rendimientos financieros asociados a un premio monetario o de participación en la compañía. Obtención de beneficio personal.

Entrevista realizada a Patricio Poblete Gerente de Auditoria. Guerra y Raby Asociados, Santiago, Chile:

PREGUNTAS

- ¿Que entiende usted y que perciben sus clientes por colusión?

Es una artimaña para obtener un beneficio que no es propio de la persona que lo ejerce.

- ¿Cual es su opinión sobre lo que publicó el diario el mercurio el año 2007, que señala que la “colusión se esta dando con mas frecuencia en los gerentes de las empresas”?

No conozco el artículo, por lo tanto no estoy en conocimiento de esto.

- ¿Si existiera una colusión en el área comercial, produciría algún impacto en la empresa y cual seria?

Si, depende de lo que se persigue con la colusión, pero podría impactar en los ingresos que se estipulan en los estados financieros. Si afecta a las empresas.

- ¿De que manera se puede producir una colusión gerencial en el área comercial?

Entregando presupuestos ilegales e información no fidedigna.

- ¿De que manera estima que afectaran a los estados financieros una colusión gerencial en el área comercial?

Depende del tipo de colusión. Pero afectara con rendimientos inapropiados, ventas incrementadas para atraer a clientes.

- ¿Con su experiencia, a detectados estados financieros arreglados, cual seria su fin?

Si, pero eso no corresponde comentarlo.

- ¿Cree usted que el control interno sirve solo para el área contable y financiera?

No, es para toda la organización ya que se basa en reportes de todas las áreas de la entidad.

- ¿El control interno puede detectar las colusiones contables y financieras?

Si, algunas, el control interno esta diseñado para eso. Pero las colusiones de la alta administración no puede, ya que son ellos los que gestionan el control interno de la entidad.

- ¿De que manera se puede minimizar los riesgos de una colusión gerencial en el área comercial?

Con procedimientos claros, personas que ejerzan el control sobre los mismos.

- ¿Por que cree usted, que los gerentes se ponen de acuerdo para realizar una colusión?, ¿cual seria su fin?

No existe ética, valores, ni principios sobre su trabajo, es algo que debería venir inculcado desde la infancia.

PRESENTACIÓN DE RESULTADO

- Identificación del funcionamiento del control interno:
 - El control interno de cualquier empresa, no solo sirve para el área contable y financiera, si no también, para todas las áreas de la entidad, ya que el control interno es un conjunto de reportes de todas las áreas operativas, comerciales, financieras, contables, entre otras.
 - Un control interno eficiente arroja beneficios a la organización en términos de validez de la información, cumplimiento con las normativas internas y externas, eficacia o eficiencia de las operaciones de la entidad.
 - Ayuda a mantener la información a través del tiempo de todas las áreas de la entidad.
 - Facilita la incorporación de procedimientos consistentes y alineados con los objetivos estratégicos.
 - Ayuda a lograr las metas en cuanto a desempeño y rentabilidad, además previene la pérdida de recursos.

- Análisis del impacto que produce en la empresa y en sus estados financieros la colusión gerencial comercial:

- El impacto que produce en la empresa una colusión gerencial en el área comercial es de gran impacto negativo, porque lleva a la organización a que no se cumplan los objetivos en el área comercial y también a nivel global de la empresa. Una colusión a nivel gerencial puede producir un ambiente interno de desconfianza entre los empleados, la cual produciría un bajo rendimiento en la empresa hacia el logro de los objetivos.

- Una colusión gerencial comercial, puede producir daños negativos, en relación a la reputación que tendría la empresa hacia el exterior al producirse este tipo de fraude, ya que haría que a nivel de mercado no se integraran nuevos socios, perdería clientes, entre otros.

- Este tipo de colusión llevaría a la empresa a perder sus ventas a través del tiempo, por la desconfianza que produciría en sus clientes, y una pérdida de ventas importantes dentro de la empresa la podría llevar a la quiebra.

- Los gerentes de las distintas áreas de la empresa, al ver que se produce una colusión gerencial comercial, pueden sentirse totalmente defraudados de sus colegas y retirarse de la empresa, lo cual produciría una falta de liderazgo de las demás áreas que llevaría a la empresa al desastre.

- Los empleados pueden sentirse con serios dilemas de moral al enterarse que ocurrió una colusión, e incluso generar un ambiente no adecuado para cumplir con los objetivos de la empresa

- La colusión gerencial comercial tiene un tremendo impacto en los estados financieros en cuanto a los ingresos por venta y en el reconocimiento del ingreso, ya que podrían ser valores sobrevalorados.

- Los estados financieros podrían mostrar un rendimiento falso de la empresa, por lo cual, no estarían emitidos de manera razonable, si hubiera una colusión gerencial en el área comercial.

- Los gerentes de las empresas del área comercial, pueden realizar una colusión a favor de la empresa arreglando los estados financieros juntos con los gerentes del área financiera, para cumplir rendimientos exigidos por el directorio, alcanzar bonos o premios, entre otros.

CONCLUSIONES

Un sistema de control interno eficaz podrá ayudar a la consecución de los objetivos, alinear los procesos, como herramienta de gestión para la toma de decisiones, articula los elementos de la organización para que funcionen como un sistema armónico, a través de los reportes se puede mantener una comunicación estable con todas las áreas de la organización y además podrá detectar colusiones en los empleados de la entidad, no obstante lo anterior, en el caso de la gerencia es casi imposible que un sistema de control interno detecte este tipo de colusiones en el área comercial debido a que es la alta administración la que tiene que velar por el correcto funcionamiento del control interno.

La gerencia tiene como función representar a la sociedad frente terceros, coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, pero su función primordial es gestionar el control de la mejor manera para que los procesos y sistemas puedan lograr los objetivos establecidos.

En el caso de la gerencia comercial sus objetivos, procesos y sistema estarán dados por un conjunto de factores que entre ellos se encuentran la investigación de mercados, desarrollo de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos y servicios. Es por eso que es vital para una organización contar con un área comercial estable y con adaptación a cambios, en la cual se tenga estructurada su metodología de trabajo, sus políticas, sus objetivos y crucé de información con las demás áreas para minimizar el riesgo de una colusión, ya sea en sus empleados, como también en su alta administración.

El impacto que produciría una colusión gerencial en los estados financieros sería letal, ya que son estos mismos (estados financieros) el reflejo hacia el mercado, es decir, hacia el exterior y depende de una cierta manera para atraer a nuevos clientes, inversionistas importantes tanto del extranjero como nacionales, reputación, entre otros. Pero el impacto en los estados financieros de una colusión gerencial en el área comercial puede ser negativo como positivo en el primer caso, estará dado por la baja de clientes, reputación, bajas en las utilidades, baja moral dentro de la empresa, ambiente no correcto entre otros. En el segundo caso será positivo solo para la empresa y puede ser por ingresos por ventas incrementados, no facturación, atracción a inversionistas, entre otros, pero igual existirá un grado de mentira, ya que lo que se logra es que los gerentes de las instituciones falten a la ética profesional.

Las empresas de la actualidad deben gestionar los riesgos de una posible colusión gerencial en el área comercial realizada por los gerentes para que al momento que ocurra se sientan más preparadas al afrontar este tipo de fraude que hoy en día se está haciendo cada vez más preponderante en nuestro país. Es por ello que las empresas deben reconocer el valor de adoptar una postura proactiva mediante la implementación de medidas de prevención y detección que reduzcan lo más posible las incidencias de colusión para que los que lleguen a suscitarse sean la excepción y no la regla.

Una buena metodología de gestión de riesgos es fundamental para lograr los objetivos empresariales, es por eso que las empresas de la actualidad deben adoptar un programa de gestión adecuado contra las amenazas y vulnerabilidad de los sistemas, sobre todo si se trata de la gerencia o la alta administración de la empresa. A través de esta investigación también me pude dar cuenta que las firmas auditoras desde el año 2002 en adelante han implementado una nueva rama dentro de su empresa junto con la auditoría de

estados financieros, tax o asesoría tributaria, asesoría contable, entre otros, la cual trata la manera de gestionar riesgos para minimizar los delitos económicos, entre ellos fraude corporativo, colusiones con terceros, arreglo de estados financieros, entre otros, la cual sería una buena opción si las empresas de hoy buscan minimizar el riesgo ante un posible fraude. No obstante lo anterior, si una empresa tiene una estructura de control interno, acorde a sus funciones, pudiera esta misma mediante empleados, funcionarios, administración, directores, entre otros, crear conciencia y también trabajar todos hacia un mismo punto de vista su propia estructura de gestión de riesgos para minimizar las colusiones en la organización, pero específicamente las del área comercial cometidas por gerentes.

Diseño de Propuesta de Solución

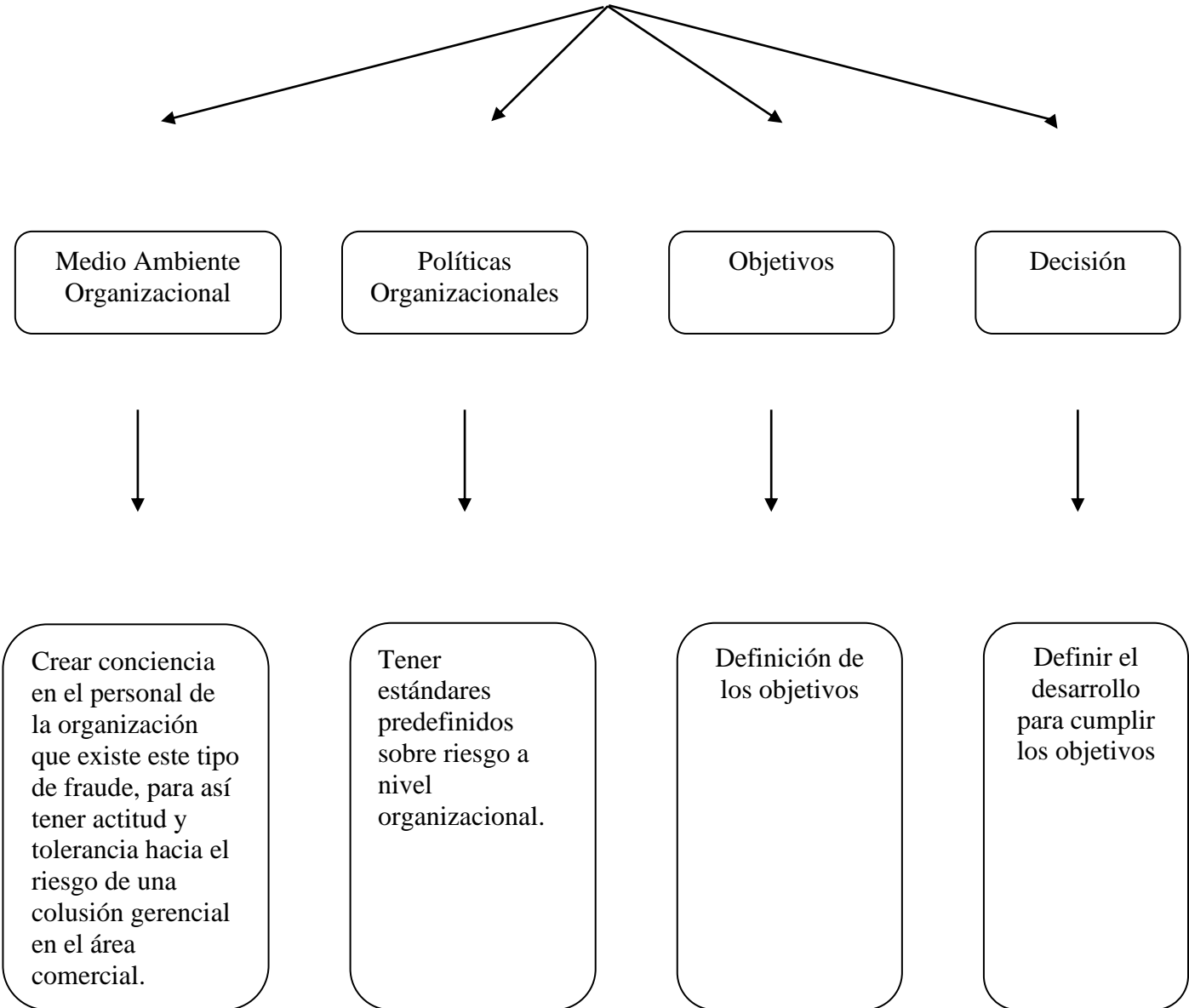
A continuación se mostrara una alternativa de solución para minimizar los riesgos de una colusión gerencial en el área comercial no detectada por el sistema de control interno. No obstante esta propuesta puede ser utilizado por cualquier empresa para minimizar los riesgos existentes en la organización y así cumplir con los objetivos propuestos.

Es necesario precisar que todas las etapas tienen que mirarse como un sistema, es decir, con ENTRADA – PROCESO – SALIDA.

Primera Etapa **Planificación:**

- Se debe definir el contexto y conocer claramente el área comercial de la empresa tanto en sus objetivos, procesos y sistema, ya que quien debe administrar los riesgos de una colusión gerencial comercial, debe identificar la contribución que hará a la empresa en el medio ambiente organizacional, políticas organizacionales, logro de sus objetivos, entre otros. Además se debe definir el enfoque y profundidad de la revisión de los riesgos.

ENTRADA

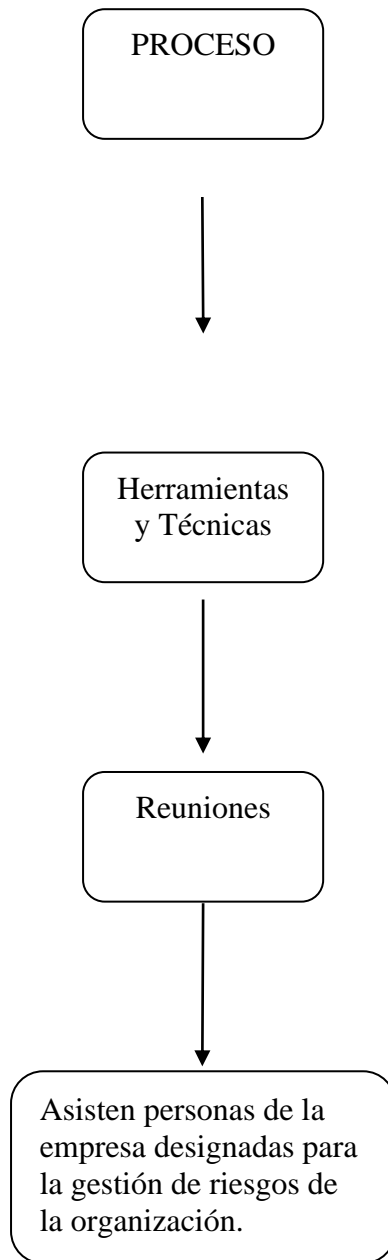


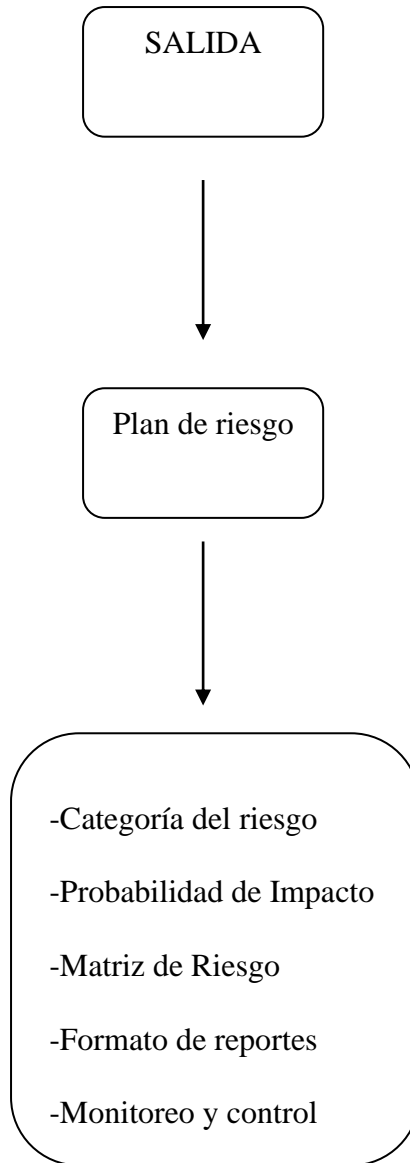
Crear conciencia en el personal de la organización que existe este tipo de fraude, para así tener actitud y tolerancia hacia el riesgo de una colusión gerencial en el área comercial.

Tener estándares predefinidos sobre riesgo a nivel organizacional.

Definición de los objetivos

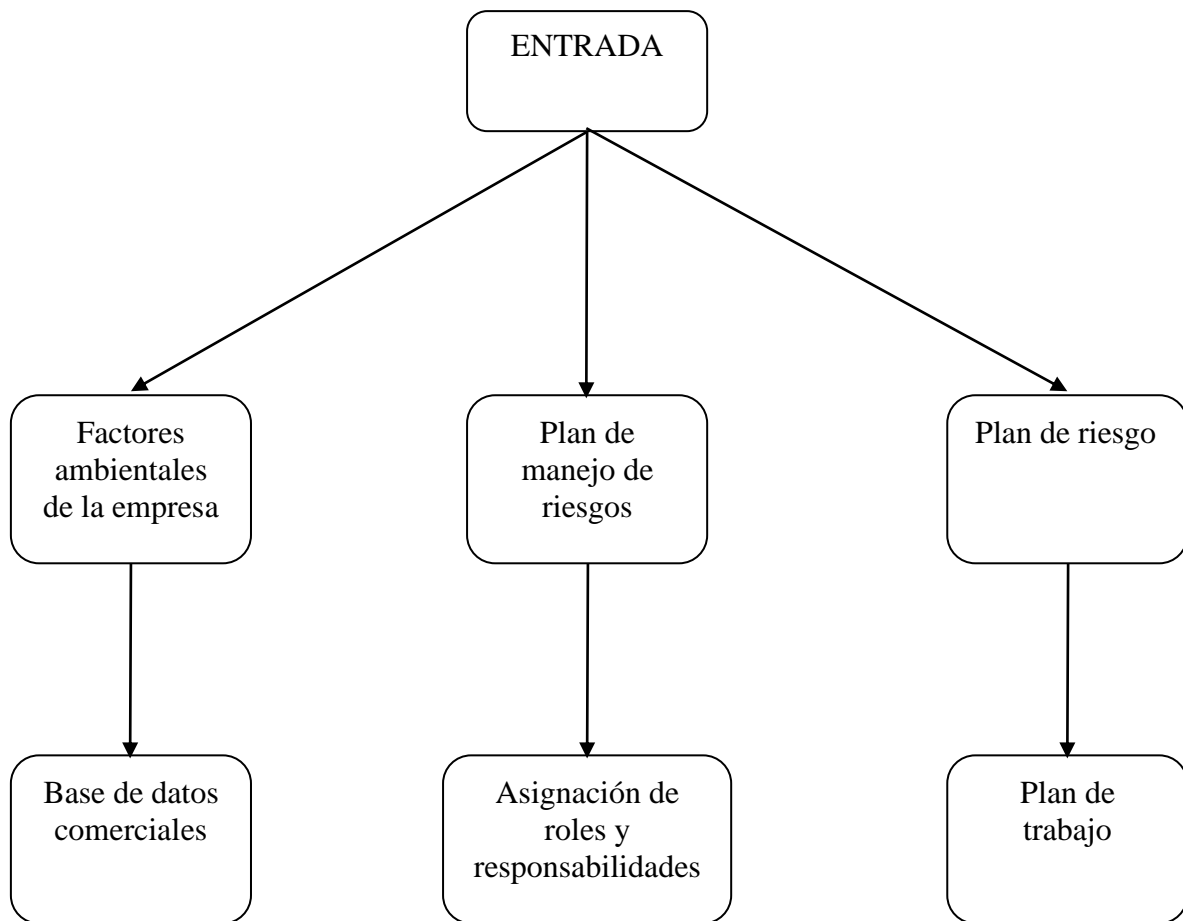
Definir el desarrollo para cumplir los objetivos

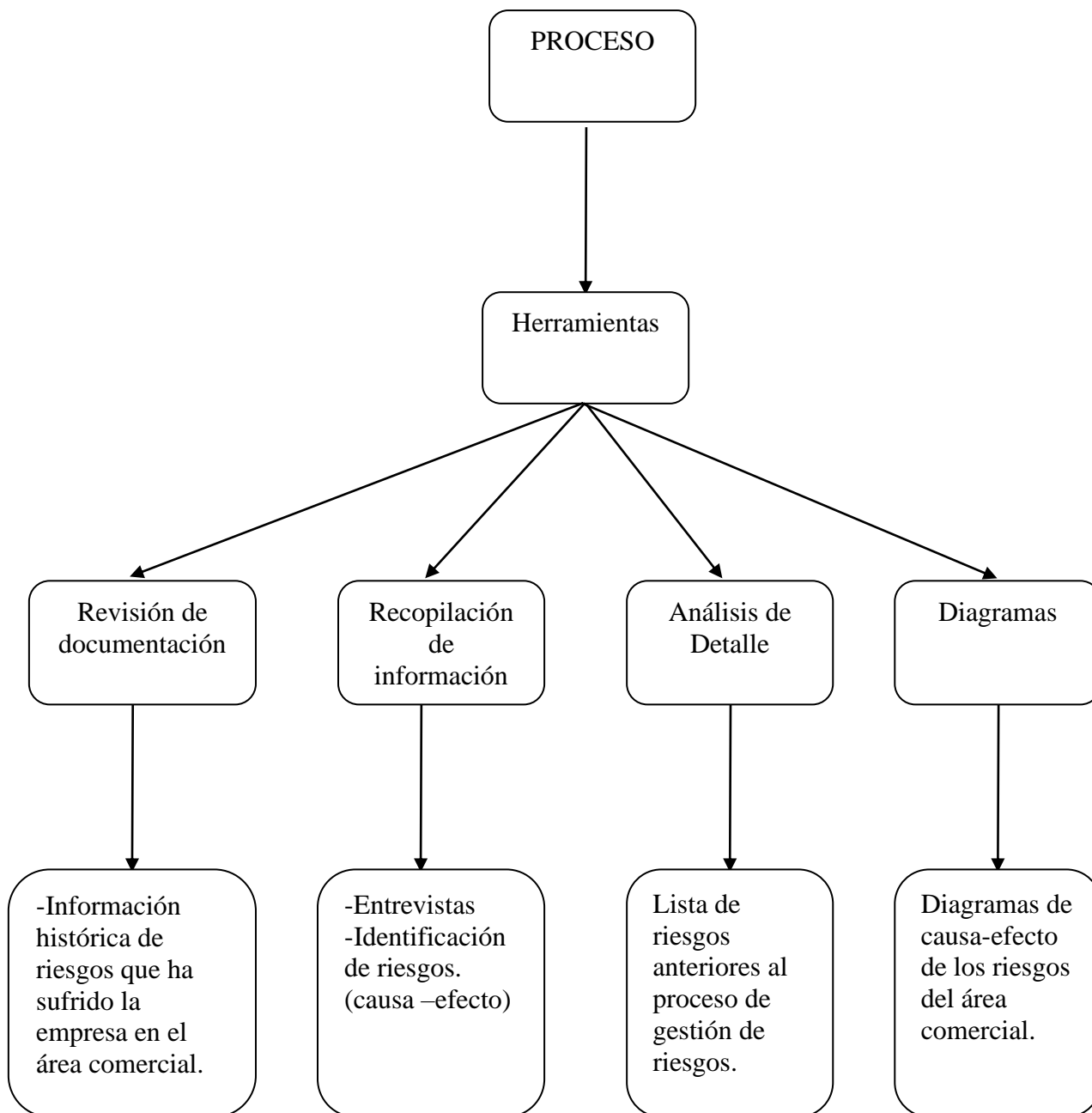


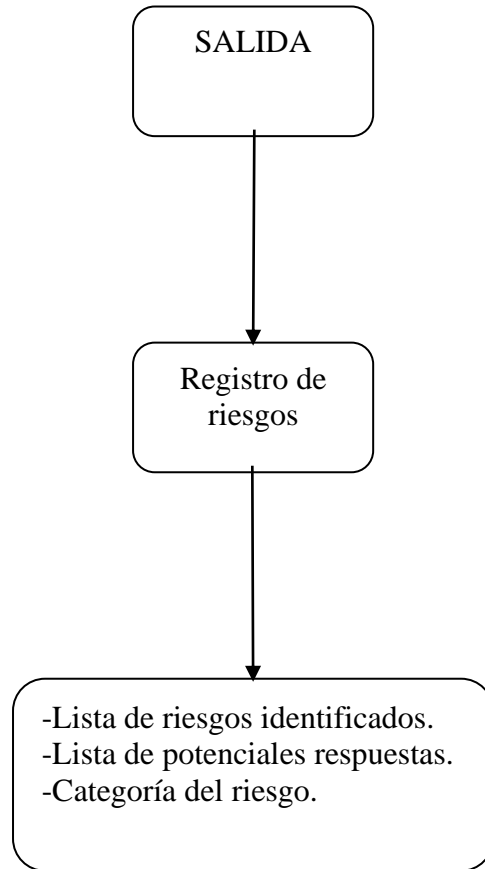


Segunda Etapa **Identificación de Riesgos:**

- Se deberá iniciar un proceso de análisis, buscando identificar todas aquellas situaciones que pudieran atentar contra el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Este análisis debe ser realizado inicialmente sin considerar las medidas de control que podamos tener implementadas. Posteriormente se deben documentar las características del riesgo.



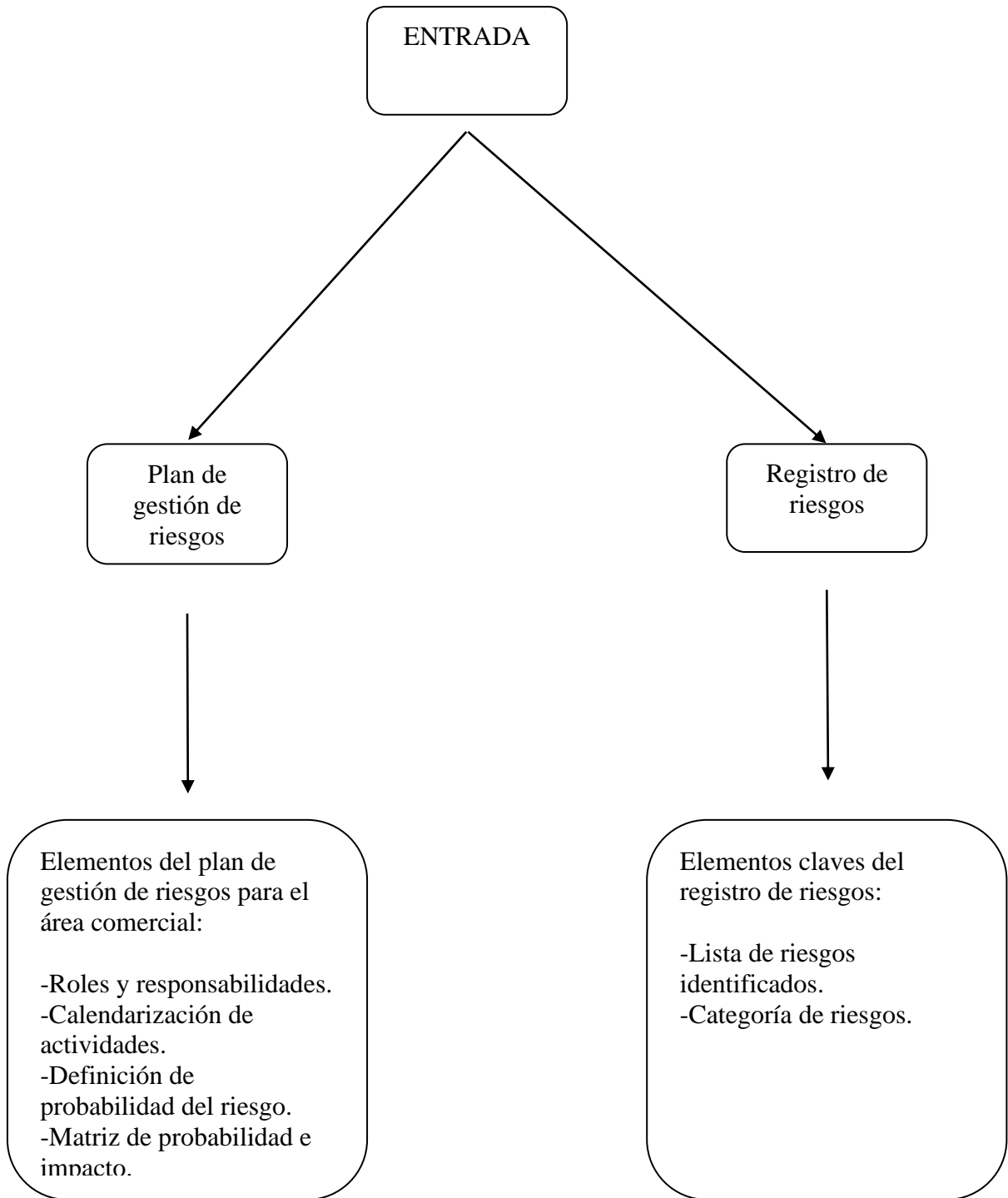


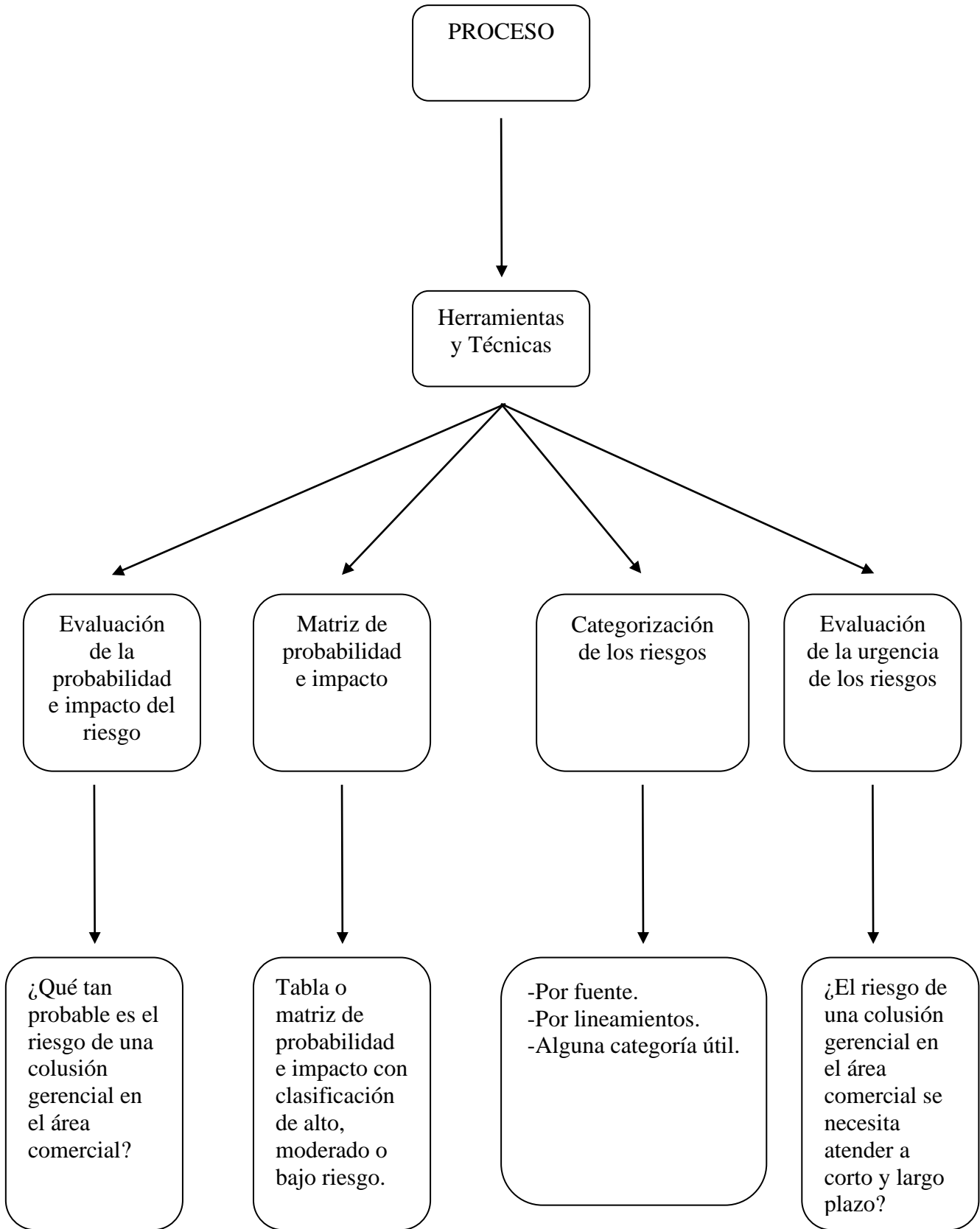


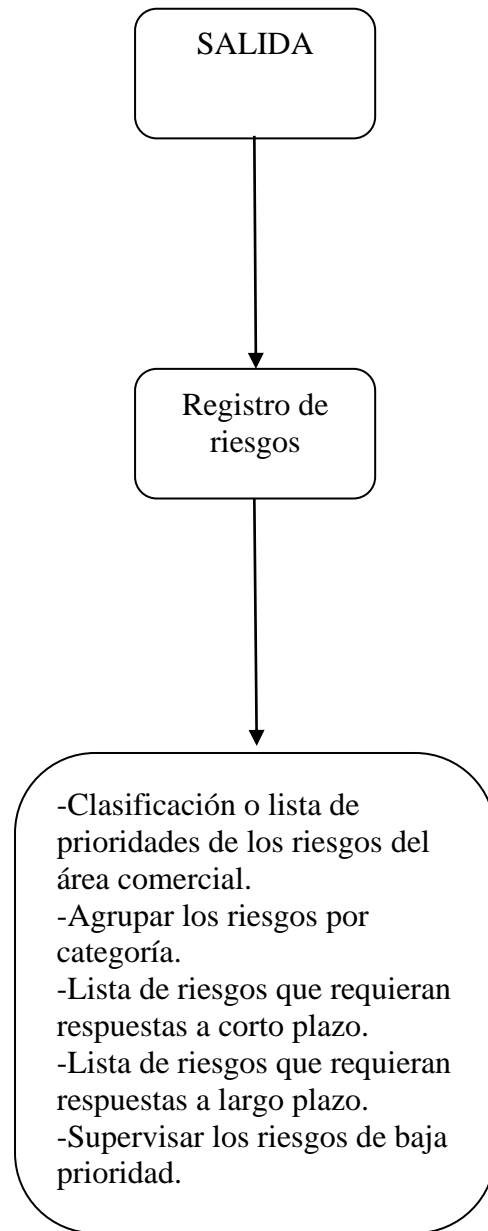
Tercera Etapa **Análisis Cualitativo del Riesgo:**

- Habiendo identificados los riesgos, esta tercera etapa analiza la posibilidad y las consecuencias de cada factor de riesgo con el fin de establecer el nivel de riesgo.

Los riesgos necesitan ser analizados para decidir cuales son los factores de riesgo que potencialmente tendrían un mayor efecto y por lo tanto necesitarían ser administrados o tratados. Se priorizan los riesgos para un análisis o acción determinada.

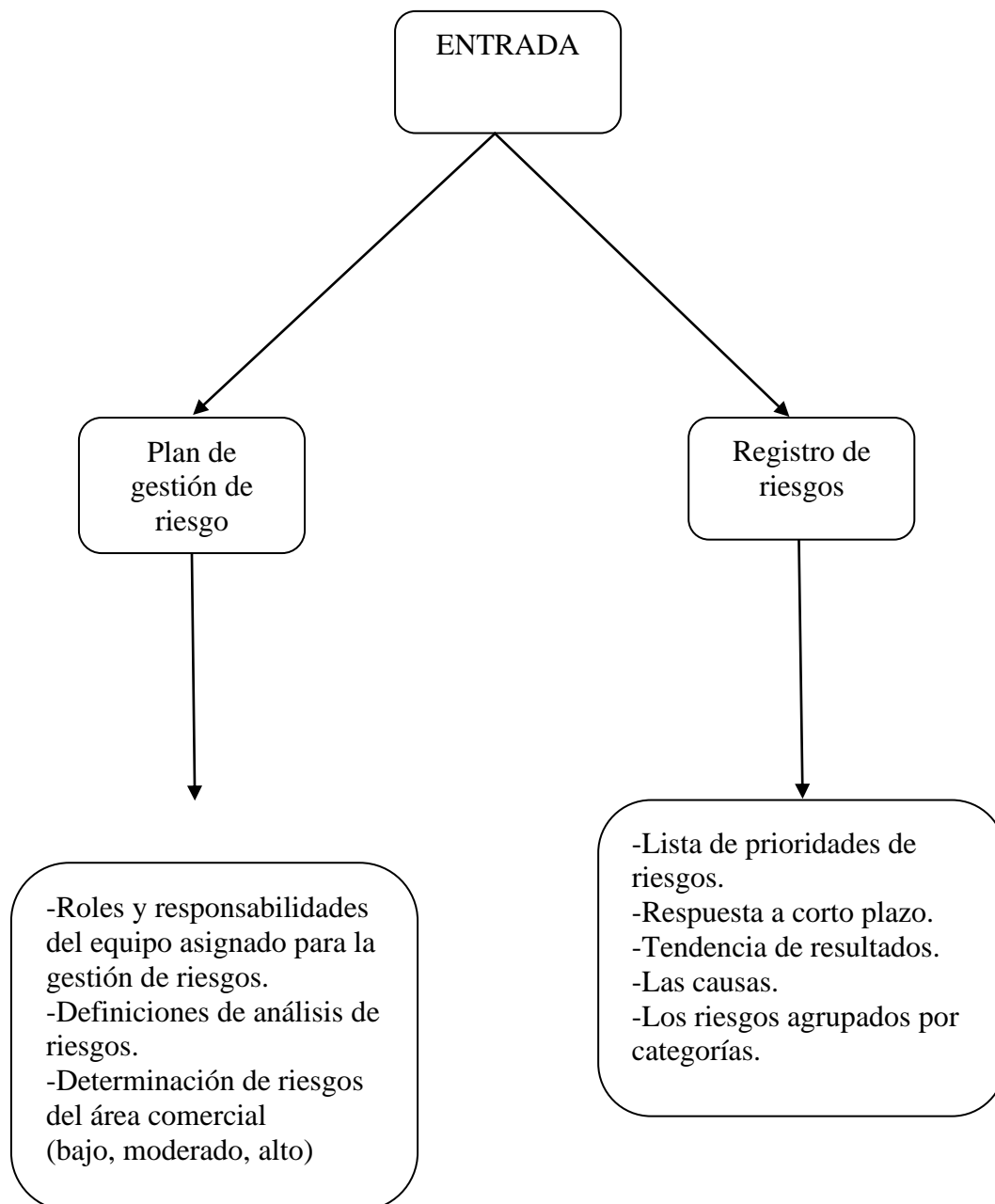


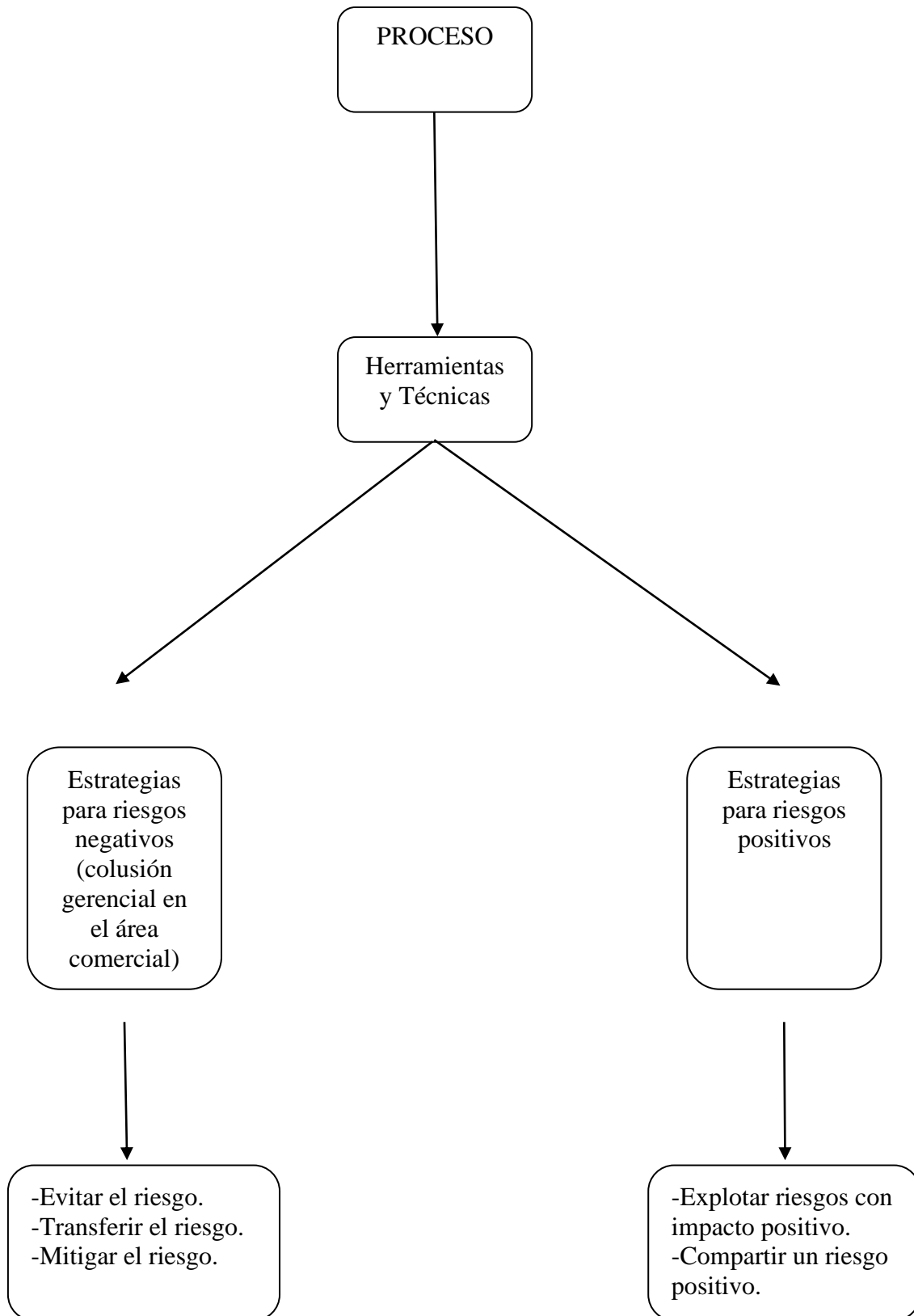


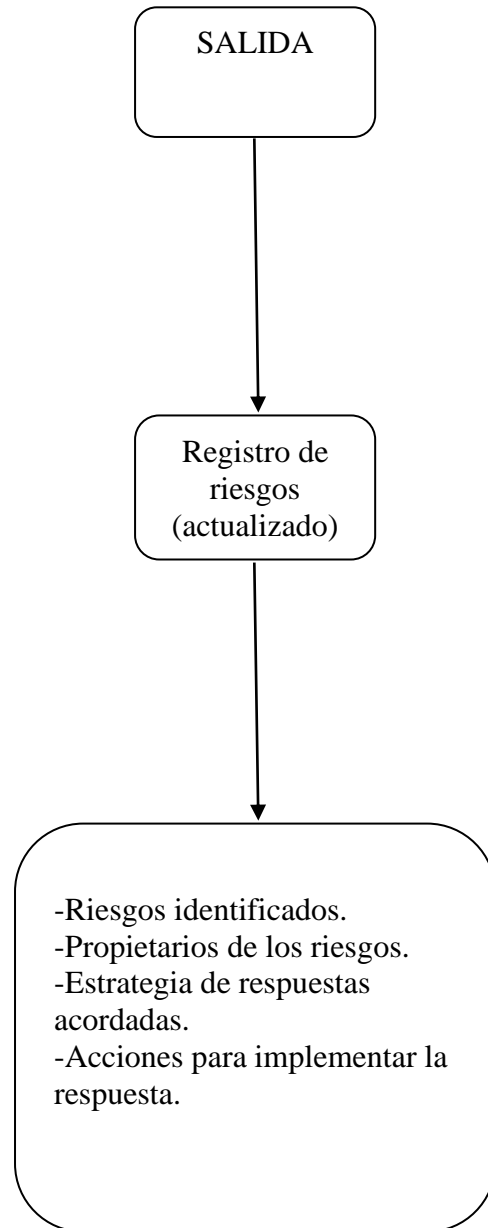


Cuarta Etapa **Planificación de Respuesta al Riesgo:**

- Luego del análisis, esta etapa trata de decidir si los riesgos son aceptables o no, se desarrollaran opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas.



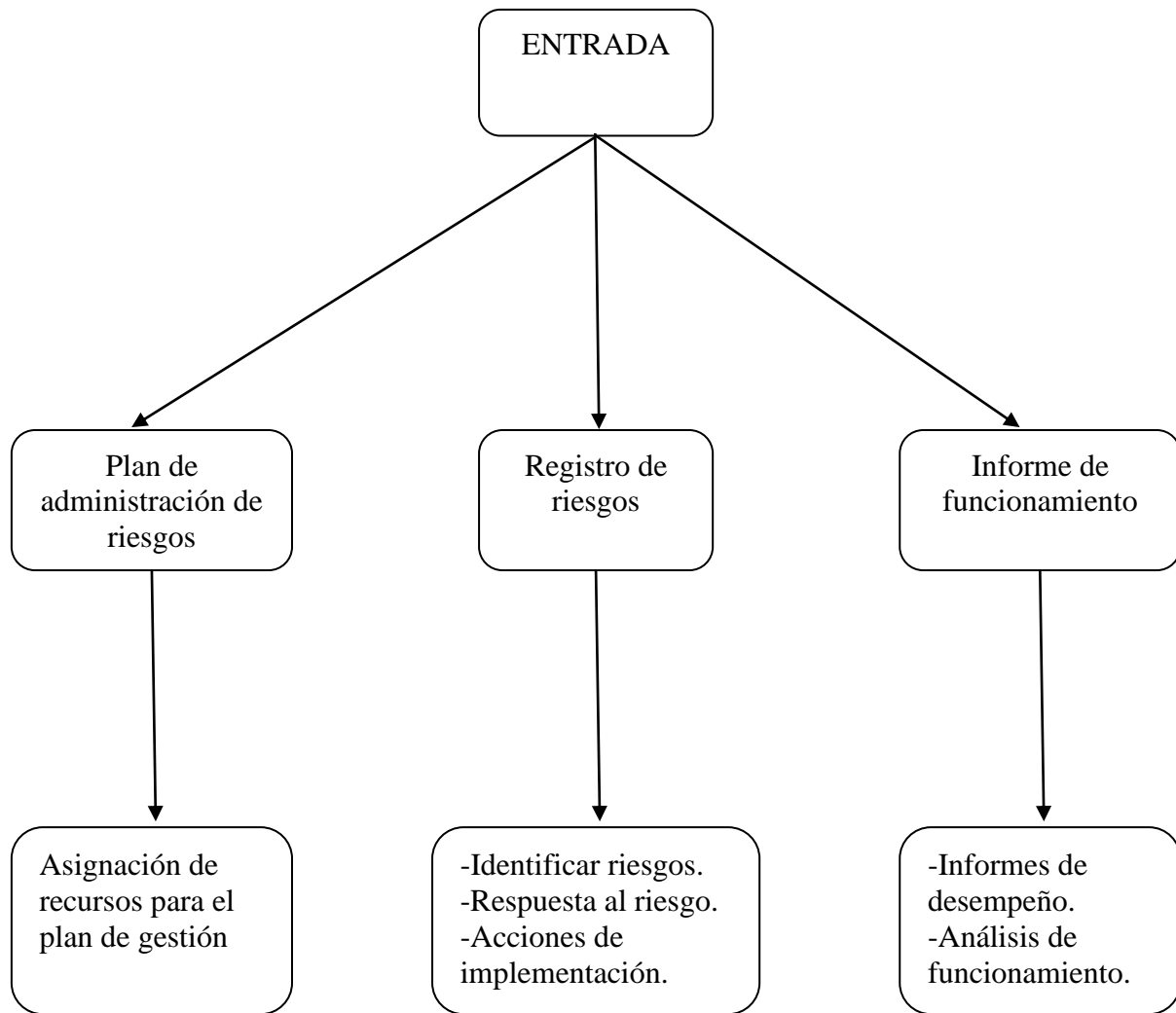


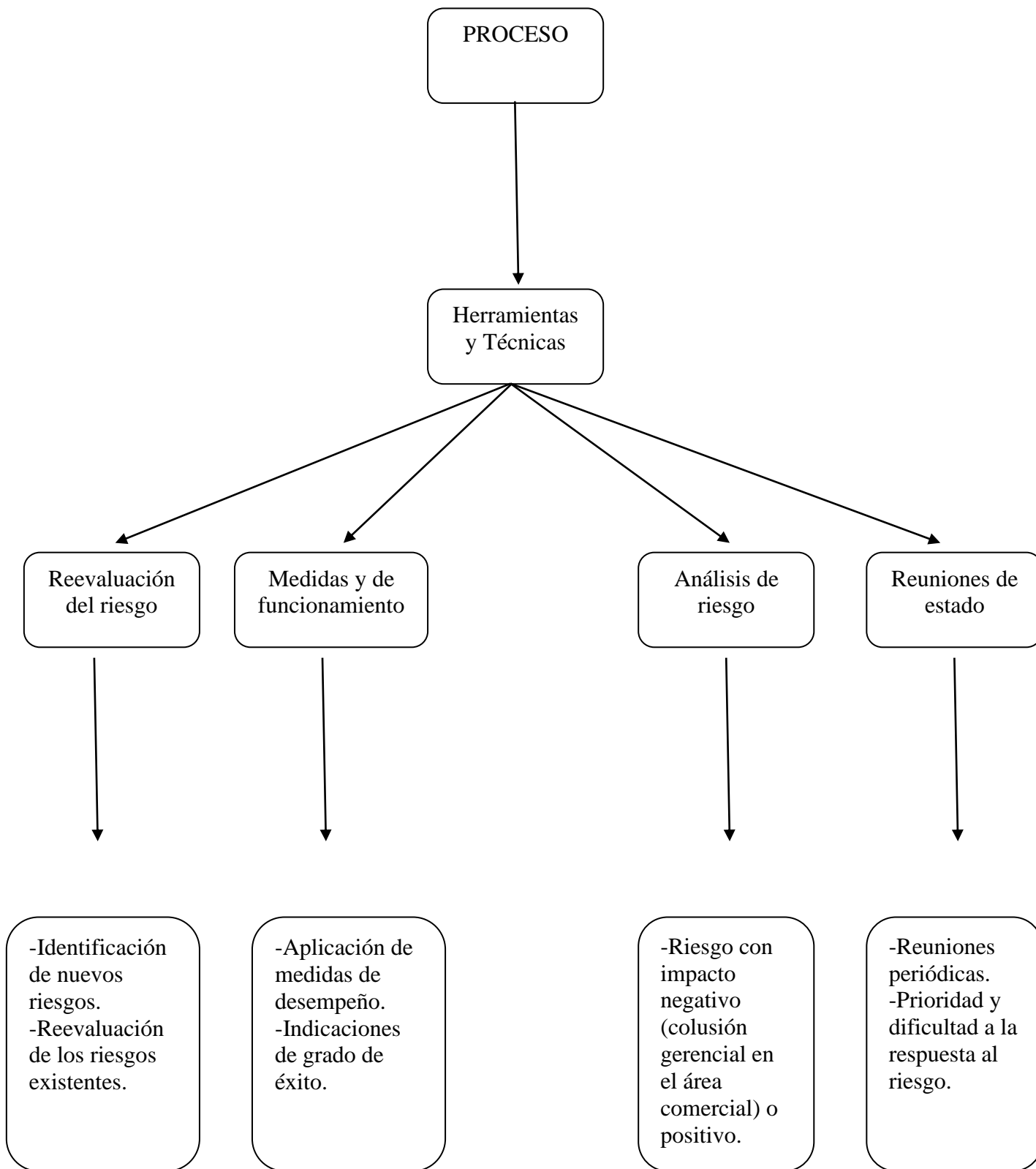


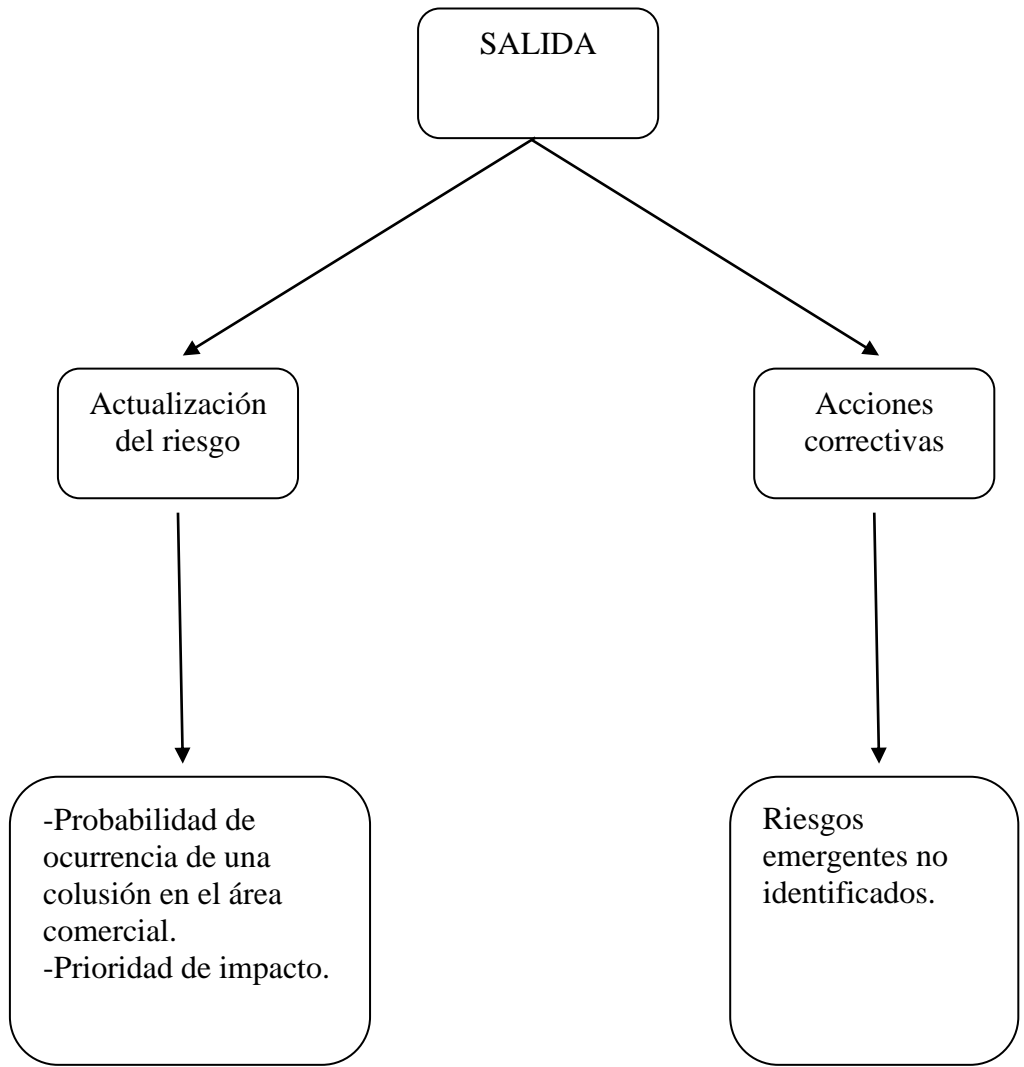
Quinta Etapa **Monitoreo del Riesgo**:

- El monitoreo es una etapa esencial e integral en este proceso, se monitorean los riesgos, la efectividad de los procesos anteriores, las estrategias a las respuestas, entre otros.

Los riesgos necesitan ser controlados periódicamente para garantizar las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos.







Sexta Etapa **Documento de Riesgo:**

- Esta es la última etapa y consiste en anotar todas las características del riesgo, el cual nos facilita a:
 - Entregar un seguimiento periódico de los riesgos, tanto en el área comercial o a nivel general.
 - Tomar decisiones acerca del riesgo.
 - Contiene un resumen de la descripción y estado actual del riesgo.

DOCUMENTO DE RIESGO	
Identificación del Riesgo	
Prioridad	
Impacto	
Descripción	
Fecha de Descubrimiento	
Probabilidad	
Descubierto por	
Area Afectada	
Información de Riesgo	
Estado del Riesgo	
Equipo designado	
Plan de mitigación	
Curso de acción preventivo	
Fecha de Cierre	
Motivo del Cierre	
Nombre y Firma de Jefe	

BIBLIOGRAFIA

- Coopers & Lybrand, 1997, “Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO).
- COSO, Enterprise Risk Management-Integrated Framework, 2004, COSO.
- Arturo Palma Le-Blanc, 1998, Dirección de organizaciones.
- Gobiernos Corporativos, Kpmg, Forensic.
- www.deloitte.cl
<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D166515,00.html>
<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D162106,00.html>
<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D159012,00.html>
- www.kpmg.cl
<http://www.kpmg.cl/documentos/gobiernos%20corporativos%20final.pdf>
- www.rae.es
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=colusión
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=fraude
- www.chiletransparente.cl

- Ernst & Young, pdf, 2007
- Kpmg, pdf, 2008
- Diario el mercurio, 2007, Economía y Negocios enfoque B.
- Diario el mercurio, 2008, Economía y Negocios enfoque B.
- Diario Financiero, 2008.

ANEXOS

Fraude Corporativo

Una de las mayores necesidades de hoy en día en el mundo corporativo se relaciona con la necesidad de mejorar el control de los frentes internos, para limitar potenciales pérdidas de valor. Durante décadas, el valor de la empresa estuvo exclusivamente asociado a la expansión operacional, situación que dejó en un plano de menor relevancia los ámbitos internos, especialmente aquellos referidos a controles internos y a la utilización de información contable como un adecuado descriptor de las cosas que pasan.

Es posible que en empresas reales, (aquellas donde los gerentes presentan resultados crecientes y los empleados muestran compromiso y deseo de permanecer), existan áreas significativas de pérdidas de valor, ya sea porque algunas ventas no pueden cobrarse, existen pasivos mayores a lo que muestran los registros o un activo relevante solo existe en el papel, todas ellas situaciones que más temprano que tarde afectarán el valor de la empresa, en algunos casos en forma marginal y en otros hasta amenazar su continuidad.

Uno de los enfoques relevantes en términos de limitar las fugas se refiere a la necesidad de controlar los fraudes corporativos, entendidos como el esfuerzo destinado a engañar u ocultar situaciones que podrían afectar el valor de mercado de una sociedad, principalmente malversación de bienes, alteración de valores.

La vigencia del tema ha determinado esfuerzos de diversas instancias corporativas (comités de auditoría del directorio, contralores, auditores, etc.), para limitar la posibilidad de ocurrencia, en la conciencia que el efecto de un

fraude corporativo es difícil de cuantificar, pero con seguridad genera efectos materiales que en el corto plazo pueden colapsar una empresa operativamente sana. Esto, sin contar los efectos que en el largo plazo provocan fuertes disminuciones en la productividad de los empleados, por la presencia de drenajes que afectan los recursos de las compañías en forma permanente. El Motivo, en este caso, es la condición subjetiva que estimula a una persona a obtener mayores ingresos (nivel de consumo no correlacionado con su ingreso permanente, alto nivel de endeudamiento personal o familiar, contingencia de carácter monetario, etc.). Es necesario señalar que estas situaciones, que probablemente afectan a muchas personas, no necesariamente determinan que lleguen a actuar fraudulentamente, pero sí contribuyen a ello.

La Oportunidad, por su parte, se refiere a la característica objetiva asociada al nivel de poder con que cuenta un individuo para actuar de una forma determinada, eventualmente fuera de un procedimiento establecido o en contradicción con un comportamiento éticamente exagerado.

Adicionalmente, los expertos han identificado un tercer factor denominado “racionalización”, que es el proceso de auto justificación que viven las personas, desde que identifican la oportunidad para defraudar, hasta considerar este comportamiento como sensato. La conjunción de los tres elementos referidos ha sido denominada por algunos especialistas como triángulo del fraude.

Como se indicó, los fraudes generan efectos significativos. Si bien para el caso chileno no se dispone de estadísticas, es razonable suponer que los fraudes corporativos siguen la tendencia de economías más desarrolladas, para las cuales se han identificado diversos parámetros caracterizadores, (monto promedio, tiempo de perpetración, nivel jerárquico, edad y educación de los perpetradores, entre otros), comprobándose efectos crecientes en el tiempo. Puesto que los efectos serán materiales y potencialmente

recurrentes, se debe impedir la ocurrencia de fraude evitando la coexistencia de las tres condiciones que posibilitan su consumación.

La receta es buena, pero aplicarla requiere identificar la forma en que los efectos operan en una empresa específica, es decir, cómo limitar las oportunidades y cómo crear una conciencia corporativa contra la “racionalización”, en la certeza que el primer tercio (motivo) ya existe.

Una de cada tres empresas fue víctima de fraude corporativo en 2006

Domingo, 16 de Septiembre de 2007

Bernardita Serrano Bascuñan

Economía y Negocios, El Mercurio

Gerentes creen que sus corporaciones están ajenas al problema, y reconocen que muchas veces se descubren las estafas sólo por casualidad. Pocos van a la justicia.

En todos los casos de fraude corporativo hay un denominador común: alguien de la organización se apropió de forma indebida de recursos que no le correspondían.

Hoy son cientos las empresas que son víctimas. De hecho, hay quienes aseguran que cerca del 6% de la facturación mundial se pierde a causa de este problema.

Y es que según la primera encuesta realizada en Chile, por KPMG Auditores Consultores, a 150 empresas, nuestro país no está ajeno. Cerca de un tercio de los consultados respondió haber sufrido fraude durante 2006.

En los niveles inferiores, es decir, fraudes cometidos por empleados, los más comunes fueron las compras para uso personal (14%), sustracción de fondos fijos (13%), y otros fraudes de caja o bancarios (13%). "Es muy común que cuando un empleado tiene que viajar por la compañía, incrementa los gastos para poder llevarse plata al bolsillo", asegura Diego Bleger, gerente senior de Forensic Services de KPMG.

Pero a pesar de que el robo más común es el de los trabajadores, el que más daño causa a las empresas es el que se comete a nivel superior, según

Bleger. "Cuando se trata de robo por parte de directores, gerentes o socios, golpean fuerte en el patrimonio de una compañía, por eso es más alarmante". Para estos niveles, los fraudes más habituales fueron por conflictos de interés (38%) y por sobrecuenta de gastos (22%).

Los fraudes, según los datos recogidos por el sondeo, serían favorecidos, en gran medida, por la falta de controles internos, ya que al existir barreras deficientes cualquiera puede saltarlas. "Lo que se recomienda es hacer una revisión de los controles internos cada 12 o 18 meses, y de ir adaptándolos a la realidad de la compañía: lo principal es actualizarlo", afirma Bleger.

Sin embargo, uno de los temas más sorprendentes según la encuesta es que la mayoría de las empresas defraudadas no tienen conciencia de estar siendo víctimas de ese ilícito: el 40% consideró que el fraude corporativo es un problema para las compañías en general, pero sólo el 20% de ellas opinó que es importante para su propia empresa.

Aunque cerca de un 88% de las personas opinó que en Chile el nivel de fraude es inferior al que se comete en otros países, según datos de encuestas aplicadas en el extranjero, las cifras son similares.

¿Por qué se produce?

Un estudio psicológico llamado "el triángulo del fraude" permite explicar el porqué: por una parte se encuentra la racionalización; es decir, la persona se justifica de por qué está cometiendo el fraude, y se puede producir por envidia de que asciendan a un colega pero a él no, o por situaciones que el trabajador perciba como injustas.

Por otra parte, está la oportunidad de poder realizarlo, y finalmente está la parte de los incentivos, que corresponde a una situación en que la empresa motiva a los trabajadores a cumplir metas exigentes de ventas, por ejemplo, que puede provocar tal presión en el trabajador, que éste podría llegar a inventar ventas.

86% de los que cometen el ilícito son hombres.

37% de los involucrados ha trabajado para la compañía entre 6 y 10 años, y un 15% por más de 10 años.

29% tiene un ingreso promedio mensual entre \$10 y \$30 millones. El mismo porcentaje tiene un ingreso que va entre \$6 y \$10 millones.

Encuesta:

1º Para el 23% de los ejecutivos consultados la muestra más clara de que algo anda mal es un patrimonio o nivel de gastos mayor que no esté de acuerdo a los ingresos que recibe el trabajador en la compañía.

Además, para el 16% de las empresas, un estilo de vida ostentoso puede ser un factor que hay que tener en cuenta.

2º Si bien en algunas empresas la hora de salida es la misma para todos, que un ejecutivo se quede hasta tarde trabajando es para un 13% de los sondeados un tema de preocupación.

3º Con un 12% de preferencias, las "preocupaciones por presiones financieras" también tienen un lugar en la lista.

4º Que un trabajador se enferme constantemente o que se le conozca algún vicio son para el 9% de las compañías indicios negativos o que pueden ser sinónimo de problemas.

5º En empate con la categoría anterior están las quejas o los sentimientos de revancha contra la organización. Un trabajador que no está contento en su trabajo puede convertirse en un "peligro".

6º Para un 7% de los consultados, hay que estar atentos a los niveles de estrés inusuales o injustificados a los que pueden estar expuestos sus colaboradores.

7º Se podría pensar que el hecho de que un trabajador no se tome vacaciones recurrentemente es considerado un valor para las empresas. Sin embargo, para el 6% de los sondeados es completamente lo opuesto. Es un llamado de atención a la hora de definir los principales puntos que hay que tener en cuenta cuando hay sospecha de fraude.

8º Con un 5%, y en el último lugar de las preferencias de los consultados en este sondeo, están las presiones inusuales o injustificadas hacia el personal por parte de los ejecutivos de los niveles superiores.

Ficha Técnica

La encuesta se realizó entre el 23 de julio y el 22 de agosto y se basa en las respuestas de 150 ejecutivos de grandes y medianas empresas en Chile.

De ellas, el 54% son capitales nacionales, 48% tiene una facturación superior a US\$ 100 millones.

Además, representan un amplio rango de sectores económicos.

La mayoría de las encuestas fueron respondidas por presidentes (21,8%) y gerentes generales (45,8%) y gerentes de administración y finanzas (19,7%).

Clasificación del fraude

El fraude puede ser calificado como "un engaño deliberadamente planeado y ejecutado con el objetivo de privar a otro de su propiedad o derechos". Según Bleger, existen tres tipos de fraude que pueden ocurrir en cualquier empresa, sin importar su tamaño.

Malversación de activos o fondos: corresponde al robo o uso indebido de recursos de la compañía, como dinero y bienes.

Informes financieros fraudulentos: implica la modificación o alteración de los estados contables de una compañía.

Corrupción: implica una colusión entre, por ejemplo, el empleado y un proveedor o entre el empleado y un cliente, en la cual el defraudador usa indebidamente su influencia en una transacción comercial con el propósito de obtener un beneficio para él o para un tercero.

"En las pequeñas y medianas empresas es más común el robo o malversación de fondos, es el más típico, aparece más a diario", comenta el experto.

Pese a lo anterior, advierte que "el tipo de fraude que más golpea, el que más duele a una empresa es cuando se modifican los estados contables. Es el que menos sucede, pero cuando ocurre, golpea fuerte".

¿Cómo protegerse?

La manipulación de los estados contables no es una "tarea" que solamente podría realizar un contador, sino que cualquier persona dentro de la compañía, como por ejemplo los trabajadores. Para Bleger, es necesario que el empresario tenga especial cuidado con sus empleados, ya que son los agentes que tienen más contactos con terceros y están a diario en la empresa.

Sin embargo, comenta que los fraudes cometidos por los empleados, sobretodo en empresas grandes, no son tan relevantes como los que puede cometer un directivo o un socio. A modo de ejemplo cuenta que en una empresa que tiene un patrimonio de US\$1 millón, un trabajador no puede robarse US\$600.000 sin que nadie se de cuenta. En cambio, los directivos o dueños de la organización si pueden.

El experto plantea algunas medidas que puede adoptar el empresario para protegerse e intentar prevenir en fraude al interior de las empresas. Estos mecanismos pueden ser aplicados tanto en grandes como en pequeñas empresas:

1º Realizar un monitoreo constante, lo que implica realizar controles dentro de la organización.

2º Segregar funciones. Una técnica que está siendo usada actualmente es rotar al personal dentro de cada área de la compañía, con el fin de evitar la colusión entre trabajadores de la organización.

3º Dar el ejemplo de un comportamiento honesto y ético desde lo más alto de la organización, partiendo por el dueño o empresario.

4º Crear un código de ética y aplicarlo al interior de la empresa.

5º Respecto a los socios, es recomendable que se controlen mutuamente y establezcan en la escritura de constitución de sociedad o en los estatutos de la misma ciertos compromisos, por ejemplo, que se requiera la firma de ambos en los cheques.

6º En el caso particular de las pymes, una medida sencilla y barata, pero muy eficaz, es chequear quienes son los trabajadores que ingresan a la empresa, revisando Dicom y hablando con sus empleadores anteriores.

7º Es fundamental revisar la situación de los proveedores en Dicom, además de chequear con quienes han trabajado y hablar con esos empresarios, para evitar los llamados "proveedores fantasmas".

8º Tomar medidas ejemplificadoras, como despedir a un empleado que cometió fraude, para que el resto de la organización conozca las consecuencias de cometer actos de este tipo en la empresa.

Recomendaciones legales

La abogada de Ernst&Young Chile, Javiera Contreras, recomienda tomar precauciones legales para evitar el fraude en la empresa:

1º Cuándo se realicen ventas a plazo a los clientes, es aconsejable que exista un contrato que establezca las obligaciones de las partes.

2º Para asegurar que el cliente finalmente le pague, es recomendable obtener del mismo un documento cuya naturaleza facilite el pago forzoso (vale vista/cheque).

3º Aunque no existe forma de asegurar que el proveedor le entregue un buen servicio, se puede prever esta situación a través de un contrato que establezca las obligaciones de las partes, e incluso que se impongan multas en el caso de atraso o incumplimiento del servicio.

4º Otra forma de protegerse frente al incumplimiento del proveedor es pactar el pago de la mercancía o servicio contra entrega satisfactoria del mismo, o establecer pagos parciales.

5º El contrato entre proveedor y empresario debe contener una individualización completa de las partes y establecer las obligaciones de ambos (plazos, precios, servicio a prestar o bien a ser vendido, etc.)

6º Para evitar ser estafado con facturas falsas, debe fijarse que la factura cumpla con los requisitos formales establecidos por la ley (cuatro copias, individualización del prestador de servicio o vendedor, tamaño, forma, etc.) y timbradas por el Servicio de Impuestos Internos.