FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE AUDITORÍA

"ANÁLISIS DE LOS MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS DE PREVENCIÓN Y DETECCIÓN DEL FRAUDE OCUPACIONAL APLICADOS EN UNA SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA UBICADA EN LA REGIÓN DE VALPARAÍSO, PARA EL PERIODO 2010-2014".

Tesis para optar al título profesional de Contador Público Auditor y al grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

Tesistas: Katherin Acevedo Vera.

Andrea Canales Silva.

Profesor Guía: Osvaldo Maldonado Segovia.

Valparaíso, Marzo 2015.

Agradecimientos

Mi primer gran trabajo, es el resultado de un extenso camino difícil pero a la vez gratificante, un camino que fue posible recorrerlo gracias a ustedes, mi pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo mantenido a en todo momento a través del tiempo, dedico el que hasta ahora es mi mejor trabajo, a mis padres, Jacqueline y Marcelo,

A mi hermano Claudio, mi incondicional amigo, por cada consejo, por estar siempre en cada momento a pesar de la distancia y por no fallarme nunca,

A Katherin, por haber sido una excelente compañera de tesis, por haberme tenido la paciencia necesaria, por motivarme a seguir adelante siempre, y por sobre todo por ser una gran amiga,

A mis amigos por confiar y creer en mí, por haber hecho de mi ciclo universitario un viaje de vivencia que nunca olvidaré, porque vacía es la vida sin un amigo, a todos los que estuvieron siempre y por cada alegría duplicada,

Por el tiempo la confianza y el apoyo incesante, a mis profesores que participaron de este trabajo, por haber compartido conmigo sus experiencias, sus conocimientos y su amistad,

A Dios y a la vida, por cada reflexión y aprendizaje en este camino, por cada obstáculo que logré pasar, y por sobre todo la fuerza de seguir adelante siempre.

A todos vosotros os dedico el que hasta ahora es mi mejor trabajo,

Andrea Canales.

“El trayecto de nuestra vida y formación es un inmenso camino, por el cual transitamos en diferentes direcciones y sin tener incidencia alguna surgen improvistos que se pueden convertir en pequeños o grandes obstáculos, depende de nosotros saber afrontarlos, perseverando las veces que sea necesario, para lograr cada propósito y así llegar a culminar nuestras metas… Gracias por que este camino no ha sido recto, más bien he tenido que recorrer diferentes senderos, asimismo debo ser agradecida de los tropiezos que han surgido de los cuales siempre he sacado una enseñanza y por sobre todo Infinitas gracias a cada persona que ha formado parte de este primer y gran recorrido, ya que, sin ellos no sería la persona que soy ahora”

Katherin Acevedo.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN 8

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO 9

Antecedentes Generales 9

Definiciones 13

a) Error 13

b) Fraude 13

c) Abuso 13

d) Corrupción 14

e) Ética. 14

f) Malversación 14

g) Fraude Corporativo 15

h) Fraude Laboral 15

Teorías del Fraude 16

a) El triángulo del fraude. 16

b) Nivel organizacional y las pérdidas por fraude 18

c) Principios de la gestión de riesgo de fraude 19

d) Disuasores y motivadores de fraude 20

e) Inteligencia y contrainteligencia 21

f) Comportamiento de las personas 22

g) Legislación oculta 23

Ambiente Interno 24

Filosofía de la gestión de riesgos de una organización 24

Integridad y valores éticos 25

Factores de riesgo 26

Auditoría Forense 32

Fraude y Abuso Ocupacional 35

a) En que consiste el Fraude y abuso Ocupacional 35
b) Tipología del Fraude y Abuso Ocupacional 35
Recomendaciones para prevenir el fraude 38
Estructura de un plan de prevención de fraude 40
Modelo de prevención del delito 44
Recomendaciones para detectar fraudes 46
Legislaciones aplicables en Chile 48
Ley Sarbanes Oxley (SOX) 48
Ley 20.393 48
CAPÍTULO II: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 52
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 52
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 53
Objetivo General 53
Objetivos Específicos 53
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 53
Etapa 1: Recopilación de la información. 53
Etapa 2: Sistematización de la información recopilada 54
Etapa 3: Elección de sujeto de investigación. 54
Etapa 4: Aplicación de la técnica de Recogida de datos. 55
Etapa 5: Criterios de calidad. 56
Etapa 6: Tabulación de Resultados. 56
Etapa 7: Análisis y discusión de Resultados 57
CAPITULO III: ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 58
ANÁLISIS DE RESULTADOS 58
Conclusiones por sub- categorías 58
1. Estructura organizacional 58
Descripción de la cultura de integridad y valores éticos 62

Matriz FODA 64

Matriz de riesgos 65

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 67

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES 71

RECOMENDACIONES 75

BIBLIOGRAFÍA 78

ANEXOS.

I. Anexo Mapa marco teórico.....

II. Anexo Formato de Entrevista.....

III. Anexo Entrevistas.....

Entrevista N° 1: GERENCIA ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.....

Entrevista N°2: CONTABILIDAD.....

Entrevista N°3: TESORERÍA.....

Entrevista N°4: CONTRATOS.....

Entrevista N°5 COBRANZAS.....

Entrevista N° 6 SISTEMAS.....

Entrevista N° 7 CONTROLLER.....

IV. Criterios Matriz de Riesgos……...

RESUMEN

El fraude es un riesgo inherente a la acción de negocios y es un tema de discusión incesante a nivel mundial y nacional, más aun no existen mecanismos establecidos que aseguren y liberen a las organizaciones de ser víctimas de estos delitos. El Fraude Ocupacional no discrimina por rubro, tamaño, ni años de operatividad de la entidad, todas pueden ser víctima de algún acto indebido. Por otra parte se evidencia que no existe conciencia o una cultura en la prevención de este tipo de ilícitos, más aun las empresas enfrentan al fraude mayormente de forma reactiva. Es así como estudios sobre dichos fraudes a nivel internacional concluyeron que este tipo de fraude trae consecuencias de índole económica graves para la empresa, afectando muchas veces su clima laboral, su estructura e imagen pública.

Debido a los grandes daños que han remecido a las compañías tanto a nivel nacional como internacional, el objetivo principal de esta tesis es analizar los mecanismos y procedimientos de prevención y detección del fraude ocupacional aplicados por la empresa en estudio, evaluando la efectividad que cumplen estos procedimientos a través de las diferentes teorías, la estructura y recomendaciones de los modelos preventivos del fraude. Se desarrolla una investigación cualitativa de tipo comprehensiva, donde se investigan los criterios actuales para la prevención del fraude utilizados por la empresa en estudio, por medio de entrevistas, sintetizando la información obtenida en sub-categorías de análisis, luego se elabora una Matriz FODA para identificar las debilidades que posee el modelo aplicado por la empresa y una Matriz de Riesgo, infiriendo a través de ésta las oportunidades que tienen los perpetuadores del fraude para cometer ilícitos.

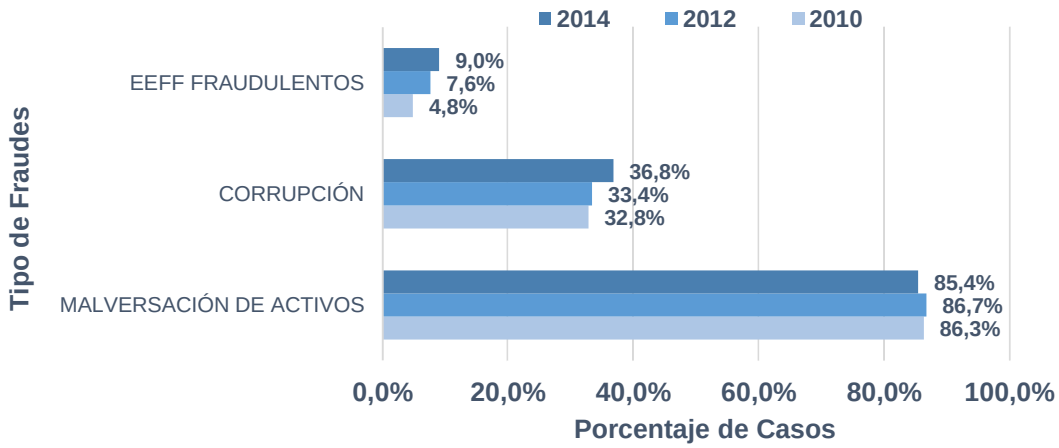
El resultado obtenido de esta investigación, en grandes rangos fueron, que la empresa en estudio no posee un mecanismo direccionado a la prevención del fraude ocupacional, sino que actúa generalmente de forma reactiva y sus controles están orientados primordialmente en detectar fraudes, no así en prevenirlos. Basa sus procedimientos en la confianza y la autorregulación, lo cual la convierte en una entidad altamente vulnerable a ser víctima de un fraude. Por otra parte la Sociedad Anónima Cerrada está preparada y dispuesta a aplicar las correcciones necesarias, incluso a implementar procedimientos de prevención de fraudes con el fin de poder disminuir o detectar a tiempo algún fraude en que pueda estar involucrada.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Antecedentes Generales

Es de conocimiento general que en el instante de crear una empresa, organismo o institución, un riesgo que siempre estará presente será el fraude, afectando principalmente el logro de las metas y objetivos propuestos por la organización, sin discriminar el tamaño y la actividad a la que se dedique, dejando a su paso graves consecuencias ya sean estas financieras, éticas, gubernamentales, sociales y, en muchos casos, de reputación. (Cano, 2009). 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. El tiempo promedio que toma en ser detectado el fraude es de 18 meses, descubriéndose en la mayoría de los casos por un consejo conformado por empleados de la organización víctima. Los siguientes gráficos presentan los esquemas de fraudes ocupacionales de acuerdo con la clasificación dada por la ACFE y el efecto de perdidas promedio para cada una de estas categorías:

FIGURA N°1: PORCENTAJE DE FRECUENCIA DEL FRAUDE OCUPACIONAL



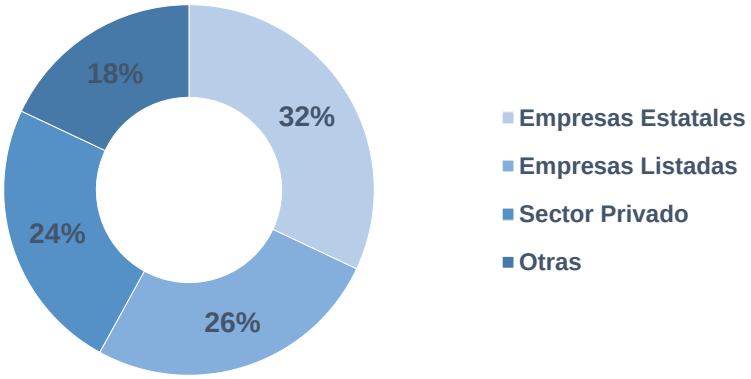
Fuente: Elaboración propia 2014, en funcion del Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse (ACFE, 2014).

FIGURA N°2: PÉRDIDA PROMEDIO POR CATEGORÍA DE FRAUDE

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

La firma auditora PricewaterhouseCooper (PWC), realizó en el año 2009 un estudio sobre el Delito Económico Global, enfocándose principalmente en el fraude y en los riesgos asociados a este tema. La muestra se aplicó a altos representantes de empresas estatales, los que fueron aproximadamente 170, en 35 países en todo el mundo, desde Argentina hasta Sud África, realizándose el estudio vía internet. A continuación se da a conocer el resultado de la frecuencia de reportes de fraudes de los diferentes sectores de las organizaciones, resumidas en el siguiente gráfico:

FIGURA N°3: PORCENTAJE DE LAS ORGANIZACIONES QUE REPORTAN FRAUDES



Fuente: Elaboración propia 2014, en funcion al estudio sobre el Delito Económico Global (PWC, 2009).

Al analizar los datos que arrojó este estudio, se puede observar de manera global que las empresas estatales superan a cualquier otra organización en relación a los fraudes con los que se han vuelto involucrados y además que el 37% aproximadamente de los encuestados de empresas estatales informaron que en la organización donde ellos trabajan habían experimentado en los últimos 12 meses delitos económicos, por lo que cada vez es mayor la amenaza de que un fraude está ocurriendo. “Más de un 50% de las empresas estatales reportaron delitos económicos en los últimos 12 meses y una proporción aún mayor (77%) cree que la crisis económica hace del fraude un gran riesgo para su organización.” (PricewaterhouseCoopers, pág. 3, 2009).

Para situar el problema de fraude corporativo en Chile, se encuentra el estudio efectuado por KPMG, empresa auditora que en marzo de 2009 realizó una encuesta 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, concluyendo lo siguiente:

- El 82% de los que respondieron se desempeñan en organizaciones que facturan más de $5.000 millones anuales.
- Consultados sobre si el fraude corporativo es un problema importante para la generalidad de las organizaciones, el 49% de los que respondieron consideró que sí. Sin embargo, solo el 25% opinó que es considerado importante para su empresa. Cabe destacar, que un 48% de los que respondieron creen que se incrementará el nivel de fraude corporativo en los próximos años en Chile.
- Un 92% de los encuestados opinó que el nivel de fraude en Chile, en relación a otros países, es menor. Sin embargo, el 41% declaró haber sufrido algún tipo de fraude durante el año 2008. Es decir, una de cada tres empresas fue víctima de este flagelo.
- Las empresas defraudadas enfrentaron, como consecuencia del ilícito, problemas como incrementos en costos de operación, pérdida de confianza entre los empleados y daños a la imagen de la empresa.
- Si bien los controles internos siguen siendo la mejor herramienta para el descubrimiento del fraude y, sin embargo, a su vez, cuando éstos son deficientes, resultan ser la principal causa que permite su realización.

- El patrimonio y/o nivel de gastos no acordes con los ingresos y el estilo de vida ostentoso son señalados como las principales “luces rojas” o señales de alarma antes del descubrimiento de fraudes internos.
- Los actos fraudulentos y/o de corrupción con la preferencia más alta, originados en los niveles inferiores de las organizaciones, fueron las “compras para uso personal” y/o los “fraudes de caja o bancario”. Mientras que, en los niveles superiores, la mayoría de las respuestas se concentraron en la alternativa “conflictos de interés”.
- Sólo el 6% reconoce que los sistemas informáticos de sus organizaciones fueron vulnerados por hackers, en alguna oportunidad, realidad muy similar a la de Argentina según la cual el 3% reconoce haber sido víctima de algún fraude informático.
- Frente a una denuncia formal de un caso de fraude, sólo el 39% quedó satisfecho con los resultados y los tiempos involucrados en el proceso. Resultado que contrasta con la Encuesta de Argentina la cual señala que un 73% de los consultados consideró que no se obtendría ningún tipo de condena.
- El 84% de los fraudes sufridos en las organizaciones fueron perpetrados por hombres y sólo 16% por mujeres.

Adicionalmente la 13° Encuesta Global sobre Fraude, que realiza la auditora EY, sitúa a Chile como el país que presenta los mayores niveles de percepción de fraude en Latinoamérica. Es así como 12% de los ejecutivos locales respondió que su organización ha sufrido un fraude significativo en los últimos dos años, mientras que el promedio de Latinoamérica llegó a sólo un 9%. (EY, 2014).

Los distintos resultados obtenidos por las diversas instituciones dejan al descubierto que muchas organizaciones se ven afectadas por el fraude, además por lo general las empresas no son proactivas y no implementan medidas o no se preocupan por el tema hasta que se ven afectadas, es por ello que con la realización de esta tesis se pretende analizar la aplicación de un modelo o un mecanismo anti-fraude, y la efectividad que cumple dentro de organización y en qué medida le permite prevenir o en su defecto detectar el fraude, para así poder anticiparse a daños o pérdidas con las que se puede ver afectada la organización víctima. Dirigiéndose el análisis a una empresa del sector privado dedicada al ámbito de los servicios e inmobiliaria, ubicada en la quinta región.

Definiciones

a) Error: El error en una orientación más contable-económica se refiere a las declaraciones incorrectas no intencionales u omisiones de cifras o declaraciones en los estados contables, los errores pueden ser: error de procesamiento de datos contables, estimaciones contables incorrectas provenientes de una mala interpretación de los hechos, errores en la aplicaciones de normas contables, clasificación, forma de presentación de los estados contables. (Flores, 2009).

b) Fraude: La palabra fraude desciende del latín *Fraud*, que consiste en una acción que resulta contraria a la verdad y a la rectitud, el fraude se comete en perjuicio de una persona u organización, también es considerado como la utilización de una conducta deshonesta o engañosa con el fin de obtener alguna injusta ventaja sobre otra persona u organización. (Real Academia Española, 2014).

El Colegio de Contadores de Chile define el fraude desde un punto de vista más apropiado con la materia en estudio como: “Cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza. Estos fraudes son perpetrados sin violencia física por individuos o por organizaciones para apropiarse en forma indebida de dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdidas de servicios o para asegurarse ventajas personales o de negocio”.

Se diferencia el Fraude del Error por la intencionalidad del cometido, para estos efectos el error no es intencional, en cambio el fraude es siempre intencional, es decir el error produce una distorsión de la información financiera sin el ánimo de causar perjuicio.

c) Abuso: Proveniente del Latín *abūsus,* radica en la acción y efecto de abusar. Lo que representa usar mal, excesiva, injusta, impropia o indebidamente de algo o de alguien. (Real Academia Española, 2014).

En consecuencia el abuso un sentido más ajustado, representará el incorrecto, indebido o mal uso de los recursos económicos, por tener acceso o control de estos recursos, en perjuicio de la organización.

d) Corrupción: En un sentido más adecuado al tratamiento de esta investigación, precisándolo como la actividad deshonesta en la que un director, ejecutivo, gerente, empleado o contratista de una entidad actúa de forma contraria a los intereses de la entidad y abusa de su posición de confianza para alcanzar alguna ganancia personal o ventaja para él o para otra persona de la entidad. (SA 8001-2008, 2008).

El concepto de "corrupción" dentro del estándar, también involucrará todas las conductas corruptas de la entidad, o de una persona que cometa en menoscabo de la organización.

e) Ética: Proveniente del latín *ethĭcus,* significa recto o conforme a la moral, también se le denomina ética a la persona que estudia o enseña moral, es parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. (Real Academia Española, 2014).

Por lo tanto se denominará al conjunto de normas y valores morales que rigen la conducta humana, para promover los comportamientos deseables y para regular las actividades que se realizan en el marco de una profesión, o dentro de la organización en todos sus niveles jerárquicos.

f) Malversación: Delito que cometen las autoridades o funcionarios que sustraen o consienten que un tercero sustraiga caudales o efectos públicos que tienen a su cargo. (Real Academia Española, 2014).

En consecuencia cualquier acto en donde se sustraigan caudales económicos, ya sea por tener acceso o dirección de los recursos que pertenezcan a la organización, se entenderá como malversación, violando además los valores propios y de la empresa, y el grado de confianza depositado.

g) **Fraude Corporativo:** El Dr. CPA. Jorge Badillo A. (2008) define en forma conceptual y clara el fraude corporativo como: Toda distorsión de la información financiera realizada por parte o toda la alta gerencia con ánimo de causar perjuicio a los usuarios de los Estados Financieros fundamentalmente son los prestamistas, inversionistas, accionistas, Estado y sociedad en general. En un lenguaje simplificado es el que comete la empresa, refiriéndose a la alta gerencia, para perjudicar a los usuarios de los Estados Financieros.

   Consiguiente a lo anteriormente mencionado el Fraude Corporativo será cometido por gente con poder económico dentro de la organización, es decir que tengan un rol determinado en la estructura jerárquica de la empresa, estos actos ilícitos se llegan a cometer por tener la oportunidad precisa, ambición, problemas económicos, falta de ética, o algún resentimiento hacia la empresa

h) **Fraude Laboral:** El Fraude Laboral es la distorsión de la información financiera (malversación de activos) con ánimo de causar perjuicio a la empresa. Uno o varios empleados fraudulentamente distorsionan la información financiera para beneficiarse indebidamente de los recursos de la empresa. Cuando dos o más personas se ponen de acuerdo para perjudicar a un tercero están actuando en colusión. (Badillo; 2008).

   En consecuencia El fraude Laboral lo cometen los empleados de la organización para perjudicar a la empresa y obtener algún beneficio económico, no son partes de la alta gerencia, y realizan el fraude a través de la malversación de activos, efectivo, títulos valores, bienes u otros recursos de los cuales tienen acceso o control.

Teorías del Fraude

En general todo fraude supondrá el cometido de un acto intencional diferenciándolo del error, la intencionalidad, o el ánimo de causar el acto ilícito, siempre va en perjuicio de un tercero y con el objetivo de obtener un beneficio por el acto cometido. Existen diversas teorías de por qué se produce el fraude, a continuación se detalla cada teoría. (Badillo, 2012).

a) El triángulo del fraude.

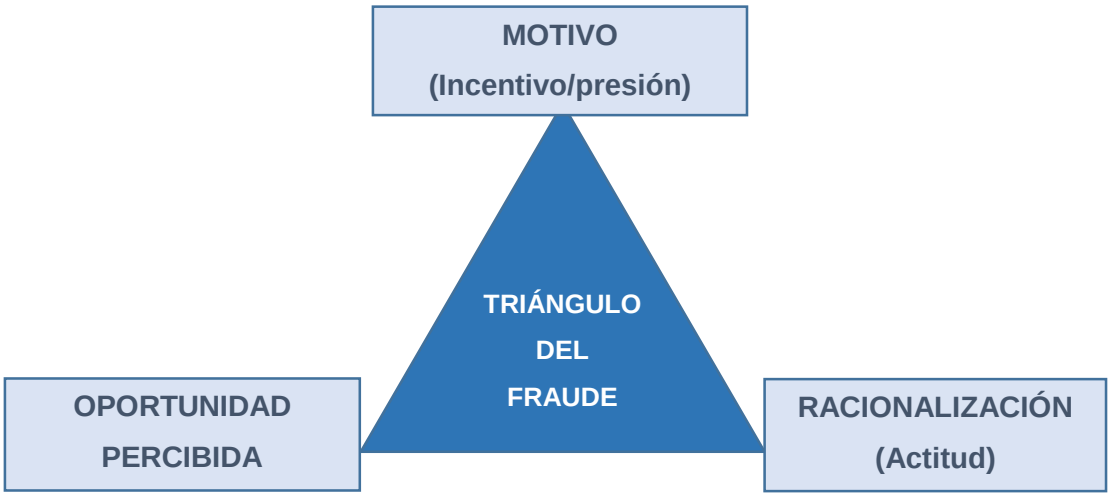
Esta teoría fue desarrollada por el criminólogo Donald Cressey (1961), el cual llego a la conclusión que para que sea cometido el fraude debe existir el motivo, la oportunidad y la racionalización. Según Cressey *"surgen cuando una persona no tiene altos estándares de moralidad, probablemente tiene dificultad de cuestionamiento moral cuando está cometiendo 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".*
Los factores anteriormente mencionados se refieren a lo siguiente:

1. **Motivo (incentivo, presión):** La administración u otros empleados tienen un estímulo o trabajan bajo presión, lo que les da una razón para cometer fraudes. Ejemplos de este serian alcanzar métodos de desempeño, obtener métodos en función de resultados, deudas personales etc. Se puede relacionar con la presión que se ejerce a la gerencia cuando: hay exigencia de un presupuesto aun cuando este sea exagerado, se mejora la rentabilidad y valor de las acciones mediante el uso de técnicas contables o hay elaboración de ventas ficticias con terceros o compañías relacionadas. Por otro parte se puede relacionar al incentivo relacionado con la gerencia a nivel personal: problemas financieros por deudas a las que no se pueda hacer frente.

2. **Oportunidad percibida:** El o los perpetradores del fraude perciben que existe un entorno favorable para cometer los actos irregulares pretendidos. Dicha oportunidad se presenta cuando alguien tiene el acceso, conocimiento y tiempo para realizar sus irregulares acciones. Ejemplos de oportunidades para cometer irregularidades son debilidades del control interno o la posibilidad de ponerse de acuerdo con otros directivos o empleados para cometer fraude (colusión).

3. **Racionalización:** Es la actitud de aquellas personas que son capaces de racionalizar un acto fraudulento en total congruencia con su código de ética personal o que poseen una actitud, carácter o conjunto de valores que le permiten, consciente e intencionalmente, cometer un acto deshonesto, del cual tratan de justificar las razones de su comportamiento por ejemplo, alegar baja remuneración (convencerse de que no es fraude sino una compensación salarial, un préstamo), o falta de reconocimiento en la organización (convencerse de que es una bonificación) etc.

FIGURA N°4: ILUSTRACIÓN TRIÁNGULO DEL FRAUDE



Fuente: Elaboración propia 2014, en función de datos DNA (99) - Triángulo del Fraude.

Para estar en la posibilidad de prevenir un fraude es necesario eliminar alguno de los tres elementos del triángulo.

- En cuanto al motivo o presión, esta se puede dividir en cuatro tipos: presiones financieras, vicios, presiones relacionadas con el trabajo y otro tipo de presiones.
- En el segundo elemento oportunidad, son cinco los factores que incrementan la oportunidad: falta de controles de prevención y detección, inhabilidad para juzgar la actuación, fallar en disciplinar a autores de fraude, falta de acceso a información y falta de evidencia auditable.
- Por último en el tercer elemento, casi todos los fraudes involucran una justificación, racionalizar y justificar ayudan al perpetrador a ocultarse de la deshonestidad de sus actos, dentro de esto se encuentran justificaciones como: la organización me lo debe,

es por un buen propósito, solo lo estoy pidiendo prestado, merezco más y todo el mundo lo hace.

b) Nivel organizacional y las pérdidas por fraude

En esta teoría se enmarca que a mayor rango en que se posicione el individuo en la organización la pérdida por cometer el fraude es mayor, siendo esta la que se efectúa en menor porcentaje, esto es 10% de los ejecutivos de máximo nivel provoca un 75% por perdidas de fraude.

Con un porcentaje del 30% de los fraudes cometidos en la organización, se encuentran dentro de este rango gerentes y jefes, provocan un 20% de las pérdidas por fraude.

Por último el rango más inferior dentro de la pirámide organizacional en que se encuentra un 60% de los casos, siendo estos cometidos por los empleados de nivel bajo y medio que provocan un 5% de pérdidas por fraude, es decir. Si bien son los que se producen con mayor frecuencia son los que provocan una menor pérdida en la organización por fraude.

FIGURA N°5: ILUSTRACIÓN PORCENTAJE DE PÉRDIDAS Y FRECUENCIAS DEL FRAUDE.

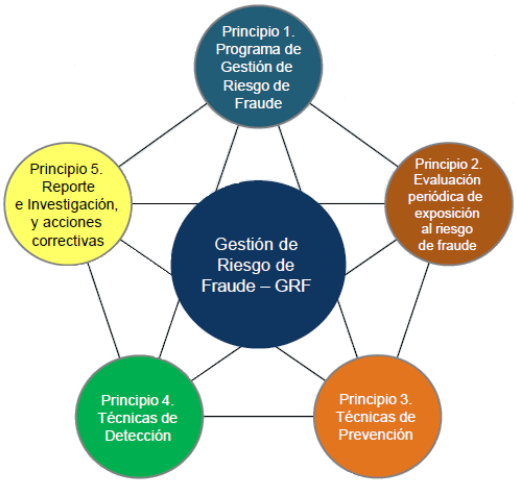
Fuente: Elaboración propia 2014, en función a datos PTT Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna (Badillo, 2012).

c) Principios de la gestión de riesgo de fraude

Los principios de la Gestión de Riesgo de Fraude señalan lo siguiente:

1. El primero 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/s 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. Las 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.

FIGURA N°6: ILUSTRACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE – GFR



Fuente: Badillo, 2012.

Si bien cada organización debe tener en cuenta su tamaño y complejidad para determinar qué tipo de documentación formal es el más apropiado, 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 y por último el Monitoreo continuo.

d) Disuasores y motivadores de fraude

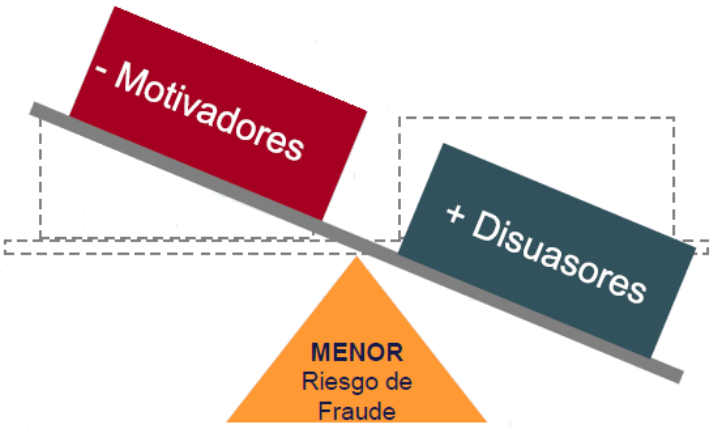
Los **disuasores** mantienen una relación inversa con el riesgo de fraude:

- A más disuasores, menos riesgo de fraude.
- A menos disuasores, más riesgo de fraude.

Los **motivadores** mantienen una relación directa con el riesgo de fraude:

- A más motivadores, más riesgo de fraude.
- A menos motivadores, menos riesgo de fraude

FIGURA N°7: ILUSTRACIÓN 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.

e) Inteligencia y contrainteligencia

Con respecto a la inteligencia se refiere a la forma de obtener información del enemigo. En gestión de riesgos de fraude, corresponde a tener implementados mecanismos para detectar e investigar fraudes.

Contrainteligencia quiere decir evitar que el enemigo obtenga información de uno. En gestión de riesgos de fraude esto corresponde a prevenir 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. Los cuatro ejes en los cuales se basa esta teoría son:

FIGURA N° 8: INTELIGENCIA Y CONTRAINTELIGENCIA

Fuente: Badillo, 2012

f) Comportamiento de las personas

Para fundamentar esta teoría Dan Ariely utilizó un experimento base para probar su tesis, para esto les entregó 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 recibirían dinero dependiendo del éxito que tuvieran. Dos tipos de grupos 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 lograran 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.

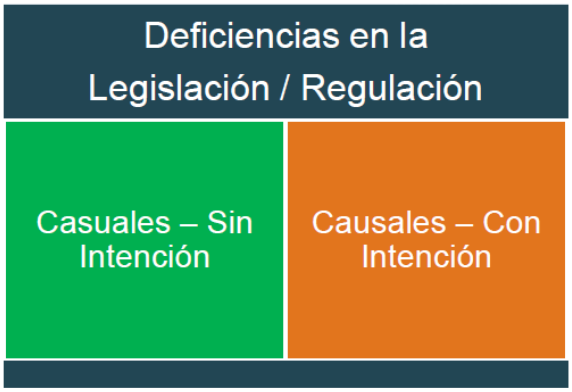
FIGURA N°9: ILUSTRACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS

Fuente: Badillo, 2012.

g) Legislación oculta

En muchos casos las deficiencias para combatir fraude presentes en las legislaciones o regulaciones (externas o internas) no son CASUALES sino CAUSALES, pues grupos de interés inciden directa o indirectamente para que la legislación o regulación, tenga o mantenga las indicadas deficiencias. Por otro lado La legislación oculta puede presentarse a nivel corporativo o nivel de país.

FIGURA N°10: TEORÍA DE LA LEGISLACIÓN OCULTA



Fuente: Badillo, 2012.

Ambiente 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-Gestión de riesgos corporativos, 2004).

Tal y como se da a conocer en el capítulo 2 del libro “Gestión de Riesgos Corporativos”, a continuación se dará a conocer el impacto que pueden tener los elementos del ambiente interno en el éxito o fracaso de una organización, Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.

Filosofía de la gestión de riesgos de una organización

Se refiere al conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidiana. Dicha filosofía queda reflejada 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. Lo críticamente importante es que desde la dirección se potencie la filosofía, no sólo con palabras, sino con acciones diarias.

Algunos de los atributos que deben estar presentes en una cultura de riesgos son los siguientes:

1. **Liderazgo y estrategia,** en cuanto a demostrar valores y ética y comunicar la misión de la organización y sus objetivos.
2. **Personas y comunicación,** si existe compromiso con las competencias y se comparte información y conocimiento.
3. **Responsabilidad y motivación,** hay una estructura de la organización, se mide y recompensar el rendimiento.
4. **Gestión de riesgos e infraestructura,** se desarrollan instancias que consistan en evaluar y medir el riesgo, como es el acceso al sistema y su seguridad.

Integridad y valores éticos

Estos elementos son propios de cada individuo**.** La eficacia de la gestión de riesgos corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y controlan las actividades de la organización.

No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos que el de consejero delegado y la alta dirección, ya que establecen el talante al nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la organización. Un talante adecuado al nivel más alto 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 organizaciones apoyan una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezca los principios y prioridades de la entidad y un código de conducta. Este código proporciona una conexión entre la misión/visión y las políticas y procedimientos operativos, además dicho código es una declaración proactiva de las posiciones de la entidad frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento y también pueden ser útiles como guías en cuanto a las políticas relativas a la conducta de los empleados y de la propia organización.

Entre algunas de las formas que las organizaciones pueden fomentar una cultura deseada de integridad y valores éticos se encuentran las siguientes:

- Existencia de un enlace directo desde la página de inicio en Internet (o en la Intranet) de la organización a la declaración de valores y el código de conducta, facilitando su uso y enviando un mensaje acerca de su importancia.
- Códigos e información relacionada con ellos disponibles, otorgando un fácil acceso.
- Confirmación de que la plantilla ha recibido la información.
- Recordatorios automáticos a la plantilla acerca de las acciones requeridas.

- Notificación al supervisor inmediato del empleado e incluso a niveles superiores en el caso de que no se adopten las acciones requeridas de manera oportuna.
- Método para obtener el certificado de cumplimiento de las normas.
- Existencia de rastros de las actividades.

Factores de riesgo

Factores de riesgo relativos a representaciones erróneas que se originan en Información Financiera Fraudulenta. (Norma Internacional de Auditoria 240, 2013)

- **Incentivos/Presiones**

La estabilidad o rentabilidad financiera es amenazada por las condiciones económicas, industriales u operativas de la entidad, tales como:

- ✓ Alto grado de competencia o situación de mercado, junto con márgenes en declive.
- ✓ Alta vulnerabilidad a cambios rápidos, como cambios en tecnología, obsolescencia de productos, o tasas de interés.
- ✓ Bajas importantes en demanda de clientes y aumento de fracasos de negocios ya sea en la industria o en la economía en general.
- ✓ Pérdidas de operación que hacen inminente la amenaza de quiebra, embargo, o toma hostil.
- ✓ Recurrentes flujos de efectivo negativos de operaciones o incapacidad de generar flujos de efectivo de operaciones a la vez que se reportan utilidades y crecimiento de utilidades.
- ✓ Rápido crecimiento o rentabilidad inusual especialmente en comparación con la de otras compañías en la misma industria.
- ✓ Nuevos requisitos contables, estatutarios, o de regulación.

Existe excesiva presión para que la administración cumpla con los requisitos o expectativas de terceros debido a lo siguiente:

- ✓ Expectativas de rentabilidad o nivel de tendencias de analistas de inversiones, inversionistas institucionales, acreedores importantes, u otras partes externas, incluyendo expectativas creadas por la administración en, por ejemplo, boletines de prensa exageradamente optimistas o mensajes de informes anuales.

- ✓ Necesidad de obtener financiamiento adicional de deuda o capital para seguir siendo competitivos
- ✓ Capacidad marginal para cumplir requisitos de listado en bolsa o devolución de deudas u otros requisitos de pactos de deuda.
- ✓ Efectos adversos percibidos o reales por reportar malos resultados financieros en transacciones pendientes importantes, como combinaciones de negocios u otorgamiento de contratos.

La información disponible indica que la situación financiera personal de la administración o de los encargados del gobierno corporativo está amenazada por el desempeño financiero de la entidad, lo que se origina en:

- ✓ Intereses financieros importantes en la entidad.
- ✓ Importantes porciones de su compensación (por ejemplo, bonos, opciones a acciones, y arreglos por devengar) son contingentes al logro de metas agresivas de precios de acciones, resultados de operación, posición financiera, o flujos de efectivo.
- ✓ Garantías personales de deudas de la entidad.

Hay excesiva presión en la administración o personal de operación para cumplir con metas financieras establecidas por los encargados del gobierno corporativo, incluyendo objetivos de incentivos de ventas o rentabilidad.

- **Oportunidades**

La naturaleza de la industria o de las operaciones de la entidad brinda oportunidades de participar en información financiera fraudulenta que puede originarse en:

- ✓ Transacciones importantes de partes relacionadas fuera del curso ordinario de los negocios o con partes relacionadas no auditadas o auditadas por otra firma.
- ✓ Una fuerte presencia financiera o capacidad de dominar un cierto sector de la industria que permite a la entidad dictar términos o condiciones a proveedores o clientes que pueden resultar inapropiados o transacciones no de libre competencia.
- ✓ Activos, pasivos, ingresos, o gastos basados en estimaciones importantes que implican juicios subjetivos o faltas de certeza difíciles de corroborar.
- ✓ Transacciones importantes, inusuales o altamente complejas, especialmente las cercanas al fin del ejercicio que presentan cuestiones difíciles de “sustancia sobre forma”.

- ✓ Operaciones importantes localizadas o realizadas a través de fronteras internacionales en jurisdicciones donde existen entornos de negocios y culturas diferentes.
- ✓ Uso de intermediarios de negocios para el que no parece haber una clara justificación de negocios.
- ✓ Importantes cuentas bancarias u operaciones de subsidiarias o sucursales en jurisdicciones de paraísos fiscales para las que no parece haber una clara justificación de negocios.

El monitoreo de la administración no es efectivo como resultado de:

- ✓ Dominio de la administración por una sola persona o grupo pequeño (en un negocio no administrado por el dueño) sin controles que compensen.
- ✓ La supervisión de los encargados del gobierno corporativo sobre el proceso de información financiera y el control interno no es efectiva.

Hay una estructura organizacional compleja o inestable, como se evidencia por:

- ✓ Dificultad para determinar la organización o personas que tienen un interés de control en la entidad.
- ✓ Estructura organizacional demasiado compleja que implica entidades legales o líneas gerenciales de autoridad inusuales.
- ✓ Alta rotación de la administración senior, asesoría legal, o de los encargados del gobierno corporativo.

Los componentes del control interno son deficientes como resultado de:

- ✓ Monitoreo inadecuado de los controles, incluyendo controles automatizados y controles sobre información financiera provisional (cuando se requiere reportar externamente).
- ✓ Altas tasas de rotación o empleo de personal poco efectivo en contabilidad, auditoría interna, o tecnología de la información.
- ✓ Sistemas de contabilidad e información que no son efectivos, incluyendo situaciones que implican deficiencias importantes en control interno.

- **Actitudes/Racionalizaciones**

- ✓ Comunicación, implementación, soporte, o aplicación de valores o normas éticas de la entidad por la administración, o la comunicación de valores o normas éticas inapropiadas, que no son efectivos.

- ✓ Participación excesiva o preocupación de la administración no financiera en la selección de políticas contables o la determinación de estimaciones importantes.
- ✓ Conocida historia de violaciones de leyes de valores u otras leyes y regulaciones o reclamos contra la entidad, su administración, o los encargados del gobierno corporativo, alegando fraude o violaciones de leyes o regulaciones.
- ✓ Excesivo interés de la administración en mantener o aumentar el precio por acción de la entidad o la tendencia de utilidades.
- ✓ La práctica por la administración de comprometerse con analistas, acreedores, y otros terceros al logro de pronósticos agresivos o poco realistas.
- ✓ La falla de la administración para remediar oportunamente importantes deficiencias en control interno.
- ✓ Interés de la administración en emplear medios inapropiados para minimizar las utilidades reportadas por razones de impuestos.
- ✓ Baja moral entre la administración senior.
- ✓ El administrador-dueño no hace distinción entre las transacciones personales y las de negocios.
- ✓ Intentos recurrentes de la administración de justificar la contabilidad marginal o inapropiada según la importancia relativa.
- ✓ La relación entre la administración y el auditor actual o precursor es tensa, ya sea por:
  - Disputas frecuentes con el auditor actual o precursor sobre contabilidad, auditoría o asuntos de reportes.
  - Demandas irrazonables sobre el auditor, restricciones poco realistas de tiempo respecto de la terminación de la auditoría o emisión del dictamen del auditor.
  - Restricciones sobre el auditor que limitan de manera inapropiada el acceso a personas o información o la capacidad de comunicarse de modo efectivo con los encargados del gobierno corporativo.
  - Conducta dominante de la administración en sus tratos con el auditor, especialmente implicando intentos de influir en el alcance del trabajo del auditor o en la selección o continuidad del personal asignado o consultado sobre el trabajo de auditoría.

Factores de riesgo que se originan en representaciones erróneas que surgen de la malversación de activos.

- **Incentivos/Presiones**

Las obligaciones financieras personales pueden crear presión en la administración o empleados con acceso a efectivo u otros activos susceptibles a robo para malversación de dichos activos.

Las relaciones adversas entre la entidad y los empleados con acceso a efectivo u otros activos susceptibles a robo pueden motivar a dichos empleados a la malversación de esos activos. Por ejemplo, relaciones adversas creadas por:

- ✓ Despidos futuros de empleados conocidos o anticipados.
- ✓ Cambios recientes o anticipados a planes de compensación o beneficios a empleados.
- ✓ Promociones, compensación, u otras recompensas inconsistentes con las expectativas.

- **Oportunidades**

Ciertas características o circunstancias pueden aumentar la susceptibilidad de los activos a malversación. Por ejemplo, las oportunidades de malversación de activos aumentan cuando:

- ✓ Se procesan o están disponibles grandes cantidades de efectivo.
- ✓ Hay artículos de inventario que son de tamaño pequeño, de alto valor, o de gran demanda.
- ✓ Hay activos fácilmente convertibles, como bonos al portador, diamantes, o chips de computadora.
- ✓ Hay activos fijos que son de tamaño pequeño, negociables, o que no tienen identificación de propiedad visible.

El control interno inadecuado sobre los activos puede aumentar la susceptibilidad a malversación de esos activos. Por ejemplo, la malversación de activos puede ocurrir porque hay:

- ✓ Inadecuada segregación de deberes o verificaciones independientes.
- ✓ Supervisión inadecuada de gastos de la administración senior, como viajes y otros reembolsos.
- ✓ Supervisión inadecuada de la administración sobre los empleados responsables de los activos, por ejemplo, supervisión o monitoreo inadecuados de localidades lejanas.

- ✓ Filtros inadecuados de aspirantes a empleados con acceso a activos.
- ✓ Mantenimiento inadecuado de registros respecto de activos.
- ✓ Sistema inadecuado de autorización y aprobación de transacciones (por ejemplo, en compras).
- ✓ Salvaguardas físicas inadecuadas sobre el efectivo, inversiones, inventario, o activos fijos.
- ✓ Falta de conciliación completa y oportuna de activos.
- ✓ Falta de documentación oportuna y apropiada de transacciones, por ejemplo, créditos por devoluciones de mercancía.
- ✓ Falta de vacaciones obligatorias para empleados que desempeñan funciones de control claves.
- ✓ Entendimiento inadecuado de la administración de la tecnología de la información, lo que facilita a los empleados de tecnología de la información perpetrar una malversación.
- ✓ Controles de acceso inadecuados a registros automatizados, incluyendo controles sobre y revisión de registro de eventos de sistemas de computadora.

- **Actitudes/Racionalizaciones**

- ✓ Desatención a la necesidad de monitorear o reducir los riesgos relacionados con malversación de activos.
- ✓ Desatención al control interno sobre la malversación de activos al sobrepasar los controles existentes o al dejar de tomar la acción remedial apropiada sobre deficiencias conocidas en el control interno.
- ✓ Conducta que indica descontento o insatisfacción con la entidad o su tratamiento a los empleados.
- ✓ Cambios en conducta o estilo de vida que pueden indicar que ha habido malversación de activos.
- ✓ Tolerancia a pequeños hurtos.

Auditoría Forense

Según la información contenida en documento realizado por la Institución de Auditores Internos, la Auditoría Forense se define como: "*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)."* (Badillo; 2008).

La auditoría forense también ha sido definida como una auditoría especializada en descubrir, divulgar y atestar sobre fraudes y delitos en el desarrollo de las funciones.

El término forense proviene del término latín "fórum", que significa foro, plaza pública mercado en las antiguas ciudades Romanas donde se trataban los negocios públicos y donde el Pretor celebraba los juicios, sitio en que los tribunales oyen y determinan las causas. (Badillo; 2008).

La Auditoría Forense sirve de control y prevención, pues aparte de encontrar un hecho delictivo se encarga de esclarecer la verdad de los hechos y eximir de responsabilidad a un inocente que haya sido acusado de fraude con la intención de obtener beneficios económicos. Cuando se utiliza la Auditoría Forense para detectar los fraudes en donde se tiene el conocimiento de que ocurrió un hecho ilícito, los procedimientos a realizar serán más específicos y el trabajo está más definido, ya que se tiene una evidencia que está relacionada con el hecho ocurrido. Por esto la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos a realizar quedan a discreción del auditor forense. En el caso de que la Auditoría Forense realizará un trabajo para la detección de fraudes en donde sólo existen sospechas de que ocurrió un hecho ilícito, se necesitará un mayor alcance, y se requerirá de evidencias alternativas para ser relacionadas con el hecho en estudio. Y así se logrará determinar si ocurrió o no el hecho ilícito. Por último si se tratase de una Auditoría Forense para prevenir los fraudes, se evalúa el sistema de control interno y asesora a la organización para diseñar e implementar controles que prevengan los fraudes o logre mejorar los controles ya implementados por el cliente, con el propósito de proveer de seguridad razonable para la adecuada prevención y detección de fraudes.

Al realizar una combinación de estos procedimientos para fortalecer el sistema de control interno, constituiría un trabajo más completo de Auditoría Forense.

"El auditor forense va más allá de la evidencia de auditoría, de la seguridad razonable, evalúa e investiga al 100%, centrándose en el hecho ilícito. A diferencia de la auditoria

tradicional que se sustenta en la buena fe, en el negocio en marcha y en la evidencia para obtener seguridad razonable". (Badillo; 2008).

Se debe considerar ante todo y además tener claridad cuál es el objetivo general de la auditoria forense, esta actividad se justifica en la medida que figure como aporte en los procesos administrativos tanto externos como internos. Por lo que se puede concluir que la auditoria forense es una evaluación de los procesos de prevención de fraudes que dañen la propiedad de la empresa lo cual se espera con esto predecir situaciones indeseables. Además, deberá investigar todos aquellos hechos que se tenga un grado de incertidumbre y que están siendo utilizados en algún hecho ilícito.

La auditoría forense debe cubrir a lo menos, ciertas áreas de su competencia como lo es la investigación de fraudes internos y soportes de litigios, tanto en entidades públicas como privadas, aplicando técnicas específicas para la determinación de indicadores, como por ejemplo a través de entrevistas, análisis documentales, entre otros.

A partir de estas evidencias se determinan cuando ocurrieron o la magnitud del fraude en el cual se ve involucrada la empresa. También se debe analizar los elementos específicos de las situaciones que inducen a cometer algún fraude financiero, ya que todo fraude está motivado por alguna acción humana o fallas en los sistemas de control en las empresas, para esto se tiene que tener conocimiento de las normativas técnicas y legales que penalicen estos actos fraudulentos y entender el entorno dinámico en que se desenvuelve la empresa auditada.

Es por esto que la auditoria forense se utiliza hoy en día como una alternativa para combatir la corrupción, debido a que permite que un profesional desarrolle un trabajo riguroso con los objetivos principales de prevención ante la materialización del riesgo, de conceptos u opiniones de valor técnico que le permite a la justicia actuar con mayor certeza, especialmente a la vigilancia de la gestión en las empresas tanto privadas como estatales. El auditor forense cumple un rol de prevenir y detectar fraudes económicos y financieros en organizaciones públicas como privadas y realizándolo de forma interna como externamente. También es el encargado de buscar los responsables de cometer los fraudes para luego encontrar y entregar las evidencias más allá de la seguridad razonable centrándose en este hecho.

En el sector público la Auditoría Forense cumple con el objetivo de facilitar la prevención, detección e investigación del fraude económico, incluyendo aspectos como la iniciación del programa de prevención de fraudes, viéndolo más ampliamente para resaltar la existencia

de riesgos potenciales y de la necesidad de una estrategia de prevención en cada organización pública.

En el caso del sector privado la Auditoría Forense cumple un rol más centrado en la prevención de hechos que atenten contra la equidad en las transacciones que involucran el interés público.

Considerando que la auditoria forense está ligada a procesos de investigaciones judiciales y financieras, es de suma importancia conocer sus principales características vinculadas a descubrir, divulgar y atestar sobre fraudes y delitos en el desarrollo de las funciones en una organización de carácter público y privado, las cuales se demuestran en la tabla que a continuación se presenta:

FIGURA N°11: CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA FORENSE

PROPÓSITO	Prevención y detección del fraude financiero.
ALCANCE	Debe señalar que es competencia exclusiva de la justicia establecer si existe o no fraude (delito). 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.
ORIENTACIÓN	Retrospectiva respecto del fraude financiero auditado; y, prospectiva a fin de recomendar la implementación de los controles preventivos, detectivos y correctivos necesarios para evitar a futuro fraudes financieros. Cabe señalar que todo sistema de control interno proporciona seguridad razonable pero no absoluta de evitar errores y/o irregularidades.
NORMATIVIDAD	Normas de auditoría financiera e interna en lo que fuere aplicable, normas de investigación, legislación penal, disposiciones normativas relacionadas con fraudes financiero.
ENFOQUE	Combatir la corrupción financiera, pública y privada.
AUDITOR A CARGO (JEFE DE EQUIPO)	Profesional con formación de Auditor Financiero, Contador Público Autorizado.
EQUIPO DE APOYO	Multidisciplinario: abogados, ingenieros en sistemas (auditores informáticos), investigadores (públicos o privados), agentes de oficinas del gobierno, miembros de inteligencia o contrainteligencia de entidades como policía o ejército, especialistas.

Fuente: Elaboración propia 2014, en función al documento Fundamentos de la Auditoría Forense (Badillo, 2008).

Es importante señalar que la auditoría forense en su planeación y ejecución debe ser concebida con total flexibilidad pues cada caso de fraude es único y se requerirá procedimientos diseñados exclusivamente para cada investigación, pueden haber casos similares pero jamás idénticos.

Fraude y Abuso Ocupacional

a) En que consiste el Fraude y abuso 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.

En consecuencia El fraude y Abuso Ocupacional es la actividad con las características en común ya señaladas, que servirán para hacer aprovechamiento de la posición en una organización, independiente del grado jerárquico, con el objeto de utilizar o aplicar indebidamente los recursos o activos de dicha organización, en forma deliberada para el enriquecimiento personal.

b) Tipología del Fraude y Abuso 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

La corrupción es un tema complejo y de ramificaciones exorbitantes cuyos efectos son difíciles de imaginar, aun cuando puedan existir organizaciones e investigadores de reputación y prestigio que realizan extensas investigaciones que tratan de explicar estos efectos y las modalidades de cómo se cometen.

Existe un reconocido profesor de la Universidad de Harvard, Robert Klitgaard, investigador en el área de corrupción, quien señala que la corrupción es un crimen que tiene que ver con el cálculo y no con la pasión de cometerla y que su tendencia será siempre inversamente proporcional. En otras palabras, en la medida en que las consecuencias o el castigo por cometer corrupción sean intrascendentes, este delito tenderá a crecer irremediablemente. Se estima que los paraísos fiscales del mundo mantienen más de ocho billones de euros, provenientes principalmente de depósitos de narcotraficantes, terroristas, políticos corruptos y empresarios sin escrúpulos.

Según un estudio mundial de la Organización "Transparencia Internacional", el cual se refiere al ránking 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.

Recomendaciones para prevenir el fraude.

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 auditorias proactivas.

A continuación se presenta una tabla que contiene un ejemplo de los elementos claves que debe contener un código de conducta efectivo.

FIGURA N°12: ELEMENTOS DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Código organizativo de conducta	La organización y sus empleados deben en todo momento obedecer a todas las leyes y reglamentos aplicables, y la realización de los negocios debe estar muy por encima de los estándares mínimos que requiere la ley.
Conducta general del empleado	La organización espera que sus empleados se conduzcan con seriedad y prohíbe actividades poco profesionales, como apostar, pelear, y maldecir mientras se encuentran en su lugar de trabajo.
Conflicto de interés	La organización cuenta con que los empleados realicen sus actividades con conciencia, honestidad y de acuerdo con los intereses de dicha organización y no utilizarán sus posiciones laborales o conocimientos para obtener ventajas privadas o personales.
Actividades externas, empleo y dirección	Todo los empleados comparten una responsabilidad para con las buenas relaciones públicas de la organización. Los empleados deben evitar actividades fuera de la organización que causen una demanda excesiva de su tiempo o provoquen un conflicto de intereses.
Relaciones con clientes y proveedores	Los empleados deben evitar invertir o adquirir un interés financiero en cualquier organización empresarial que tenga una relación contractual con la organización.
Regalos, entretenimiento y favores	Los empleados no deben aceptar entretenimientos, regalos o favores personales que puedan influir o que aparenten hacerlo en las decisiones empresariales a favor de cualquier persona que tenga tratos con dicha organización.
Pagos al empleado y comisiones secretas	Los empleados no deben recibir pagos o compensaciones de ningún tipo, excepto que se haya autorizado conforme a las políticas de remuneración organizativa.
Fondos de la organización y otros activos	Los empleados que tienen acceso a los fondos de la organización deben seguir procedimientos prescritos para el registro, manejo y protección del dinero.
Registro de la organización y comunicaciones	Los empleados responsables de la contabilidad y registro contable no deben hacer o implicarse en ningún registro o comunicación falsa de ningún tipo, ya sean externos o internos.
Trato con personas externas y organizaciones	Los empleados deben tener cuidado de separar sus funciones personales de sus cargos en la organización cuando informen de asuntos que no estén relacionados con el negocio de la organización.
Comunicación	Todos los empleados deben hacer un esfuerzo para lograr comunicaciones completas, exactas y oportunas en todos los asuntos relevantes a los clientes, proveedores, autoridades gubernamentales, el público y otros dentro de la organización.
Privacidad y confidencialidad	Cuando manejen información financiera y personal acerca de clientes y otros con los cuales la organización tiene tratos, los empleados deben recolectar, utilizar y retener solo la información necesaria para el negocio de la organización; el acceso interno a la información se debe limitar sólo para aquellos con una razón de negocios legítima para buscar esa información.

Fuente: Elaboración propia, en función de la Tesis Laggiard, Sandoval, adaptada de Alvin, Randal y Mark; 2007.

Estructura de un plan de prevención de fraude

Un plan de prevención de fraude dentro de la empresa debería contener los siguientes elementos, según Martin S. Ghirardotti y Pablo Cesar Paladini:

- Análisis y monitoreo de los principales riesgos de fraude dentro del negocio o segmento de operaciones de la compañía.
- Segregación de la responsabilidad de los riesgos de fraude identificados.
- Evaluación permanente de nuevos eventos o patrones 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.
- Planes proactivos de detección de fraudes.

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

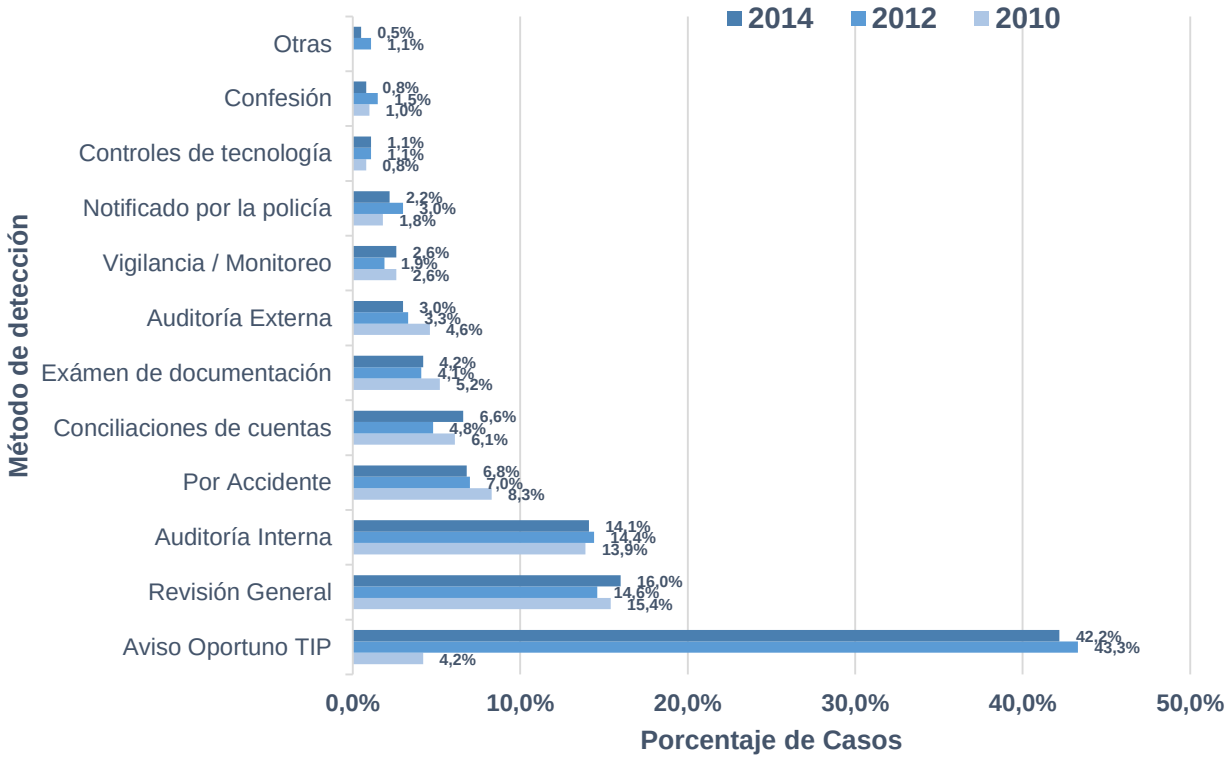
- Auditorías sorpresivas:
  - ✓ Generan ambiente de control.
  - ✓ Costo medio / alto.
  - ✓ Efectividad media y Riesgo de detección Alto.
- Líneas de reporte de irregularidades:
  - ✓ Bien comunicadas generan un amplio ambiente de control.
  - ✓ Costo bajo.
  - ✓ Efectividad media / alta. Riesgo de 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, así como también ayudar a los directores y a la administración

a mejorar el control interno. Es una de las mejores prácticas para prevenir el fraude, según un artículo publicado por la firma auditora Deloitte (2008). Algunas empresas lo implementan con el fin de incrementar la transparencia y la fiabilidad de la información ante sus empleados, proveedores y propios clientes.

Además de la imagen de transparencia, los estudios avalan la eficacia de estos métodos, al menos en Estados Unidos. Según el informe elaborado en 2014 por la ACFE, las empresas de EEUU que han implementado una línea telefónica antifraude o algún mecanismo de reporte anónimo, presentan una pérdida media de US$100.000 por caso y han podido detectar sus fraudes con 12 meses de anticipación. Por el contrario, las organizaciones sin estos mecanismos de prevención antifraude sufren una pérdida media de US $180.000 y tardan, alrededor de 24 meses, en detectar sus fraudes. El reporte a las naciones, efectuado por la ACFE muestra que la forma inicial más efectiva de detección de fraude es el aviso oportuno realizado por medio de líneas de denuncias que son utilizadas, principalmente por empleados, clientes o anónimos. A continuación se presenta un gráfico que muestra distintos métodos de detección inicial de un fraude y su efectividad:

FIGURA N°13: DETECCIÓN INICIAL DE FRAUDES OCUPACIONALES



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

Para implementar la línea de denuncia lo más importante es garantizar la confidencialidad de los denunciantes. Se pueden habilitar líneas telefónicas gratuitas, números de fax, casilla e-mail o simplemente establecer un sitio específico en la intranet de la organización. Existen empresas que sienten que la mejor forma de garantizar el anonimato es a través de una empresa externa que sea la encargada de gestionar y tramitar todas las denuncias. Otras, por su parte, piensan que la decisión de gestionar internamente el servicio de denuncias, no pondrá en cuestión la confidencialidad.

Monitoreo: Otro aspecto importante a considerar es establecer quiénes serán los encargados de asegurar el apropiado seguimiento de las denuncias y así aumentar la credibilidad del sistema. Éste podría ser un "Comité de Monitoreo", en el cual debería participar personal clave de la organización, personas que tengan la autoridad de tomar decisiones y establecer las acciones correctivas necesarias ante las situaciones detectadas. Entre ellos podemos mencionar: Fiscal, Auditor Interno, Gerente de Recursos Humanos. Un monitoreo efectivo debería incluir reuniones trimestrales en las cuales se presente un reporte con el número de situaciones recibidas, plazos máximos desde que se abre un expediente hasta que se resuelve, lineamientos utilizados, las partes externas involucradas y siempre que sea posible, la medición del impacto financiero.

Difusión: De nada vale un canal de denuncia si los empleados no conocen su existencia, su funcionamiento y desconfían de la garantía de anonimato. Si bien existen distintas formas para realizar la difusión del sistema, ya sea por medio de un memo, un e-mail, videoconferencia o e-learning, la forma más efectiva de difundirlo es a través de una reunión abierta con los empleados. Durante esta sesión los empleados obtendrán una mejor apreciación de la importancia del programa, del compromiso de la administración con su éxito y se podrán responder todas las preguntas necesarias.

También en el Boletín Informativo del Colegio de Contadores de Chile (julio 2013), se señala que las organizaciones deben tener presente lo siguiente.

1º. Los Accionistas, el Directorio y la Alta Gerencia son responsables por el control interno de una organización. Esta aseveración, de acuerdo a lo establecido en las Normas de Auditoría de Generalmente Aceptadas (NAGAs), normativa homologada sustancialmente con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), está establecida en

el modelo de informe que el auditor externo debe emitir para der cumplimiento a la normativa que regula la profesión.

2º. De acuerdo con estadísticas internacionales, los fraudes ocupacionales que afectan los estados financieros de una organización de manera más significativa, son cometidos por quienes desempeñan funciones de Alta Gerencia o de un nivel superior.

3º. El Directorio de una organización es quien contrata a las personas que ejercen las funciones de Alta Gerencia, asignándoles sus niveles de autoridad y responsabilidad, de manera que cualquier posible exceso en estas atribuciones será su responsabilidad. Las personas, independientemente del cargo que desempeñen requieren disponer de controles y directrices específicas, para el apropiado ejercicio de sus funciones.

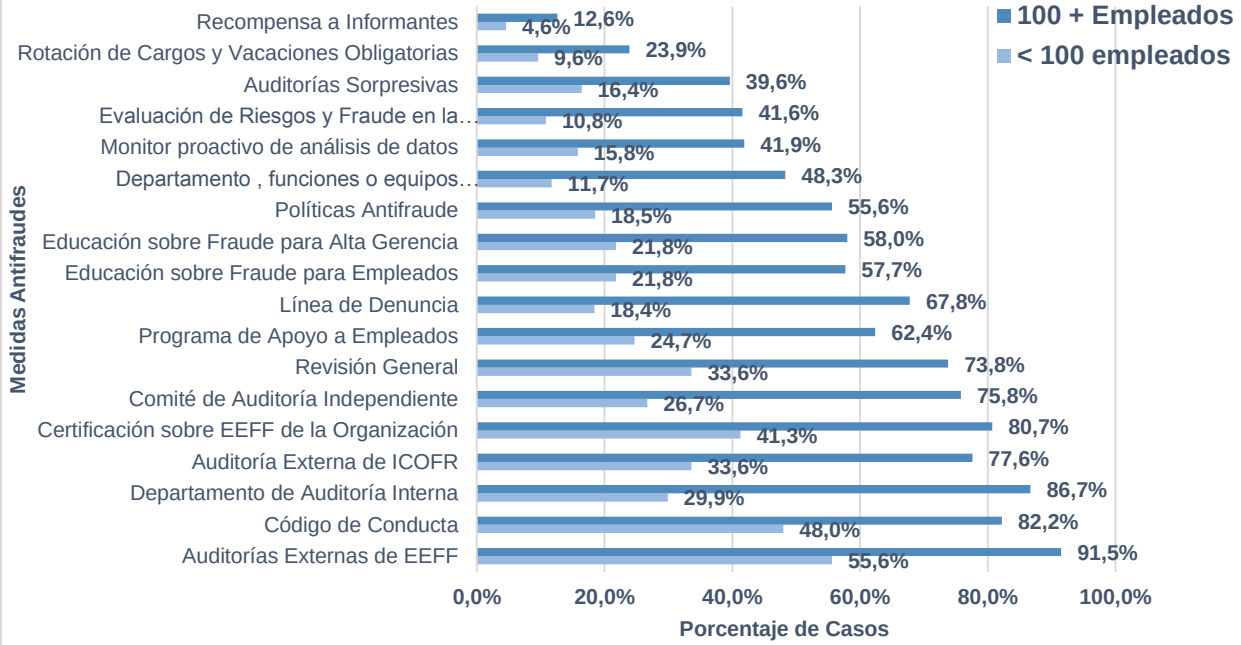
4º. Es un error que el Directorio o Alta Gerencia de una organización crea que estará exenta de riesgos de fraude por considerar que el personal es de su entera confianza o la organización es pequeña y no requiere de controles que sólo pudieran ser requeridos en grandes organizaciones.

5º. Cuando el Directorio decida realizar la contratación de sus auditores externos, debiese evaluar no únicamente aspectos relacionado con la reputación de la Firma, o la conveniencia en los honorarios que facturará, sino más bien considerar factores como capacitación y experiencia en el negocio, del equipo que se le asignará, o evaluar el volumen de horas y número de clientes que maneja el Socio responsable de atenderles. Estos aspectos serán clave a fines de determinar si recibirán un buen servicio.

6º. No es apropiado ejercer a los auditores externos, una presión más allá de lo razonable, para que finalicen su trabajo y que emitan sus informes de auditoría.

En el siguiente gráfico muestran las medidas antifraude empleadas por las empresas a nivel mundial estudiadas por la ACFE para dar cuenta de su reporte a las naciones año 2014.Se señala también en el estudio que las organizaciones víctimas que mantenían este tipo de controles tuvieron pérdidas y un tiempo de detección significativamente menores, que las organizaciones que no mantenían estos controles.

FIGURA N°14: FRECUENCIA DE MEDIDAS ANTIFRAUDE POR TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN VICTIMA



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

Modelo de prevención del delito

A continuación se presenta un modelo de prevención de delitos preparado por Salas Espejo Oscar (2012), examinador de fraude certificado:

FIGURA 15: MODELO DE PREVENCIÓN DEL DELITO

Fuente: (PWC, Salas, 2012)

El modelo presentado busca responder ciertas interrogantes que surgen en cada uno de los componentes del sistema de control interno, las cuales son:

Gobernabilidad: ¿El directorio y el comité de auditoría tienen clara la responsabilidad y supervisión respecto de la prevención de los delitos?

- Políticas de fraude e integridad: ¿Existe una estrategia clara incluyendo una política asociada al sistema de prevención de delitos?
- Contratación y promoción: ¿Existe un proceso de contratación y promoción que considere los potenciales delitos en los puestos de confianza?
- Respuesta al Fraude y corrupción: ¿Está la organización preparada para actuar ante la materialización de un delito? ¿Es un proceso formalizado?
- Riesgo de cometer malversación de activos: ¿Se analiza regularmente las actitudes, incentivos/presiones y oportunidades de sus empleados para cometer un delito?
- De presentación de información financiera fraudulenta: ¿Se evalúa regularmente el impacto de cada uno de los delitos?
- Otros riesgos de corrupción: ¿Se evalúa regularmente la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los delitos?
- Vinculación y evaluación de control: ¿Se ha identificado y evaluado el nivel de mitigación de los controles existentes?
- Información de la gerencia: ¿Existen los canales adecuados para asegurar un flujo de información de calidad?
- Comunicación, conocimiento y capacitación: ¿Se provee entrenamiento asociado a la prevención de los delitos y al sistema existente?
- Auditoría interna: ¿Auditoría interna considera en sus planes el sistema de prevención y los controles claves de mitigación de delitos?
- Supervisión de la gerencia: ¿Tiene la organización los procedimientos adecuados para que el nivel gerencial pueda entender la necesidad de mejorar el sistema de prevención de delitos?

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.

Por otra parte Gaitán, 2014 señala que también se debe prestar atención a las señales de alarma en el comportamiento de las personas, como por ejemplo:

- 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.
- 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 una de las formas más efectiva de detección.

Legislaciones aplicables en Chile

Ley Sarbanes Oxley (SOX)

Se creó en Austin, Texasel 30 de julio de 2002 se aprobó en Estados Unidos. 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, esta se encarga de monitorear a las empresas que cotizan en la bolsa de valores de EEUU con el fin de evitar fraudes y riesgos de bancarrota, y proteger al inversionista. La ley se aplica íntegramente a muchas empresas chilenas o que operan en nuestro país, ya sea porque cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) o porque son filiales de empresas que cotizan en Estados Unidos. La ley establece responsabilidad corporativa y criminal por fraude.

Algunas imposiciones que hace esta ley son:

- La administración debe implantar controles internos y procedimientos que aseguren que la información financiera es procesada, registrada y revelada de acuerdo a la normativa de la SEC.(título III de la ley)
- Adopción de un código de ética. (título IV de la ley)
- Eliminar préstamos personales a ejecutivos. (título IV de la ley)

Por otro lado en nuestro país surgieron ciertas regulaciones como por ejemplo la circular emitida por la Superintendencia de Valores y Seguros N°1680, la imparte instrucciones sobre Prevención y Control de operaciones con Recursos ilícitos (a todas las entidades Aseguradoras, Intermediarios de Valores, sociedades administradoras de fondos y empresas de depósitos de valores).

Ley 20.393

Con fecha 2 de diciembre de 2009 ha entro en vigencia esta Ley que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas (incluidas corporaciones y fundaciones) en los delitos de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y delitos de Cohecho a funcionario nacional o extranjero y se aplica tanto a personas jurídicas de derecho privado como a empresas del estado. Las Personas Jurídicas serán responsables por los delitos

antes mencionados que hayan sido cometidos, directa e inmediatamente en su interés o para su provecho. Los delitos deben ser cometidos por sus dueños, controladores, responsables, ejecutivos principales, representantes o quienes realicen actividades de administración o supervisión. Los delitos deben ser consecuencia del incumplimiento, por parte de la persona jurídica, de los deberes de dirección y supervisión. Adicionalmente serán también responsables por los delitos cometidos por personas naturales que estén bajo la dirección o supervisión directa de alguno de los sujetos mencionados anteriormente. En el caso que estas personas naturales, hayan cometido el delito exclusivamente en ventaja propia o a favor de un tercero, la persona jurídica no será responsable por dichos actos. En cuanto a las sanciones estas van desde la disolución de la persona jurídica, prohibiciones de celebrar actos y contratos con organismos del Estado, pérdida de beneficios fiscales, multas hasta 20.000 UTM entre otros.

La Ley 20.393 trata sobre un modelo de prevención el cual se puede definir como conjunto de procedimientos de organización, administración y supervisión, creado por la misma organización empresarial, que podrá ser adoptado de manera voluntaria por la persona jurídica, con la finalidad de prevenir delitos. En el artículo 4° se señalan los contenidos mínimos que deberá contener el sistema de prevención de delito que las personas jurídicas podrán adoptar, los cuales son:

1. Designación de un encargado de prevención, que goce de autonomía respecto de la administración.
2. Definición de medios y facultades del encargado de prevención que permita el desarrollo de sus funciones.
3. Creación de un sistema de prevención que identifique los procesos y actividades riesgosas, los procedimientos y controles para prevenirlos y sanciones por incumplimiento y
4. Supervisión y certificación de sistema de prevención.

La auditora Deloitte (2009) señala que las etapas para desarrollar e implementar un modelo de prevención de delito son las siguientes:

- **Etapa 1 Diagnostico:** Identificar y evaluar los elementos de prevención con los que cuenta actualmente la organización.
- **Etapa 2 Evaluación de riego:** Identificar y evaluar los riesgos relacionados a los tres delitos en los procesos, actividades y transacciones.
- **Etapa 3 Diseño del modelo:** De acuerdo a los resultados de la evaluación de riesgos, diseñar el modelo que cubra los riesgos de forma eficiente.
- **Etapa 4 Implementación del modelo:** Implementar los elementos del modelo definido, evaluando en todo momento que den respuesta a los requerimientos.
- **Etapa 5 Monitoreo permanente:** Definir actividades de monitoreo que permitan verificar el correcto funcionamiento y actualización del modelo.
- **Etapa 6 Certificación del modelo:** Obtener certificación de la adopción e implementación del modelo de prevención de delitos.

En la siguiente página se presenta un cuadro- resumen que indica el método de prevención para las personas jurídicas, con la nueva responsabilidad penal y el enfoque que le da Deloitte.

FIGURA 16: MODELOS DE PREVENCIÓN DE DELITO Y LEY 20.393.

MODELO DE PREVENCIÓN DE DELITO (MPD) DELOITTE		LEY RESPONSABILIDAD PENAL PERSONAS JURÍDICAS
AMBIENTE DE CONTROL	•Tono de la Alta Gerencia. • Canal Ético. • Organización: Roles y Facultades del Encargado de Prevención. • Políticas y procedimientos. • Código de Ética/Conducta y estándares de contratación de personal. • Comité de Ética. • Desarrollo de políticas y metodologías para investigar operaciones de delito.	Art. 4°, 1) a) Designación de un encargado de prevención. Art. 4°2) Definición de medios y facultades del encargado de prevención. Art. 4°, 3) b) El establecimiento de protocolos, reglas y procedimientos específicos que permitan a las personas que intervengan en las actividades o procesos indicados en el literal anterior, programar y ejecutar sus tareas o labores de una manera que prevenga la comisión de los desarrollo de políticas y metodologías para manera que prevenga la comisión de los mencionados delitos. Art. 4°, 3) d) "...existencia de sanciones administrativas internas, así como de procedimientos de denuncia o persecución de responsabilidades pecuniarias en contra de las personas que incumplan el sistema de prevención de delitos.
EVALUACIÓN DE RIESGO DE DELITO	• Identificación de los procesos y actividades con un mayor riesgo de comisión de delito. • Evaluación de Riesgo de Delito por parte de la gerencia. • Establecimiento de un proceso de evaluación de Riesgo de Delito con revisiones y actualizaciones periódicas.	Art. 4°, 3) a) "...identificación de las actividades o procesos de la entidad, sean habituales o esporádicos, en cuyo contexto se genere o incremente el riesgo de comisión de los delitos.
ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN DEL DELITO	• Definir y documentar controles para la mitigación de riesgos de delito identificados. • Establecer controles preventivos y/o detectivos e implementar tecnologías de soporte	Art. 4°, 3) c) "...identificación de los procedimientos de administración y auditoría de los recursos financieros que permitan a la entidad prevenir su utilización en los delitos señalados.
COMPARTIR INFORMACIÓN Y COMUNICAR	• Desarrollar programas de comunicación corporativos. • Capacitación al personal.	Art. 4°, 3) d) "Estas obligaciones, prohibiciones y sanciones internas deberán señalarse en los reglamentos que la persona jurídica dicte al efecto y deberán comunicarse a todos los trabajadores..."
MONITOREO	• Evaluación periódica del Modelo de Prevención de Delito • Análisis de información. • Monitoreo y detección de operaciones de delito. • Certificación del modelo.	Art. 4°, 4) a) "El encargado de prevención, en conjunto con la Administración de la Persona Jurídica, deberá establecer métodos para la aplicación efectiva del modelo de prevención de los delitos y su supervisión a fin de detectar y corregir sus fallas, así como actualizarlo de acuerdo al cambio de circunstancias de la respectiva entidad." Art. 4°, 4) b) "Las personas jurídicas podrán obtener la certificación de la adopción e implementación de su modelo de prevención de delitos.

Fuente: PDF Responsabilidad penal de las personas jurídicas, Ley 20.393. (Deloitte, 2009).

CAPÍTULO II: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El estudio realizado en Chile por la firma auditora KPMG durante el 2009, dio a conocer que más de un tercio de las empresas han sufrido de al menos un fraude, este delito provocó que las organizaciones incrementaran sus costos en las operaciones, perdieran la confianza en sus empleados y se dañara la imagen de la empresa, dejando en reflejo y constancia que, en Chile existe solo una pequeña proporción de empresas que tiene conocimiento de algún mecanismo de prevención y detección de fraudes, lo que lo convierte como un país totalmente vulnerable a este tipo de transgresiones.

Los fraudes ocurridos al interior de las empresas privadas, en particular una Sociedad Anónima Cerrada, situada en la región de Valparaíso: ¿Pudieron haberse evitados?

Por lo tanto el propósito de la tesis es analizar una empresa del sector privado, dedicada a los rubros de servicios e inmobiliaria, ubicada en la región de Valparaíso, ciudad Viña del Mar, y la implementación de algún mecanismos o modelo que permitan prevenir y detectar el fraude y abuso ocupacional, a través del análisis estructural de la organización, durante el periodo 2010-2014.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar la aplicación de un mecanismo, modelo u otro método de prevención y detección del fraude ocupacional implementados en una Sociedad Anónima Cerrada dedicada a los rubros de servicios e inmobiliaria, evaluando la efectividad que cumplen dentro de la organización.

Objetivos Específicos

1. Describir la cultura de integridad y valores éticos que están presentes en la organización, conforme a las disposiciones contenidas en el informe COSO II.
2. Identificar los controles implementados en distintas áreas de la empresa y la operatividad de algún modelo de prevención o detección de fraudes.
3. Inferir por medio de una matriz de riesgo las oportunidades que tienen los perpetradores del fraude y abuso ocupacional para cometer algún tipo de delito dentro de la organización.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

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

Etapa 1: Recopilación de la información

La recopilación de la información se basa principalmente en libros que abarcan el tema del fraude desde distintos puntos de vista, y diferentes teorías sobre el cometido de estos delitos, libros sobre auditoría y auditoría forense como área especializada en la detección y posterior prevención de los fraudes, y por último libros que proporcionan una guía para el diseño de modelos de prevención de delitos y la gestión en los riesgos corporativos.

Por otro lado se hace revisión de manuales, oficios, dictámenes, normas, circulares y otros documentos impartidos por instituciones, colegios, organismos u otros entes reguladores asociados a la prevención y detección del fraude ocupacional.

Por último revisión de páginas web que entregan estudios e información más reciente asociada con la prevención y detección del fraude, e información en lo referente al marco teórico.

Etapa 2: Sistematización de la información recopilada

Los criterios de orden de la información son los siguientes: Reunir, ordenar y seleccionar la información que sea relevante para desarrollar el presente estudio:

- Antecedentes generales, conceptos básicos.
- Teorías que explican el fraude.
- Disciplinas dedicadas a este tema.
- Recomendaciones en cuanto a la prevención y detección del fraude.
- Estructura de modelos preventivos y detectivos del fraude ocupacional.

Etapa 3: Elección de sujeto de investigación.

La empresa seleccionada está ubicada en la Región de Valparaíso, ciudad Viña del Mar, es una Sociedad Anónima Cerrada y desarrolla sus actividades económicas en los rubro de servicios e inmobiliaria.

Misión y Visión de la empresa en estudio:

- **Misión:** Atender integralmente la partida de un ser querido otorgando un servicio de excelencia, entregando lo mejor de nosotros, siendo innovadores, obteniendo resultados exitosos, respetando siempre a las personas y el medio ambiente.
- **Visión:** Ser reconocida como la empresa con el mejor servicio integral de asistencia al deceso, y que mediante una solución anticipada las familias de la Región de Valparaíso mejoren su calidad de vida.

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

Entrevista:

- Elaboración: Se realiza una entrevista para identificar los criterios que emplea la empresa en estudio para la prevención y detección de los fraudes en la organización.

- La entrevista es verificada por el juicio de un experto en cuanto al contenido y construcción de la entrevista. El Señor Osvaldo Maldonado es nuestro experto.
- Aplicación: La entrevista se realiza en distintos departamentos dentro de la organización, la que es aplicada a los siguientes cargos: Gerente de Administración y Finanzas, Jefe de Contabilidad, Tesorero, Jefe de Contratos, Jefe de Cobranzas, Jefe de Sistemas y Controller.

Etapa 4: Aplicación de la técnica de Recogida de datos.

- **Contacto inicial.**

Se aplica una entrevista a los trabajadores mencionados anteriormente los cuales desempeñan funciones en distintas áreas en la empresa, con esto se pretende que proporcionen la información relevante y suficiente para la recogida de datos.

- **Realizar la entrevista en profundidad**

A los entrevistados mencionados anteriormente se le realizan preguntas de carácter general referidas a los mecanismos de prevención o detección del fraude ocupacional que la organización tenga establecidos, además otras preguntas de carácter específicos que tengan relación con controles que se implemente en el área en la cual se desempeñan.

- **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 efectuada la trascripción de la entrevista esta es enviada a la persona en cuestión vía e-mail, para que proporcione la aprobación del contenido, o si este presenta alguna objeción u sugerencia.

- **Entrevista final**

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

Etapa 5: Criterios de calidad.

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

- **Credibilidad:** En el caso de la entrevista el entrevistado procederá a su revisión y aprobación de la entrevista, para así poder anexarla a la investigación.

- **Confiabilidad:** Para que el estudio de investigación sea objetivo se aplicaran al menos tres entrevistas a distintos sujetos para que los resultados obtenidos sean objetivos y no se encuentren influenciados por intereses particulares.

- **Fiabilidad:** Los datos entregados por los entrevistados, servirán para llegar a realizar la investigación en controversia, con esto poder optar a conseguir el título de contador público y auditor. Estos datos serán transcritos sin modificación alguna, ni manipulación de las respuestas y sin dar algún juicio de opinión diferente al que emitió el entrevistado.

- **Transferibilidad:** Esta estará dada al describir el contexto y cada una de las situaciones en particular en conjunto con las características de los sujetos.

Etapa 6: Tabulación de Resultados.

Se ordenan y agrupan las respuestas obtenidas de los entrevistados en tres categorías de las cuales se desprenden distintas sub- categoría, las categorías y sub-categorías, las cuales se muestran en la página siguiente.

Etapa 7: Análisis y discusión de Resultados

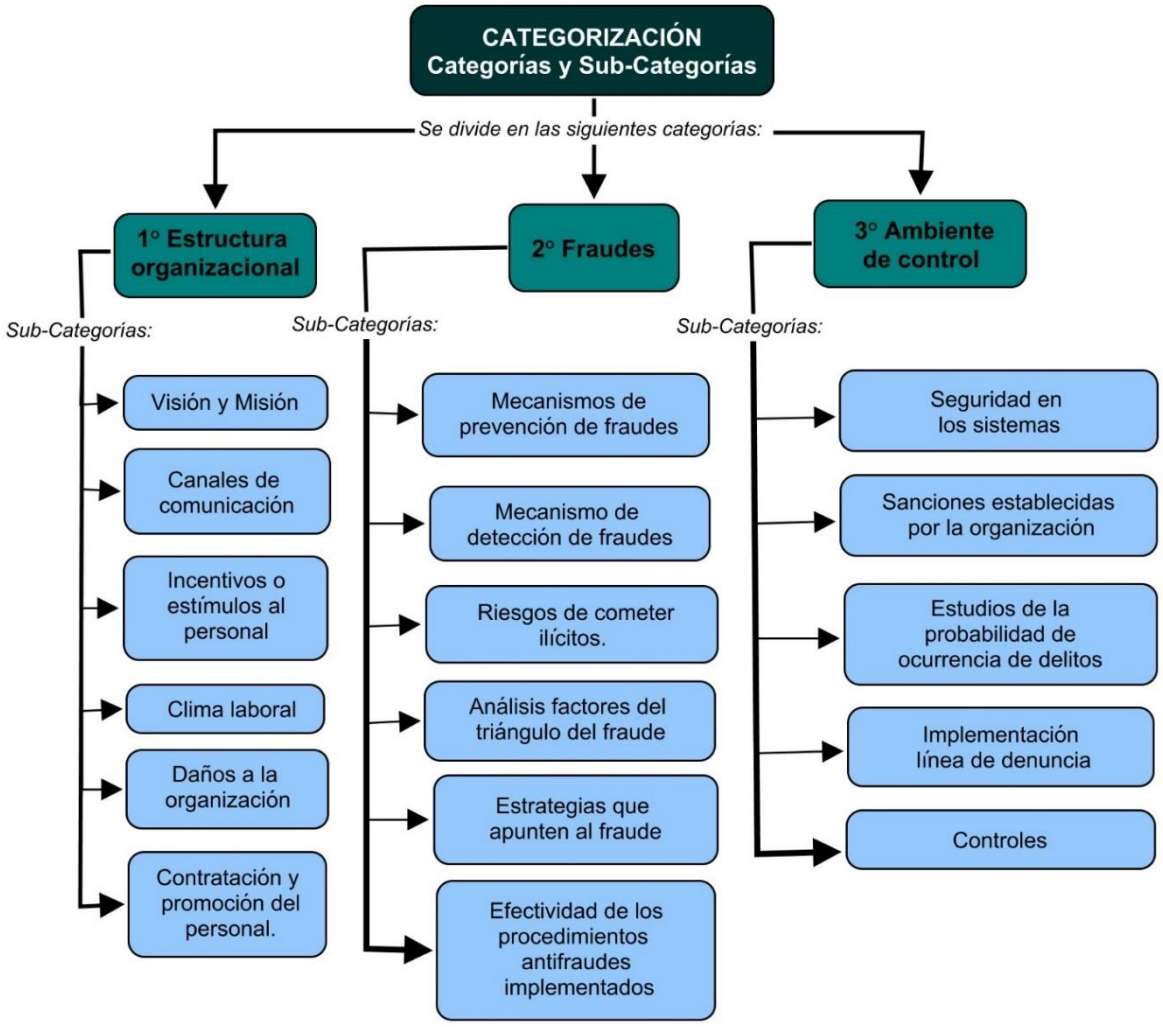
El análisis de la información se realiza en base a las respuestas obtenidas por los diferentes entrevistados, ordenándolas y agrupándolas por cada sub-categoría, confeccionando por cada una de ellas conclusiones, además se elabora una matriz FODA y una matriz de riesgos.

Por consiguiente la discusión de resultados se contrasta lo obtenido por cada categoría con la teoría expuesta en el marco teórico.

En última instancia se elabora el informe final de la presente investigación, de acuerdo a las normas establecidas en el Reglamento de Titulación, de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso.

Tabulación de Resultados.

Fuente: Elaboración propia 2014.



CAPITULO III: ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados se ha efectuado según lo expuesto en la metodología de la presente tesis, en primer lugar las conclusiones por sub-categoría de análisis, en segundo lugar se describió la cultura de integridad y valores éticos presentes en la organización, se elaboró una Matriz FODA, y por último la Matriz de Riesgos.

Conclusiones por sub- categorías

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

1. Estructura organizacional

1.1 **Visión y Misión**

Todos los entrevistados mencionan estar en conocimientos del propósito de la organización, saben a qué apunta y las metas específicas como área que debieran estar en cumplimiento, pero ningún entrevistado podría definir o dar a conocer claramente la Visión y Misión de la empresa, pues dicen no saberla de memoria.

1.2 Canales de comunicación

Todos los entrevistados dicen que hay una buena comunicación, ya sea en forma directa, sea esta en forma ascendente o descendente en cuanto al orden jerárquico, también se establecen reuniones con el equipo de trabajo, como así también con los jefes de cada área para estar bien informados de lo que sucede en la empresa y retroalimentarse o indirecta por medio del correo electrónico, líneas telefónicos, sistemas computacionales.

1.3 Incentivos o estímulos al personal

Sólo dos áreas de la empresa trabajan con incentivos o estímulos permanentes y forman gran parte de su remuneración, los cuales son Contratos y Cobranzas, uno trabaja con comisiones por ventas y los otros con comisiones por mantener una mora baja, aun así todas las áreas que puedan desempeñar una labor extra a su trabajo normal, o según ha sido el desempeño pueden optar a otros beneficios que otorgan, como por ejemplo bonos, becas para estudiar, aumento de sueldos entre otros.

1.4 Clima laboral

Cinco de los entrevistados se refieren a este punto, en primeria instancia se nos comenta que la empresa fue víctima de un fraude importante por lo que hubo una restructuración total que involucró despido del personal entre otros, consecuencia de esto el clima laboral se vio muy afectado, sin embargo, en la actualidad se basan en la confianza, realizan actividades recreativas a nivel organizacional, otorgan beneficios, premios y gozan de una buena comunicación, lo que conlleva a tener un ambiente agradable y propicio para trabajar.

1.5 Daños a la organización.

Sólo cuatro entrevistados dan referencia de algún fraude, o algún daño que ha sufrido la organización, aun así aunque no todos mencionen un caso específico de su área todos conocen un caso particular que obligó a la empresa a reestructurarse por un fraude grande en el área comercial del que estaba siendo víctima.

1.6 Contratación y promoción del personal.

En cuanto a la contratación cuatro entrevistados se refieren a esto, se nos da a conocer que en su rubro como organización cuentan con la menor rotación de personal en cuanto a la competencia, para esto han tenido que ofrecer buenas remuneraciones, en cuanto a especificaciones de cargos una de las áreas exigía que sus trabajadores debían cumplir con el requisito de contar con un título profesional, ya que las labores que se desempeñan son específicas, también menciona que tienen vacíos en proceso de reclutamiento, en cuanto a que no hay un filtro definido para seleccionar al personal que además de cumplir las condiciones intelectuales o profesionales, cumpla con características personales que se alineen con los valores de la organización, por otra parte a otra área le interesaba más que todo que la persona que contraten le guste el orden y sea metódico en la labor a ejecutar, y uno nos menciona que no necesita contratar personal a no ser que ya no puedan dar a vasto, cosa que no ha ocurrido. Por último otro se refiere a que en cuanto a la promoción, dos de ellos se refieren a esto, uno indica que no existe promoción pero si lo que hay es una especie de “premio” en la cual se le otorgan ciertos tipos de tareas a efectuar con las que pueden obtener un mayor beneficio, las que vienen acompañada de una mayor responsabilidad, y el otro dice que otorgan becas a aquellos que cumplen cierto perfil para que así se puedan ampliar sus conocimientos profesionales y optar a mejores cargos.

Existe un personal responsable de hacer recursos humanos, pero a la hora de contratar no da énfasis en un perfil definido y lo hace en conjunto con los gerentes del área correspondiente.

2. Fraudes

2.1 Mecanismos de prevención de fraudes.

Sólo uno de los entrevistados hace referencia a que existe un modelo preventivo en la empresa, y que es un modelo al que se someten, no es de conocimiento de todos ya que es parte de la auto-regulación. En cuanto a los demás entrevistados sólo tienen conocimiento de procedimientos y controles específicos de cada área para minimizar riesgos de cometer un fraude.

2.2 Mecanismo de detección de fraudes.

Tres de los entrevistados nos indican que existen procedimientos que apuntan a la detección del fraude, en sus áreas cuentan con ciertos mecanismos para hacer frente a la detección del ilícito, en la que tienen implementado ciertos procesos como un llamado posterior al cliente que sirve como verificación, o comprobación del domicilio, del monto de la compra. Otros dos desvirtúan la respuesta, respondiendo con otro enfoque y los entrevistados restantes no hacen mención a esto.

2.3 Riesgos de cometer ilícitos.

Todos los entrevistados tienen conocimiento que al cometer un acto indebido se exponen a distintos riesgos, tanto ellos como personas como a la organización, pero la empresa no da énfasis en comunicar los riesgos específicos, dejando que cada persona adquiera o posea la información de manera externa e individual. Esto produce que tengan distintas miradas de los riesgos que pueden sufrir al cometer un ilícito.

2.4 Análisis factores del triángulo del fraude.

Uno de los entrevistados nos dio a conocer que en el análisis de los factores del triángulo del fraude ninguno de estos factores se efectúa en forma regular. En cuanto a la oportunidad que tienen las personas para cometer el fraude, cuando acontece un hecho de este tipo se revisa porqué paso y ahí se implementan controles, o se hacen reformulaciones de procesos para minimizar el riesgo en un futuro y evitar que vuelva a ocurrir, por otro lado, la mayoría de los entrevistados hace mención a la implementación de controles, o la revisión de tareas, segregación de funciones o diferentes medidas que ayudan a disminuir la oportunidad.

En cuanto a los incentivos/presiones todos los entrevistados tienen conocimiento que hay dos áreas claras que trabajan con estos, las cuales son ventas y cobranzas, sin embargo, dichas áreas tienen intereses contrapuestos, para evitar que se coludan entre ellas y también hay un sistema de auto-regulación.

Por último, en cuanto a las actitudes un solo entrevistado habla de que está atento al estilo de cambio de vida de las personas la forma de comportarse, de vestir, los demás se enfocaron más en mantener una buena relación con los trabajadores, pero más que nada por un buen clima laboral y para mantener la confianza.

2.5 Estrategias que apunten al fraude

Sólo tres entrevistados dicen tener una estrategia basada en alguna política enfocada en la prevención de los delitos, el resto de los entrevistados mencionan que existe auto control, que la actividad se basa en la confianza, y que la mayoría de procedimiento o controles están enfocados en rectificar o detectar un fraude más que en prevenirlo.

2.6 Efectividad de los procedimientos antifraudes implementados

Uno de los entrevistados nos entrega datos concretos mencionándonos como ejemplo que antes de implementar este sistema basado en la auto- regulación, poseían una incobrabilidad de un 20% y en cinco años lograron disminuirla a un 7%. Todos los entrevistados señalan que los procedimientos y controles implementados han sido buenos, que van en un buen camino y constantemente están efectuando ajustes debido a los cambios en las circunstancias y tratando de buscar la mejor opción. Tres de ellos señalan que como organización debiesen tratar de ser más proactivos ya que en la actualidad son más bien reactivos, es decir, cuando ocurre un ilícito, se efectúan las mejoras, y por último que se podría implementar un comité o un departamento especializado en esta función.

3. Ambiente de control

3.1 Seguridad en los sistemas

Todos los entrevistados que trabajan con un sistema mencionan que son seguros y tienen acceso restringido, cada usuario tiene su perfil individual y con claves personales, y los supervisores o jefes tienen otro perfil en el cual pueden ver las transacciones que realizan los trabajadores que tienen a cargo.

3.2 Sanciones establecidas por la organización

Los entrevistados no tienen claridad de si hay sanciones especificas establecidas por la organización, mencionan el despido, castigos en el finiquito, otros suponen que si es más grave un irían a un juicio o alguna instancia legal, la cárcel, etc. Pero ninguno sabe o nos comenta de sanciones que realmente imponga la organización.

3.3 Estudios de la probabilidad de ocurrencia de delitos

No existe ningún estudio ni evaluación de la probabilidad de ocurrencia de delitos, no existe ni a nivel empresa, ni en las áreas individualmente. Solo se menciona en el caso de cobranzas que la labor es estar atento y tratar de estudiar las posibilidades de fraudes, pero no hace uso de esta herramienta para generar controles preventivos.

3.4 Implementación línea de denuncia

Seis de los entrevistados dijeron estar de acuerdo con implementar este mecanismo como método preventivo y/o detectivo de fraude, aunque señalaron que se puede prestar para malas prácticas ya que puede hacerse mal uso por parte de compañeros mal intencionado. El otro entrevistado señaló que no lo implementaría ya que, sería crear una alerta innecesaria y optaba por crear comités que este constantemente revisando procesos y controles.

3.5 Controles

Todos los entrevistados generan controles en las diferentes áreas, y dos de los entrevistados se encargan de generar controles a nivel empresa, la mayoría de controles son de manera detectiva, y no de manera preventiva, más aun todos hacen mención de la intención de mejorar o modificar controles a medida que cambien las circunstancias. Existen Controles que no fueron nunca aplicados, por un lado un entrevistado hizo mención de una medida que sólo quedo en la idea y nunca fue implementada, es el caso de los arqueos sorpresivos, y otro entrevistado que no ha efectuado Auditorías Internas por solucionar otros problemas fortuitos.

Descripción de la cultura de integridad y valores éticos

La empresa distingue valores esenciales dirigidos a las personas que forman parte de ésta, plasmando en distintos canales de comunicación la integridad en cuanto a la ética, lealtad, transparencia y honestidad, comprometiéndose a cumplir lo prometido de manera seria y responsable, fomentando un positivo clima laboral. En cuanto a su ambiente interno y la cultura de integridad los valores trasmitidos por la organización son:

- **Compromiso:** *"Siempre esperamos exceder las expectativas y nos preocupa cómo nuestro trabajo pueda beneficiar a clientes, colegas, proveedores y la comunidad en general. Nos comprometemos a cumplir lo prometido, con seriedad, responsabilidad y esmero, generando resultados para promover el desarrollo".* (Empresa en estudio, 2014).

- **Integridad:** "*Somos leales a la ética, honestidad y transparencia, respetando a las personas, la sociedad y al medio ambiente. Asumimos y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones".* (Empresa en estudio, 2014).

Por otra parte, en cuanto a los servicios que entregan y por tratarse de una actividad sensible la que efectúan, tienen inserto en su cultura valores éticos de calidez, diligencia y optimismo, que se describen a continuación:

- **Calidez:** "*Recibimos a las familias para ayudarlas y acompañarlas en su duelo, acoger sus sentimientos, para entregar todo nuestro profesionalismo y trabajo, manteniendo la sensibilidad, respeto, contención y solemnidad que la situación amerita".* (Empresa en estudio, 2014).
- **Diligencia:** "*Buscamos trabajar de la manera más eficiente, rápida y con la debida constancia de haberla realizado bien. Dado que nuestro quehacer es particular y único, este debe ser prestado con la mayor eficiencia y oportunidad disponible".* (Empresa en estudio, 2014).
- **Optimismo:** *"Debemos ver y juzgar las cosas en su aspecto más positivo, solucionando los inconvenientes con empatía y equilibrio. Nos permite ser proactivos, influir positivamente en el otro y alcanzar nuestras metas".* (Empresa en estudio, 2014).

Actualmente la empresa desarrolla un ambiente interno basado en la confianza, el compromiso y la honestidad, trasmitiendo éstos valores en forma verbal.

Matriz FODA

A través de esta matriz se identifican y evalúan las fortalezas y debilidades que presenta la empresa en estudio, para enfrentar una nueva guía de procedimientos enfocados en la prevención del fraude y abuso ocupacional, desarrollando las estrategias claves de la matriz.

MATRIZ FODA	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
	❖ Clima laboral positivo ❖ RRHH Motivado y contento ❖ Buen Flujo de comunicación ❖ Controles detectivos ❖ Beneficios No monetarios ❖ Espíritu de mejora ❖ Seguridad en los sistemas	❖ RRHH con poca trayectoria ❖ Falta de procedimiento de inducción ❖ Reactivos en la gestión ❖ Controles Preventivos ❖ Sanciones No establecidas y/o comunicadas ❖ Estudios de probabilidad de fraudes ❖ Falta de auditorías internas ❖ Evaluación de riesgos y auditorias proactivas
OPORTUNIDADES	**FO**	**DO**
❖ Pro actividad en la gestión. ❖ Implementar línea de denuncias. ❖ Aplicar medidas sancionatorias. ❖ Modelo de prevención y detección de fraudes. ❖ Implementar departamento antifraudes.	• Aprovechar el buen ambiente laboral generado, y los actuales controles detectivos para implementar un modelo anti-fraudes. • Hacer uso del espíritu de mejora para la creación de un departamento especializado en el tema.	• Mejoramiento de los procedimientos de inducción o contratación, y en general el departamento de RRHH, con pro actividad en la gestión. • Implementación del departamento antifraudes para establecer sanciones, estudiar probabilidad de fraudes, evaluar riesgos, entre otros procedimientos proactivos al fraude.
AMENAZAS	**FA**	**DA**
❖ Incentivos monetarios. ❖ Cambio en la legislación que disminuya las sanciones de cometer ilícitos. ❖ Crisis económica de motivo de fraude. ❖ Riesgo de sufrir malversación de activos, corrupción y presentación de información financiera fraudulenta. ❖ Insuficiencia de integridad, valores éticos y competencia del personal a contratar.	• Aprovechar el clima laboral para resguardarse de las nuevas contrataciones que no posean los valores actuales de la empresa. • Utilizar eficientemente la seguridad en los sistemas, los controles efectuados, el sistema de auto-regulación para minimizar los riesgos que están presentes en la organización. • Uso de los beneficios entregados para eliminar los motivos personales de fraudes.	• Mejorar controles y ciertos procedimientos de prevención para evitar ser víctima de fraudes. • Establecer sanciones y comunicarlas para evitar que los cambios en la legislación no de oportunidad para los delitos. • Realizar evaluación de riesgos y auditorías, eliminando la amenaza de ser víctima de delitos, o actos indebidos.

Fuente: Elaboración propia 2014.

Matriz de riesgos

Esta herramienta permite establecer las oportunidades y el riesgo de cometer un fraude, sirviendo de estructura para que la entidad pueda establecer un plan de tratamiento por cada riesgo de los cuales podría ser vulnerable, a fin de que la organización pueda realizar una adecuada gestión en la administración de los riesgos que pueden impactar los resultados y el logro de sus objetivos.(Ver anexo n° 4, para parámetros de la matriz)

Detalle del proceso y del riesgo:

INFORMACIÓN PROCESO				INFORMACIÓN RIESGO CRÍTICO							
N°	Proceso	Etapa	Objetivo	Riesgo Crítico	Probabilidad		Impacto		Severidad	
					Clasif.	Valor	Clasif.	Valor	Clasif.	Valor
1	Ventas	Búsqueda de nuevos clientes	Conseguir nuevos clientes	Vinculación de clientes sin la documentación requerida o incompleta	Moderado	3	Moderadas	3	Alto	9
2	Ventas	Ingreso de ventas	Ingresar al sistemas los nuevos clientes	Ingreso de ventas ficticias	Probable	4	Menores	2	Alto	8
3	Ventas	Cobro venta	Cobrar al cliente la cuota correspondiente del servicio adquirido	Apropiación indebida del recaudo	Casi certeza	5	Menores	2	Alto	10
4	Ventas	Ingreso de ventas	I ngreso de ventas para cálculo del incentivo (Bonificación)	Pago de remuneración mayor, por poseer gran cantidad de clientes, siendo que estos no existen	Probable	4	Menores	2	Alto	8
5	Ventas	Formas de captar un cliente	Otorgar créditos con descuentos u otros beneficios, para captar clientes	Otorgar créditos con descuentos no autorizados	Moderado	3	Menores	2	Moderado	6
6	Cobranzas	Cobro venta de clientes en mora	Realizar el cobro de clientes que están en mora por el no pago del servicio contratado	Que el ejecutivo se quede con el dinero recaudado	Probable	4	Moderadas	3	Alto	12
7	Sistemas	Respaldo de la información	Minimizar la pérdida de información	Perdida de Información de los sistemas computacionales	Improbable	2	Catastrófica	5	Extremo	10

Fuente: Elaboración propia 2014.

Detalle del control y nivel de exposición al riesgo:

Control Clave								Exposición al Riesgo	
N°	Proceso	Control	Diseño			Efectividad del Control			
			P	O	A	Clasif.	Valor	Clasif.	Valor
1	Ventas	Niveles de aprobación para la vinculación de nuevos clientes	Permanente	Preventivo	Semiautomatizado	Optimo	5	**Menor**	**1,8**
2	Ventas	Ingreso de ventas al sistema por otro persona y previamente autorizadas	Permanente	Preventivo	Automatizado	Optimo	5	**Menor**	**1,6**
3	Ventas	Que no se acepten pagos en efectivo al ejecutivo	Periódico	Preventivo	Semiautomatizado	Bueno	4	**Menor**	**2,5**
4	Ventas	El pago de la remuneración se realice sobre el recaudo de dichas ventas	Periódico	Preventivo	Semiautomatizado	Bueno	4	**Menor**	**2**
5	Ventas	Se cuente con una política clara y definida de descuento. Al ingresar al sistema, este no permita % mayores a la venta	Permanente	Preventivo	Automatizado	Optimo	5	**Menor**	**1,2**
6	Cobranzas	Que no se acepten pagos en forma directa al ejecutivo. Confirmaciones de los saldos con los clientes en forma periódica	Periódico	Detectivo	Semiautomatizado	Más que regular	3	**Mayor**	**4**
7	Sistemas	Verificar el correcto funcionamiento de las restauraciones de la información respaldada	Periódico	Preventivo	Semiautomatizado	Bueno	4	**Menor**	**2,5**

Fuente: Elaboración propia 2014.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La discusión de la información se basa en los resultados obtenidos por cada categoría de análisis contrastado con lo expuesto en el marco teórico, por lo tanto en cuanto al análisis de la primera categoría “Estructura organizacional” contrapuesta con la información detallada en el marco teórico y específicamente en la teoría del “Nivel organizacional y las pérdidas de fraude”, la que dice que los daños sufridos por la organización en el rango de gerentes y jefes provoca un 20% de perdidas, y los daños cometidos por los trabajadores de nivel bajo y medio provoca solo un 5% de las perdidas dentro de la organización, se concuerda con esta teoría ya que la organización analizada ha sufrido esos dos niveles de fraude. En la actualidad la empresa cuenta con incentivos monetarios para dos áreas, sin embargo, la organización ha implementado un mecanismo de autorregulación el que hace que los trabajadores que reciben estímulos no cometan un fraude, ya que los perjudicados son ellos mismos, comparándolo con la teoría del triángulo del fraude la que indica que cuando existen incentivos existe también una mayor razón, motivo o facilidad para cometer un fraude. La organización se ha encargado de estructurar un mecanismo de intereses contrapuestos, es decir, que exista un mayor personal que disuada el fraude en vez de un personal que se encargue de motivar la realización de este, por lo tanto según la teoría de los disuasores y motivadores, existe una relación inversa de riesgo de fraude con los disuasores y una relación directa de riesgo de fraude con los motivadores, lo que quiere decir que ha mayor cantidad de disuasores existe un menor riesgo de fraude.

En tanto, la estructura organizacional la empresa la empresa, se encuentra dividida en los siguientes niveles: el directorio, la plana gerencial, la jefatura, los que se encargan del control y el personal de nivel medio/bajo, entre los que se encuentran cajeros, vendedores, etc. De acuerdo a las entrevistas efectuadas, el principal valor de la organización es trabajar en base a la confianza, e independiente del nivel en que se desempeñe el trabajador se establece una comunicación de forma fluida y libre, ya sea con personal superior o inferior dentro del escalafón jerárquico, generando un clima laboral y un vínculo ameno dentro la organización, en el marco teórico una de las teorías del fraude indica que la minoría de las personas en una organización siempre se comporta de manera honesta o deshonesta, sin embargo, la mayoría de estas se comporta según las circunstancias (entre un 60% a un 70%), por lo cual las personas de la organización estudiada responden con un buen comportamiento, debido al ambiente laboral basado en la confianza. Por otra parte, la

organización se encarga de que cada funcionario tenga claro el propósito de la empresa, haciéndolos participes y junto con ello contribuyan al logro de sus metas, otorgándoles distintos beneficios de índole recreativa o de desarrollo personal.

En el análisis de la segunda categoría “Fraude”, el marco teórico puntualmente señala una teoría fundamental referida al fraude denominada “triángulo del fraude” en la cual están insertos los factores de motivo, oportunidad y racionalización, aquella indica que para poder minimizar los riesgos de que los perpetradores cometan un fraude se debe eliminar al menos uno de estos factores, la empresa analizada no realiza un estudio enfocado en estos factores, ni menos se encarga de eliminar al menos uno, no obstante existen procesos para minimizar el riesgo en un futuro generando intereses contrapuestos en las áreas que trabajan con incentivos, evitando que tomen algún acuerdo entre estas y se coludan para cometer un ilícito o un acto indebido en desmedro de la empresa. En cuanto a los mecanismos de prevención del fraude, la empresa no se ha enfocado en establecer un modelo que apunte a esto, pero sí cuenta con procedimientos y controles específicos para minimizar riesgos de cometer un fraude, que según la teoría estas técnicas implementadas son parte de un plan preventivo. Por otra parte la empresa se orienta, a implementar mecanismos o procedimientos en cada área que ayuden a la detección de un ilícito, buscando irregularidades tales como: documentos faltantes, pagos duplicados, clientes ficticios, alteración de documentos entre otros, los cuales forman parte de las recomendaciones para detectar fraudes que indica la teoría; Luego de que la organización fue víctima de un delito de índole importante, hubo una reestructuración la que trajo consigo el establecimiento de procedimientos de detección, los que han mejorado el rendimiento de la organización en distintos puntos, obteniendo resultados positivos.

El modelo preventivo de delito expuesto en el marco teórico, en uno de sus puntos indica que debe existir una estrategia clara que incluya una política asociada al sistema de prevención de delitos, lo cual en la organización en cuestión no se hace efectivo, ya que en esta no se enfocan en la implementación de un sistema preventivo, sino que ha generar procedimientos o controles dirigidos a rectificar o detectar un fraude.

Todo el personal clave en la organización esta consiente de que hay que mejorar ciertas cosas, ya que la organización y cualquier organización, se encuentra propensa a que algún individuo realice un acto indebido, una labor que hay que formalizar es implementar

sanciones y dar a conocer los riesgos que implica el incumplimiento de estas, dado que la teoría nos señala que es una medida de prevención en un ambiente de control.

Finalizando con la discusión de los resultados, se encuentra la tercera categoría “Ambiente de control”, en donde la totalidad de entrevistados nos confirman que trabajan con un sistema computacional, estos nos mencionan que son seguros, cuentan con perfiles de usuarios individuales, se establecen restricciones en cuanto a la información que cada trabajador puede ingresar, modificar o eliminar dentro de estos, los cuales son delimitados por cada jefe de área. En concordancia con las indicaciones que se encuentran en el marco teórico, el cual señala que cuando existen controles de acceso inadecuados a registros automatizados, y revisión de registro de eventos de sistemas de computadora, provoca una mayor susceptibilidad a malversar los activos. Además se señala que todo fraude está motivado por alguna acción humana o falla en los sistemas de control en las empresas. En cuanto a los controles que efectúa la organización se encuentran en su mayoría orientados a detectar o corregir alguna irregularidad, y en su minoría se efectúan controles que estén enfocados en la prevención de alguna anomalía, sin embargo, el marco teórico nos señala que para que una organización se sitúe en dirección de poseer una cultura anti-fraude, lo primero en lo que hay que establecer son controles preventivos, para mitigar los posibles impactos en la organización, y luego complementarlos con controles detectivos, para descubrir eventuales irregularidades cuando las medidas preventivas fallen. Por otra parte también los principios de gestión de riesgo de fraude nos revelan que éstas técnicas debiesen estar establecidas en cada organización, sea para la prevención y/o detección de delitos.

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. Contrario a lo anteriormente mencionado y según la información obtenida de un entrevistado, la organización en estudio no realiza ningún tipo de evaluación de probabilidad de ocurrencia de delitos, como así tampoco hace un estudio de los delitos que ya hayan ocurridos, por lo que según un modelo de prevención de delito presentado en el marco teórico, la organización no desarrolla políticas, ni metodologías para investigar operaciones de delitos, ítem importante para el desarrollo de un ambiente de control. Junto a esto la empresa no desarrolla un programa de comunicación clara que informe las sanciones establecidas por ésta, para cuando se cometa alguna falta a un procedimiento o algún acto

indebido, siendo estas medidas sancionatorias parte de las recomendaciones para prevenir un fraude.

Una de las recomendaciones o indicaciones en la que pone énfasis la teoría es en el establecimiento de una línea de reporte de irregularidades, que tienen por objetivo proveer un mecanismo de detección, facilitar una comunicación útil y dinámica, utilizando un canal formal de flujo de información, para así poder afrontar un posible fraude de forma apropiada y oportuna, al poseer una línea de denuncia, apropiadamente comunicada se genera un amplio ambiente de control. La empresa investigada no cuenta con dicha línea de reporte.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la presente investigación se ha podido determinar que Chile es igualmente vulnerable a sufrir de un fraude ocupacional, que cualquier otro país del mundo, inclusive según los recientes resultados obtenidos de la 13° Encuesta Global sobre Fraude que realiza EY, Chile es el país que muestra los mayores niveles de percepción de fraude en Latinoamérica, es así como un 12% de los ejecutivos locales respondió que su organización ha experimentado un fraude significativo en los últimos dos años y el promedio de Latinoamérica llegó a sólo un 9%. (EY, 2014). Ante esta realidad es de suma importancia preocuparse por los mecanismos que apuntan a la detección y principalmente a la prevención del fraude y abuso ocupacional, para ir en protección de la integridad de las organizaciones y su subsistencia.

La preparación de la investigación correspondiente al “Análisis de los mecanismos y procedimientos de prevención y detección del Fraude Ocupacional aplicados en una sociedad anónima cerrada ubicada en la región de Valparaíso, para el periodo 2010-2014”, en relación a los objetivos presupuestados y los resultados obtenidos se presentan las siguientes conclusiones:

En primer lugar la organización contempla valores fundamentales dirigidos a las personas que son parte de la empresa, es decir que trabajen en ella, y a los que son parte de su entorno, como los clientes, proveedores y la comunidad en general, trasmitiéndoles integridad en cuanto a la ética, lealtad, transparencia y honestidad, comprometiéndose a cumplir lo prometido de manera seria y responsable, por otra parte al tratarse de una actividad sensible la que desarrollan, tienen inserto en su cultura valores de calidez, diligencia y optimismo. En consecuencia a lo anteriormente mencionado, si bien la organización posee valores éticos comunicados, no ha logrado integrarlos en un enfoque detallado a una filosofía de riesgos corporativos, no basta solo con comunicar e informar éstos valores, se debe ir más allá y generar una estrategia clara de gestión de riesgos, logrando y manteniendo un equilibrio entre los intereses de la dirección, los de la empresa, sus empleados, los proveedores, clientes, competidores y el público. La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios de cada individuo, aun así la administración y la dirección deben encargarse de influir en la integridad y compromiso con los valores éticos, puesto que el personal tiende a desarrollar las mismas actitudes que la alta dirección.

Actualmente la empresa desarrolla un ambiente interno basado en la confianza, el compromiso y la honestidad, si bien estos valores éticos se trasmiten verbalmente no son suficientes para formar parte de una cultura de valores éticos e integridad, es necesario comunicarlos en documentos tales como una declaración de valores fundamentales en donde se establezcan los principios y prioridades de la entidad, establecer normas de comportamientos a los empleados y definirlas en estándares de conductas, siendo parte también de un ambiente de control enfocado en la prevención de delitos. Esto le permitirá a la empresa implantar un proceso de evaluación de la actuación de los trabajadores, a través de diferentes métodos como grupos de debates dentro de cada área, tecnologías para habilitar el intercambio y actualización de información, recordatorios automáticos a la plantilla acerca de las acciones requeridas, entre otros. Y así poder implementar los correctivos necesarios en función al propósito y desarrollo de los objetivos propuestos, creando valor en la compañía, mejorando el ambiente de control que es la base de la estructura de un sistema de control interno e influye de manera significativa en el establecimiento de estrategias y el cumplimiento de los objetivos.

Se logró identificar los controles implementados en distintas áreas de la empresa, a través del instrumento aplicado (entrevistas) para la recogida de datos, en donde se puede determinar que la mayoría de los controles aplicados surgen en base a algún suceso ocurrido, actuando de forma reactiva o correctiva al daño ya sufrido, por lo tanto ese control que ha nacido para corregir un suceso luego se transforma en un controles detectivos para identificar actos indebidos que pueden desembocar en un fraude. En consecuencia a esto la empresa tiene una respuesta tardía en la creación propiamente tal de controles detectivos, y es casi nula en la implantación de controles preventivos, ya que solo una de las áreas de la organización tiene un enfoque anticipado en la implementación de nuevos controles preventivos, para poder actuar con antelación a aquellos sucesos anormales que se presenten en el desarrollo cotidiano de las actividades de la entidad. Una de las mayores deficiencias de controles encontradas en la empresa, fue la no realización de Auditorías Internas, siendo ésta una herramienta esencial para evaluar el sistema de control interno, logrando detectar las falencias y debilidades que posee dentro de la organización, para poder implementar mejoras en los procedimientos, lograr perfeccionar los controles adecuándolos a las nuevas circunstancias, como así también, a la generación de nuevos controles de carácter preventivo y/o detectivo.

Existen riesgos asociados con cualquier actividad, pero no se pueden evaluar hasta no haberlos identificados, también es necesario saber discernir y tener una consideración mayor con aquellos que posiblemente puedan ocurrir con una mayor probabilidad y puedan causar una perdida cuantificable o que tendrá una consecuencia cualificable que afecte a la entidad, al efectuar este análisis se deriva que dentro de la organización existen oportunidades en donde se puede llevar a cabo algún tipo de ilícito, encontrando principalmente riesgos en el área de comercialización, algunos de estos por ejemplo son: en la etapa de búsqueda de nuevos clientes, el riesgo crítico asociado a éste sería la vinculación de clientes sin la documentación requerida o que esta se encuentre incompleta. Otro riesgo crítico sería que se efectuara un pago de remuneración mayor a un vendedor, por poseer gran cantidad de clientes, siendo que estos no existen, dicho riesgo se identificó en la etapa de ingreso de clientes y así otros tantos que se encuentra expuestos en la Matriz de Riesgos del presente proyecto de tesis. En la Matriz de riesgo se logró establecer controles claves para eliminar o minimizar el riesgo crítico, pero es de responsabilidad de la Administración efectuar un plan de tratamiento y aplicar los controles.

En consecuencia de las reflexiones anteriores y como última parte se concluye que al identificar la operatividad de algún modelo de prevención o detección de fraudes, se determinó la nula existencia de algún programa de gestión de riesgos de fraudes o un modelo preventivo de delitos a nivel empresa, haciendo uso la entidad de un modelo de fraudes que involucra básicamente a dos áreas de la empresa (ventas y cobranzas), el cual consiste en no friccionar la venta y dejarla a criterio del vendedor, entregando plena responsabilidad y confianza a éste en cuanto a los criterios utilizados para ejecutar la venta, controlando al vendedor con un seguimiento de la venta por los subsiguiente 12 meses, si la venta no cumple con los parámetros se le castiga al vendedor, luego de transcurrido dicho periodo, el cobro de la venta pasa a ser responsabilidad de cobranzas, donde se encargan de verificar la real existencia de la venta, a través de confirmaciones con los clientes, verificaciones de domicilios, llamados telefónicos, entre otros, punto en el cual aún se encuentran con inconsistencias, el modelo en ejecución trabaja en base a incentivos contrapuestos, uno comisiona por la venta y el otro comisiona por la mantención de una mora baja y que exista un cobro. Este es un modelo flexible, ya que si el vendedor quiere ingresar ventas ficticias lo puede hacer, pero se basa en la auto-regulación y la confianza. Por lo anteriormente expuesto queda en evidencia una deficiencia en el modelo implementado, ya que no pueden basar sus procedimientos en la confianza, ésta debe ser

un valor ético integrado en un ambiente de control, pero no puede ser la base primordial de sus operaciones, más aún la auto-regulación no existe, ya que los valores éticos son características inherentes y propias de cada persona, la empresa debe encargarse de fomentar, comunicar, y desarrollar los valores éticos, en función de un programa o una filosofía de riesgos de fraudes, pero no debería basar ningún procedimiento en estos valores. Es de responsabilidad de la organización diseñar un mecanismo de prevención y detección de irregularidades, en base a la implementación de controles, es decir debe establecer límites claros de lo que es correcto y lo incorrecto, evaluando su capacidad de dar respuesta a los riesgos en función a cuatro categorías: evitarlos, aceptarlos, compartirlos o reducirlos. La entidad debería establecer actividades correctivas cuando se incumpla un procedimiento, o sanciones cuando corresponda a una falta intencional si fuese necesario, no debería dejar al personal auto-regularse, sino que debería tomar la labor de control como cimiento para el desarrollo de sus actividades.

RECOMENDACIONES

Las indicaciones y eventuales recomendaciones que se mencionan a continuación permitirán generar y mejorar un ambiente de control en dirección a la prevención delitos dentro de la organización.

Es fundamental implementar procedimientos básicos de control interno, tales como auditorías interna, arqueos de fondos sorpresivos, sanciones claras de la empresa cuando haya algún incumplimiento de un proceso o este se efectué de manera indebida, entre otros, contribuyendo estos procedimientos a crear un ambiente control.

Establecer un canal de comunicación adecuado para informar situaciones especiales. Al implementar una línea de reporte de irregularidades, y que ésta se encuentre bien comunicada generan un amplio ambiente de control, además permite investigar a fondo, aunque muchas veces las señales, comentarios, o denuncias, son desestimados lo que finalmente agrava la situación, por lo que es necesario definir un protocolo en donde las denuncias o sospechas de eventuales fraudes puedan ser investigadas y conducidas en forma criteriosa. También puede crearse un departamento que este enfocado en la prevención y detección de fraudes, considerando dentro de esto la implementación de diversas técnicas o métodos y que trabajen en línea a las auditorías internas.

Capacitación al personal, es de costo medio para la empresa y la efectividad está siempre condicionada por la cultura de cada persona, la capacitación fomenta una sólida cultura de ética profesional y en conjunto a los valores de honestidad y moderación enfocada en la prevención del fraude especialmente en las áreas más vulnerable, no sólo generan un buen clima laboral sino que también permite un amplio ambiente de control.

Analizar las actitudes de las personas con frecuencia, siempre existen tendencias repetitivas de un perpetuador, la idea es estudiar estas actitudes e indagarlas, algunas de las actitudes que repiten los perpetradores de fraude son:

- **Evitar tomar vacaciones:** Para impedir que sus colegas o superiores accedan e indaguen en su trabajo mientras está ausente, trabaja sin tomar vacaciones.
- **Rechaza injustificadamente ascensos o rotaciones:** El ascenso o la rotación son altamente deseados por la mayoría de los empleados. Sin embargo, si un ejecutivo

rechaza tal ofrecimiento en más de una ocasión, podría ser un indicador de que algo irregular está pasando. Un empleado debe trabajar en equipo y con diferentes áreas pero si permanentemente insiste en trabajar solo, entonces tal comportamiento podría ser una señal de advertencia.

- **Disfruta de una vida ostentosa:** La codicia es una de las motivaciones básicas en el fraude. Viajes, fiestas, compras, lujo, entre otras actividades relacionadas con excesos de una vida ostentosa y opulenta pueden apuntar a señales de un comportamiento fraudulento.
- **Emplea mecanismos de defensa:** El perpetrador de un fraude permanentemente busca mecanismos de resguardo para evitar cuestionamientos o indagaciones sobre su trabajo, actividades, decisiones, o rendimiento, desestimando cualquier supervisión o investigación. En el caso de ser sea auditado, entregará respuestas variables e inconsistentes.
- **Goza de inusuales atribuciones:** Dentro de una organización, los roles y responsabilidades están plenamente definidos. Precisamente la segregación de responsabilidades es un método disuasivo de fraude o corrupción. Sin embargo, cuando un empleado está envuelto en la toma de decisiones fuera de las injerencias propias a su cargo, es un indicador de exceso de poder que podría utilizar a su favor para llevar a cabo una actividad ilícita.
- **Justifica gastos excesivos:** Generalmente, los perpetradores de fraude inventan mecanismos para generar y justificar gastos excesivos y recurrentes con el fin de cubrir pérdidas. Para ello, evitan utilizar sistemas de análisis de costos.
- **Entrega discrepantes estados o informes financieros:** Uno de los engaños más comunes del perpetrador es alterar los informes financieros para distorsionar el real estado del negocio o de su gestión.
- **Logra un envidiable rendimiento:** Un crecimiento fuera de contexto puede ser muy atractivo en tiempos de crisis. Sin embargo, las cifras deben ser justificadas y detalladas si se alejan demasiado del rendimiento promedio de otros colegas o competidores.
- **Conserva un excesivo secretismo sobre su función y operaciones:** El perpetrador será siempre cauteloso y reservado. Mantendrá un excesivo secretismo sobre sus operaciones y evitará recurrentemente el escrutinio público, como revisiones de auditoría interna. Siempre considerará que son innecesarias e injustificadas.
- **Maneja varias cuentas bancarias:** Cuando las cuentas son malversadas, el perpetrador necesitará camuflar la falta de fondos. Inevitablemente, para evitar las

sospechas, alterará los balances y traspasará fondos de una a otra. Rechazará revisiones sorpresa o aleatorias.

Estas indicaciones son de nula utilidad si no se evalúan cotidianamente, debe existir una mentalidad proactiva al análisis de éstas actitudes en las personas.

El Controller de la entidad debe mantener independencia de todas las áreas, debe trabajar autónomamente en generar procedimientos de control ya sean preventivos o detectivos en vista de cumplir los objetivos de la organización y de una mejora continua, es decir en el escalafón de la estructura empresarial debería estar trabajando desde el nivel de los altos directivos y no dependiendo de un departamento específico como ocurre en la organización.

Los procedimientos y el cumplimiento de metas no pueden basarse en la auto-regulación, el sistemas de comisiones alineados con metas y resultados deben desarrollarse en base a un programa de administración de remuneraciones, en donde la empresa asuma su responsabilidad de control y un costo fijo mayor en vista de disminuir la posibilidad de ingreso de ventas ficticias por ejemplo.

BIBLIOGRAFÍA

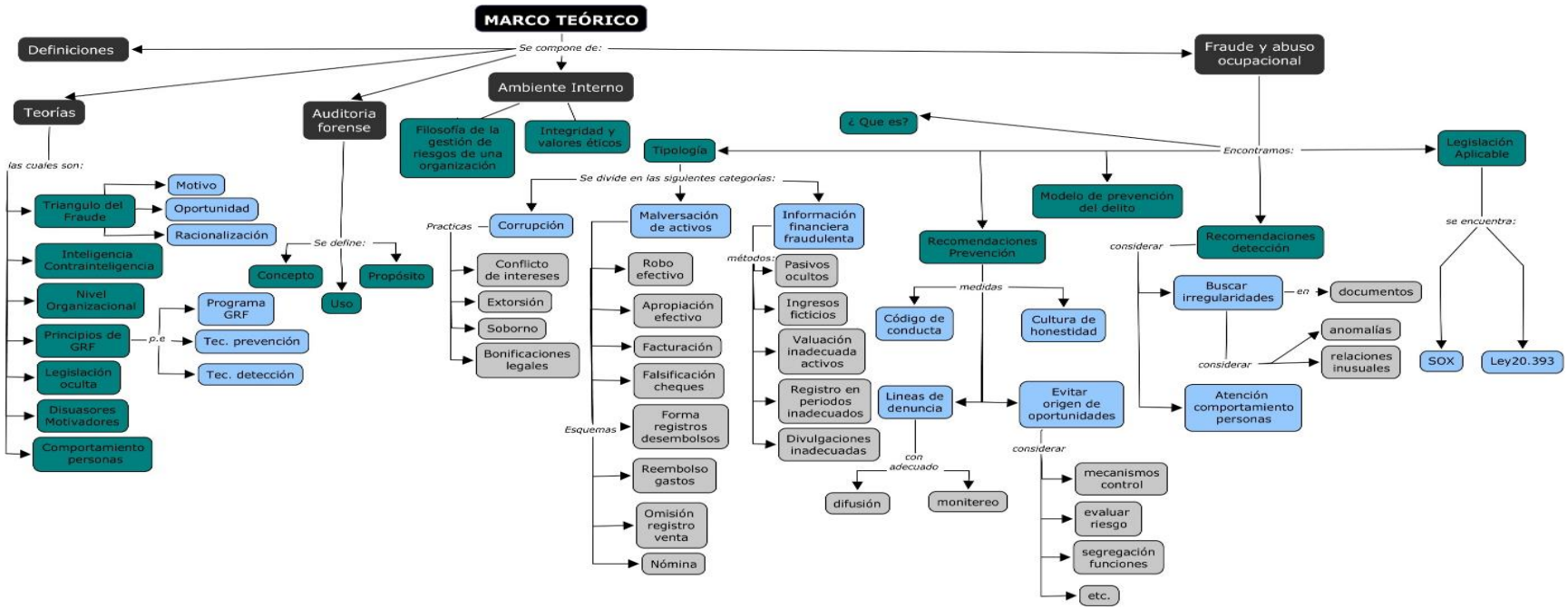
- Cano, D (2011), Contra el Fraude: prevención e investigación en América Latina. Buenos Aires.
- Cano, D. (2009), Investigación perspectiva, competencia y estrategias. *Prevención y detección de fraudes corporativos.* Buenos Aires: Granica.
- Valle Labrada Rubio (2010), Ética en los negocios. ESIC Editorial.
- Piña, J. (2012), Modelos de prevención de delitos en la empresa, 1° edición junio 2012 Legal Publishing, Chile.
- Committee-of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004), Gestión de riesgos coorporativos- Marco integrado/ Tecnicas de aplicación.
- Torres Salazar, G. (2010), Manual de Auditoría, Punto Lex- Thomson Reuters, segunda edición.
- Bobadillo J. (2008), *Auditoria Forense Más que una especialidad profesional una misión: prevenir y detectar el fraude financiero,* [Página Web], recuperado: 16 de abril 2014, *https://na.theiia.org/translations/Spanish%20Documents/Auditoria_Forense_Una_Misi%C3%B3n_JBadillo_Mayo08(14023).pdf*
- Flores, A. E. R. (2009), *Auditoría Forense*, [Versión electrónica], Revista Quipukamayoc, volumen 16, n° 32, recuperado: 05 de mayo 2014, *http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/4825/3890*
- Colegio de Contadores de Chile, Boletín informativo N°448. Fraude ocupacional julio 2013, Salas Espejo, Oscar [en línea], Consulta: 06 abril 2014.*http://www.chilecont.cl/wp-content/uploads/2011/12/ContadoresJulioCorr.pdf.*
- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, documento Técnico N°24 - Versión 04, 2008.
- Colegio de contadores públicos de México, Boletín independiente N°8. Consideraciones sobre el Fraude. Gutiérrez García, Manuel G. Mayo 2005, [en línea], consultado: 06 de abril 2014, Comisión de Apoyo al Ejercicio Independiente: México. *http://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/boletinindependiente8.pdf.*
- Gaitán Miranda, Luis (2014), *El fraude ocupacional. Finanzas del día a día* [Blog], 05 de febrero, consultado: 06 de abril 2014, *http://finanzas.gaitanmiranda.org/2014/02/el-fraude-ocupacional.html.*

- Badillo Ayala J. (2012), *Siete Teorías Clave para Conocer, Comprender y Combatir el Fraude*, Ponencia presentada en el Congreso Latinoamericano de Auditoria Interna, Paraguay Octubre 2012, [en línea], consultado: 16 de abril 2014, *http://etikhe.files.wordpress.com/2014/04/jorge-badillo-7-teorc3adas-clave-para-combatir-el-fraude.pdf>*
- Ghirardotti M.S y Paladini P.C. (2011), *Métodos de prevención, detección e investigación de fraudes dentro de empresas*, [Página Web], Consulta: 4 junio 2014 *http://www.palermo.edu/economicas/contadores/presentaciones/Binder1.pdf*
- Deloitte (2008), *Sistema de Denuncias Anónimas: Y ahora ¿quién podrá defenderme? 2008* [en línea], consulta: 18 de junio 2014, *http://www.deloitte.com/view/en_CL/cl/bcbabf316920e110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm*
- Deloitte (2009), *Responsabilidad penal de las personas jurídicas* [en línea], Consulta: 18 de junio 2014.*http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/AI/reu2/resp_penal_empresas.pdf*
- Salazar, O. s.f, *Criminología y Prevención del fraude*, [Página Web], consultado: 22 de abril 2014*, www.palermo.edu/economicas/contadores/.../Criminologia-fraude..ppt*.
- Salazar Espejo O. (2012), *Evaluación de Riesgos y Fraudes en una organización*, consultado: 02 de abril 2014 [Archivo electrónico], Learning & Education Base de dato.
- PriceWaterhouseCooper (2009), *Encuesta global sobre delito económico* [Página web], consultado: 23 de abril 2014*, http://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/Enc-Delitos-Eco-America-Latina-2009.pdf*
- PricewaterhouseCoopers (2009), *Fraude en el sector público* [en línea], consultado: 26 de abril 2014, *https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/fraude-sector-publico.pdf.*
- Association of Certified Fraud Examiners, *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse 2014* [en línea], consultado: 03 de Julio 2014, *http://www.acfe.com/rttn/docs/2014-report-to-nations.pdf.*
- KPMG (2009), *Encuesta de Fraude y Corrupción en Chile 2009* [en línea], consultado: el 23 de abril 2014, *https://www.kpmg.com/CL/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2009-01-kpmg-encuesta-fraude.pdf.*

- EY (2014), *13th Global Fraud Survey* [en línea], consultado: 25 de noviembre de 2014, *http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-13th-Global-Fraud-Survey/$FILE/EY-13th-Global-Fraud-Survey.pdf.*
- Real Academia Española (2014), diccionario de la lengua española [Página Web], consultado: 20 de junio 2014, *http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae*.
- SA 8001:2008 (2008), *"Control de Fraude y Corrupción*" Traducción parcial no oficial, para uso académico exclusivamente. Norma de estándar, Australia.
- Ley 23.903: Establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos de cohecho que indica. Chile.
- Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB), 2013, NIA 240 *responsabilidad del auditor de considerar el fraude en una auditoría de estados financieros, IFAC.*
- Public Company Accounting Oversight Board 2002, Ley Sarbanes-Oxley, Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745, Estados Unidos.
- Laggiard M, Sandoval N. (2012), Diseño de una guía de procedimientos de prevención de fraudes financieros orientado a lineamientos de auditoría forense para la empresa portuaria Arica para el periodo 2013. Universidad de Valparaíso- Santiago.
- Moreno López W. (2012), El triángulo del fraude. Universidad de Puerto rico Humacao.

ANEXOS.

I. Anexo Mapa marco teórico.



II. Anexo Formato de Entrevista

La presente entrevista forma parte principal de la Tesis de Titulación y Grado: **"ANÁLISIS DE LOS MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS DE PREVENCIÓN Y DETECCIÓN DEL FRAUDE OCUPACIONAL APLICADOS EN UNA SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA UBICADA EN LA REGIÓN DE VALPARAÍSO, PARA EL PERIODO 2010-2014"** 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:
La situación actual que posee la entidad en estudio, en relación al análisis y comprobación de la aplicación de algún mecanismo, modelo u otro método de prevención y detección del fraude

Se deja establecido que los antecedentes recopilados serán utilizados sólo 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 de dentro de la empresa y algunas preguntas específicas del área entrevistada.

1. ¿La empresa cuenta con algún modelo o mecanismo de prevención y detección de fraude? ¿Es de conocimiento de toda la entidad?
2. ¿Existe una estrategia clara incluyendo una política asociada al sistema de prevención de delitos?
3. ¿Se Comunica la misión de la organización y sus objetivos, de forma tal que cada empleado tenga conocimiento de estos? ¿Cómo lo hacen?
4. ¿Cuentan con un cogido de conducta, o se encuentran establecidos por escritos los principios y valores éticos y son comunicados a cada nivel? Si no cuentan con esto, ¿Por qué, considera que no es necesario para la organización?
5. ¿Existe un proceso de contratación y promoción que considere los potenciales delitos en los puestos de confianza?
6. ¿En el caso de que ocurran delitos, existen sanciones establecidas, están comunicados los riesgos de cometer un delito?
7. ¿Se analiza regularmente las actitudes, incentivos/presiones y oportunidades de sus empleados para cometer un delito? ¿Quién lo realiza?
8. ¿Se evalúa regularmente, en el caso de existir, el impacto que genera en la empresa cada uno de los delitos, entendiéndose por estos la malversación de activos, corrupción y la presentación de información financiera fraudulenta?
9. ¿Se evalúa regularmente la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los delitos?
10. ¿Existen canales adecuados para asegurar un flujo de información de calidad?
11. Existen líneas internas de denuncias para los delitos, que aseguren confidencialidad y permanencia en la empresa
12. ¿Los trabajadores reciben algún incentivo o estimulo por cumplir ciertas metas? explíquelos.
13. ¿Qué tan costoso para la empresa ha sido enfrentar esta medida de precaución?
14. ¿Qué tan efectivo cree usted que ha sido la implantación de este mecanismo?

III. Anexo Entrevistas

Entrevista N° 1: GERENCIA ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Cargo que desempeña: Gerente de administración y finanzas.

Fecha de la Entrevista: 16 de octubre de 2014, 10:30 hrs.

Como estructura de control esta empresa no es grande digamos no tiene tantos niveles de aprobación viene la plana gerencial, la jefatura y la que está encargada básicamente del control es el área de administración y finanzas. Tenemos el área operacional y comercial, el operacional que prestan el servicio en el cementerio y los vendedores tenemos una plana que ellos se encargan de la parte comercial ahí tenemos un nivel de control importante que tienen que ver con nuestras transacciones como ingresan las transacciones a nuestra organización. Entonces si el foco es finanzas esta tienen que ver básicamente con el pago y la recaudación tiene que ver con ventas de echo los vendedores también son parte de nuestras recaudaciones. Entonces ingresa ventas, nosotros procesamos y los temas de operaciones también es básicamente costo, lo convertimos a través de operaciones es un área pagadora, entonces tenemos importantes controles en el área de ventas que cumplan con las condiciones mínimas necesarias de que vengan con los pagos las condiciones de las ventas, las formas de pago, y después entra al área de administración al receptáculo financiero yo siempre digo que es el receptáculo de todo lo que pasa en la empresa y luego están los procesos de pago y recaudación que los tenemos acá entonces ahí ustedes tienen que ver lo que puedan recoger de esta reunión es el conocimiento de la actividad, incluso podrían modelar las preguntas. Entonces nuestra actividad se mueve mucho por la ventas, nosotros vendemos en condiciones de uso futuro o sea, nosotros vendemos hoy y las personas no saben cuándo lo usaran en el fondo vendemos una prevención yo me quiero cubrir para cuando fallezca y no sé cuándo tú vas a fallecer y nuestras actividad en esencia es bastante especial estamos hablando de muerte, escapa de los estándares de una actividad normal de echo yo no lo llamaría negocio lo llamo actividad hay que ir cambiando la forma de verlo y tenemos provisiones, si se nos mueven los costos se nos mueven las provisiones porque yo tengo que tener las reservas suficientes para poder prestar los servicios el día de mañana y como no tengo como yo no vendo por ejemplo una sepultura a ti y tu la vas a usar yo vendo un concepto familiar o sea yo lo vendo a tu familia en el fondo entonces yo no sé quién se va a sepultar por lo tanto mi reservas son no tengo precisión (claro no hay un futuro) por lo tanto tengo que darle una mayor cobertura a las

reservas y hoy en día IFRS nos pega nos da una mirada más económica a lo que era antes la contabilidad, la contabilidad era una presentación y tenía una cantidad de información que la verdad que no era relevante hoy IFRS te empieza a ayudar y te da una mirada económica. Entonces como grandes actividades tenemos estas tres puntos digamos y como se mueven los controles yo tengo de ventas hacía administración un área controladora ya que se llama administración de ventas, entonces ellos revisan todos los contratos, revisan que vengan la forma de pago, los pies, los crédito etc. Luego esta tesorería que se encarga de las funciones de finanzas, de pago controlamos las inversiones con esa personas que es la que quiero que ustedes entrevisten, también tenemos un controler que implementamos recién este año que antes nos daba funciones de antes era control de gestión, antes estaba a cargo de otra área otra área, así que puse a cargo un contador auditor de la católica que hoy en día está tomando nuevamente los controles e implementando controles en distintas áreas y creo que esa es otra persona que nosotras deberíamos entrevistar el controler y el contador porque finalmente es un área que se transformó hoy en día no es el registrador solamente no es digamos el que va a tomar todas las transacciones y aquí están las estoy reflejando también tiene que tener la habilidad para poder cuestionarse ciertas cosas oye está cumpliendo con los controles necesarios y además para dar cumplimiento a toda la normativa porque uno no controla simplemente porque hay un fraude también hay que dar cumplimiento a toda la parte legal ya sea de orden tributario, orden laboral. Entonces el contador hoy en día está súper focalizado, él ve solamente lo que es contabilidad lo que no era antes yo vengo del área de contabilidad y de aquí mismo yo veía todo prácticamente y cuando asumí aquí genere funciones usted ve contabilidad, usted se especializa en IFRS de echo el año 2012 implementamos, nosotros llevamos ya dos años con IFRS y nos golpeó bastante mucho por el tema de nuestros terrenos había que revalorizarlos no es una tasación comercial sino que económica entonces eso es la estructura de control que nosotros tenemos o que por lo menos como gerencia es la que se ha tratado de implementar la administración de los contratos por donde entran las transacciones de ventas y finanzas en donde se generan las transacciones de recaudación y pago, el controler que hay en día esta (el controler lleva un año no más en la empresa) no, él lleva más pero el cargo (esa modificación lleva echa un año) la modificación es de hace poco partió en mayo me parece pero él no él viene de contabilidad él era el encargado de contabilidad (él sabe el funcionamiento de la empresa) si si pero él por supuesto él sabe bastante, la idea de él es ándate a terreno y ver el funcionamiento de echo ahora estamos haciendo el trabajo de costeo, actualización de

costos, entonces ya no es quedarnos en lo teórico sino que recoge variables y está haciendo un trabajo bien entretenido el también ve los carriles de la organización y él además se encarga de hacer auditorías internas, también coopera con los análisis de los EEFF dentro de sus funciones tienen una gran cantidad de funciones es mi brazo derecho en todo lo que está pasando en la organización.

(esta nueva modificación que hubo se puede transformar en que la empresa cuenta con un mecanismo de prevención de fraude) nosotros fuimos víctima de un fraude, y bueno cualquier empresa puedo serlo (claro todas las empresas son vulnerables) cuales son nuestras instancias de vulnerabilidad digamos, aunque uno dice ventas ventas muchos años yo no estaba acá y el área de ventas falsifico ventas estaba coludido desde el jefe de área con todo su equipo de ventas, nosotros trabajamos con equipos y las ventas está muy comprometido el tema de la presión de cumplir metas (esa es una pregunta muy importante yo creo que donde más pueden haber fraudes generalmente es cuando uno le entrega incentivos para cumplir metas las personas porque se presta mucho para inventar situaciones ficticias que no están ocurriendo en verdad, para obtener el incentivo y cumplir con la meta) mira yo le estoy hablando en general si quieren después aterrizamos a preguntas, bueno a propósitos de estos fraudes también se generó un modelo de fraude en las venta, también es un mecanismo de control de echo cuando nos cometían estos delitos bueno eso fue hace diez años y eso provoco que se fuera hasta el gerente general, de echo raramente no se fue el gerente comercial el asumió responsabilidad bueno yo soy responsable, y el gerente dijo no es culpa tuya y bueno ahí los directores tomaron decisiones, el gerente comercial no se fue, se fue el gerente general esto tiene que ver más con actitud que con lo que paso en el fondo decir yo no tengo culpa, entonces en esa época había mucha ficción a la venta mucho control a la venta se le pedía a la gente bueno dame ti dicom en el fondo yo vendo y también te doy una facilidad, como yo puedo o sea como yo me aseguro que tú me pagues como cliente, porque además es un servicio es un servicio producto que no es de primera necesidad de echo nuestra cobranza o la incobrabilidad va de la mano con lo que aumenta el dicom, cuando hay una crisis a nosotros nos golpea porque la gente lo primero que deja de pagar es esto ya que no es básico y lo ocupara cuando yo fallezca entonces todas estas cosas nos llevaron a modificar nuestro modelo desde la venta hasta la cobranza, la cobranza está dentro de nuestra área que es otra instancia de, mira ahí tienes otra persona que puedes entrevistar el jefe de cobranza que él también es un brazo controlador, nosotros hoy en día cambiamos el modelo no hacemos fricciones a la venta no le pedimos dicom dejamos el criterio que el vendedor

aplique , usted le damos la responsabilidad y la confianza para que usted venda ya pero yo a usted lo voy a seguir por 12 meses si su venta digamos no cumple con ciertos parámetros yo lo castigo (aumentaron los requisitos antes el vendedor vendía y se desligaba) si pero ahora usted es responsable de la venta por 12 meses entonces que llevo a eso a una auto regulación entonces los vendedores se encargan de hacer buenas ventas, de no meter ventas falsas que era lo que hacía este equipo que cometió un fraude gigante, ahora esto ocurre y sigue ocurriendo y yo lo asimilo como parte del modelo por lo que les digo hay un incentivo para cumplir la meta, pucha me faltan 2 UF para cumplir la meta, 2 UF entonces inventas una venta(claro le inventas una venta y la recuperas quizás al mes siguiente) pero un modelo de fraude un vendedor no lo puede sostener por lo que te digo se pisa la cola y se va y nosotros ahí tenemos pasa el filtro de ventas y después sigue cobranza y ahí hay que seguirlo por 12 meses que pasa con esto y hacemos verificaciones de domicilio y ahí encontramos a veces inconsistencias y eso está en nuestra área de administración y nosotros tenemos un equipo de cobranza, son 6 personas y tenemos uno que va a terreno y es el que hace las verificaciones, usted compro esto, usted pago esto y le dicen no yo no compre eso entonces te encuentras con esas inconsistencias entonces llamas al jefe y dice usted se encargó de la venta entonces hay controles hay un modelo hay regulaciones en el sistema. Por eso les digo que esto no es tan solo finanzas ingreso de plata y pago sino que nos pueden estar haciendo cosas por otro lado y que igual nos afectan por ejemplo nosotros pagamos comisiones y podemos decir cobranzas puede estar coludido con ventas por ejemplo pero los incentivos son contradictorios, y ese también es un cambio que se hizo yo no puedo hacer los incentivos que sean compatibles porque o sino van a andar de la mano y vamos a vivir en un modelo de fraude y mira a funcionado bastante bien este sistema de la autorregulación mira donde yo trabajo en confianza contigo, pero si tú digamos haces algo que no corresponda se te va a ver afectado en tu remuneración de manera natural (igual por ejemplo la empresa cuenta con un mecanismo de selección del personal cuando los contrata) si mira es bastante difícil, difícil porque cuando tú haces una selección de personal juegas con la situación económica de un país, tenemos distintas áreas y la más estable yo creo que es la nuestra y digo nuestra porque serán futuras contadores auditores y es más estable los profesionales somos más estables, los vendedores tienen una rotación enorme los operativos también porque por ejemplo hubo el boom de la construcción y se van el boom de la minería y se van lamentablemente estamos en la quinta región y tenemos un estándar de remuneraciones y no podemos competir con la minería porque escapan de nuestros esta sacamos estándares, entonces es nuestro

estándar y también como todo nuestros costos se provisionan y se proyectan pero en la medida en que yo pueda ahorrar costos yo también puedo hacer ahorro en mis provisiones por lo tanto el mecanismo de selección es importante, de echo tenemos en el sector de ventas y en el rubro de los cementerios la más baja rotación de vendedores dado de va de la mano que le tienes que pagar un poco más a los vendedores porque con quien competiremos es decir hacia donde se van AFP seguros ese es nuestro termino de donde sacamos vendedores entonces tenemos que competir con ellos en donde sacamos los vendedores y esto lo hacemos en términos de remuneraciones que no pagan poco entonces valoramos lo que cuesta vender nuestro productos y si estamos en ese nivel de ventas con los vendedores entonces se les paga bien, ya les damos un flexible pero autorregulado que ha provocado esto datos duros que nosotros teníamos una incobrabilidad con este modelo antiguo de las personas que hacían estos chanchullos digamos harto que a pesar que le pedíamos todos los datos a los clientes teníamos una incobrabilidad que superaba el 20% que para la industria es normal, es alto por lo que les contaba yo no somos un bien de primer necesidad, pero hoy en día con este ,modelo de autorregulación y con un equipo de cobranza que supervisa esta venta por 12 meses nosotros tenemos una incobrabilidad del 7% y de eso que vendemos al largo plazo, y tú puedes tomar mi balance y decir oye tienes problemas de incobrabilidad porque tienes acumulado 3 años de ventas, pero es porque vendemos a largo plazo entonces vas a tener probablemente 4 o 5 años que es lo que dura, entonces a mí me fascino el modelo porque porque lo haces practico ya que a veces queriendo controlar lo que haces dificultas y lo que haces friccionas el modelo entonces esto es practico se basa en la confianza el que quiere hacer un fraude lo hace y no te digo que no lo hacen como te digo el que busca encuentra la manera de hacerlo pero como te digo es parte del % del costo que tienes que asumir pero donde se ve reflejado esto en la cobranza, la cobranza funciona ya en cinco años (cuál es el incentivo de la cobranza que es el distinto al de ventas porque ventas trabaja con comisiones de venta yo me imagino) bueno ellos es recaudación ellos tienen que mantener una mora baja, entonces ellos no venden lo que si hacen de manera coincidente es que tienen que encantar al cliente los dos uno cobrando y la actitud del cliente frente a ellos es distinta y estas variables también tiene que ser consideradas, el de acá digamos persuade al cliente y el de acá lo mantiene , y a veces pucha sabes que no puedo pagar el producto yo no puedo seguir pagando, tengo alguna otra alternativa si yo te puedo ofrecer facilidades de pago ellos administran las modalidades de pago mire porque lo que en el fondo lo que se vende aquí es una cuota por que viene una persona que compra y quiere

una sepultura de 100 UF estamos hablando sobre 2 millones de pesos es mucho pero si lo vez que no lo vas a usar ahora yo te doy harto plazo para que lo pagues a un interés bajo el interés no es nuestro negocio entonces le parece una cuota de 20 mil pesos y me lo aceptan de echo antes yo de trabajar acá me tuve que comprar obligado una sepultura me falleció un hijo entonces cuando yo compre compre cuota compre cuota de 20 mil entonces los cobradores son los que tienen que mantener esto si se les cae esto lo perjudica y el modelo se nos cae, entonces que administran ellos son las formas de pago, ese es el modelo no le favorece, entonces se lo puedo ampliar si yo tengo un cliente que lleva dos años conmigo entonces yo quiero que termine conmigo, entonces es distinto es un servicio que yo no he entregado por ejemplo si yo me voy al retail te vendo un celular ese celular yo te lo voy a cobrar ya te lo entregue y como empresa ya asumí el costo, mis costos son provisiones entonces el negocio se torna a interesante, atractivo y complejo, es súper complejo el gerente general (la verdad es que tampoco no es tan fácil verlo como un servicio porque tampoco es un servicio a corto plazo) claro igual tienes que ver todas las variables que les digo tienes que administrar un equipo de ventas ansiosos muy ansioso viven acá pidiéndome excepciones yo lo mando para otro lado que los lleven en otra áreas. Tienes un área operacional totalmente distinta a los vendedores, un área administrativa también totalmente distinta a las otras dos, el gerente general que tenemos acá era de la sudamericana era el gerente de finanzas, de echo el llego a mi puesto y paso a gerente general y yo pase acá, él decía es un cementerio y es fácil y resulta que llego acá y la complejidad lo consume es que no es fácil es súper entretenido. Yo hice un MBA con Osvaldo y ahí lo conocí a él, entonces los profesores preguntaban usted de donde viene bueno yo trabajo en ENDESA a que bien interesante que hace, y usted de donde viene bueno yo trabajo en un cementerio, a y usted que hace no sé si me explico , pero casi todos nuestro trabajo en la universidad lo hicimos en base al cementerio con todas las complejidades los gobiernos corporativos y fue en esa época en donde estaban cuestionados los directores no sé si lo recuerdan entonces fue re interesante porque aprovechamos la coyuntura y lo aprovechamos entonces yo también hice algunas aplicaciones y bueno yo trabajo acá no les puedo decir lo contrario (pero que bueno que todos estos cambios que hicieron de política se trasformó al final en la estrategia de la empresa) exactamente hoy en día ese modelo llevo a una reingeniería se fue toda la plana comercial de echo por eso quede a cargo yo y eran personas que llevaban en la organización más de veinte años algunos yo llegue a contabilidad, yo trabaje en una empresa de servicio en el área marítima portuaria en las exportaciones, después en una

fábrica y después llegue acá bueno la contabilidad es una sola la norma es una sola pero la actividad es otra y cómo funcionan no habían manuales de procedimientos, no había nada no se hizo una reingeniería, (código de conducta y esas cosas hay) no si si hay ,(pero habían en ese tiempo) sabes lo que se cayó , se cayó la actividad porque lo otro todo es legal si lo que se cayo es básicamente la actividad y había un clima horrible cuando ocurren estas cosas se afectan esto entonces tomarlo y levantarlo cuesta, pero hemos sido parte de esto y la verdad que toda la gente se siente parte de esto y trabaja gente muy joven el controler tiene 25 años el contador unos 28 debe tener llego como analista quedo en contabilidad y los analistas que tenemos también son súper joven los analistas una niña que debe tener 21 años [llamada]. ya les hable un poco de le estoy haciendo un resumen de todo usted va al parque y se metete al área de operaciones y es totalmente distinto es otro mundo y cuesta un poco establecer procedimientos, a nosotros nos mueve la calidad nuestra estrategia es la calidad, ustedes me pregunta si tienen misión visión etc. ustedes se meten a la página web y ahí está todo de echo0 ahí están los valores, pero resulta que tú por lo más que establezcas parámetros o normas de conducta frente al cliente a nosotros nos mueve la situación porque acá tu trabajas con la emoción y una persona puede acá venir llorando a hacer la activación y la persona que está frente a él bueno que hace tengo que cumplir parámetros frente a ello, bueno tiene que pagarme tiene que cumplir con tal papel hacer etc., entonces las personas a veces no lo entienden y tienes que tratar de explicarles bueno a las personas que atienden abajo yo les tengo que decir tienen que cumplirme con esto bueno y a veces cuesta claro no sabes quién viene por más que pongas normas nos gana la situación y bueno eso es en general nuestra actividad.

Preguntas.

1. ¿La empresa cuenta con algún modelo o mecanismo de prevención y detección de fraude? si ¿Es de conocimiento de toda la entidad? hay instancias que no la saben, más bien lo manejamos entre el controler los de mi área,(la planta más baja no lo sabe) los vendedores cuando llegan no saben (es como un resguardo) es un modelo al que se someten es parte de esto existen el autocontrol que lo están ejerciendo ellos, pero nosotros también tenemos a su vez un mecanismo de revisión continua los vendedores recaudan entonces hay que estar constantemente revisando en el área de administración de contrato ellos tiene que estar revisando bueno te entrego algo está todo lo que pediste todo lo que tu hiciste con el cliente porque además eso trasciende a temas tributarios por lo que no podemos dejar pasar, entonces toda el área de administración esta alerta saben todo lo

que tienen que ejercer, pero como te digo no toda la organización lo sabe, por lo menos el área de administración todas las personas lo saben por ejemplo el jefe de finanzas sabe lo que tiene que hacer, nosotros tenemos mucha caja, caja aquí abajo allá servipag entonces ellos también tienen mecanismos de control. tenemos estos controles, y ellos ya saben llevan cierto tiempo y podrían saber en efecto cuales son las vías de escape, un área como dato una persona se fue también de ahí una de las áreas sensible es caja y tenemos ahí 2 señoritas que están haciendo la caja y hubo un niño que nos vulnero el sistema, por más que uno ponga controles (las personas siempre buscan formas de vulnerar) y mientras más se hagan especialistas más conocen el modelo (e ingenian la forma de hacerlo) y tú no puedes tratar oye mira ve el cajero y la verdad que yo quiero confianza con él y le voy a aumentar la renta y le voy a pagar sobre el mercado o le voy a pagar igual que otra persona que tiene otra persona con otra responsabilidad para que no cometa un fraude no el cargo tiene esa responsabilidad esa renta (generalmente a veces por más que uno aumente la renta el fraude lo va hacer igual) no lo va hacer igual porque tienen otro tipo de intereses, una motivación distinta

2. ¿En los cajeros por ejemplo el sistema es identificado, es para entrar al sistema de caja es con clave y usuario individual? si no tienen un usuario, es individual y el reporte también lo es existen auditorias que quedan en el sistema atrás los logings que si hizo algo por detrás todo lo que hizo la cajera está registrado.

[les voy a contar lo que hacia este cajero, no robo mucho afortunadamente porque los controles funcionaron que hacia el cliente dejaba la plata y se iba con el documento tributario como corresponde y él se iba, el no afectaba al cliente él lo que hacía se metía en los intereses el cliente le cobro tanto y como los intereses me arrojan dos documentos distintos que es la recaudación y el interés, él lo que hacía el cliente se iba y él jugaba con los intereses anulaba el documento y lo volvía a remitir, anulaba el interés, mira como salto el control o como se detectó, mira cuando tú haces las declaraciones de impuesto todos los meses obviamente tienes que revisar las boletas que si hay una nula que este con su respaldo entonces esta estaban nula pero no tenían el otro documento entonces se metieron ahí y le duro re-poco al cajero y él trabajaba seis años en la empresa y lo tuvo que enfrentar aquí y bueno decirle usted sabe lo que hizo y dijo si y se fue con falta grave] pero por más que existan los controles tu estas frente a la plata y incluso tu puedes meter la mano a la caja y lo vas a detectar con el control que viene después.

3. ¿Se Comunica la misión de la organización y sus objetivos, de forma tal que cada empleado tenga conocimiento de estos? ¿Cómo lo hacen? Si cuando llega un trabajador

se le hace una capacitación y el área de RRHH se encarga de este proceso de capacitación la misión la visión los valores de la empresa de todo eso, eso existe.

4. ¿En el caso de que ocurran delitos, existen sanciones establecidas, están comunicados los riesgos de cometer un delito?

No cuando tu contratas a alguien no le vas a decir se entiende que hay confianza, tú estás haciendo un contrato donde se establecen deberes y obligaciones lo que tu aplicas es el código del trabajo nada más, esto se enmarca en una falta grave y han habido instancias en donde incluso la brigada de delito económico también se ha hecho presente(se ha llevado a entidades formales los delitos) si es que si tú no das el ejemplo el modelo no funciona, pero si tratamos de, a nosotros nos apoya también un área legal que nos dice que hacemos en estas instancias y pensando en lo que va a pasar en el futuro.

5. ¿Se analiza regularmente las actitudes, incentivos/presiones y oportunidades de sus empleados para cometer un delito? No la verdad es que no, bueno insisto porque a veces uno descansa en la confianza esto avanza y a veces nos mueve mira ocurrió esto, toda la energía se va a atacar ese echo pero creo que las posibilidades de fraude son conocidos pero no se están revisando en forma regular, no por ejemplo cuando ocurre un hecho se levanta mira aquí que paso, que nos falto es reactivo no es preventivo.

6. ¿Se evalúa regularmente la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los delitos? No se evalúan.

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

Bueno aquí y en todas las organizaciones las comunicaciones son las que la más fluye la comunicación la información se usa mucho y el correo a veces lamento mucho que se use tanto el correo, pero también reuniones cuando hay un cambio o se establecen nuevas formas de trabajar o instructivos se comunica a todos .

8. ¿Existen líneas internas de denuncias para los delitos, que aseguren confidencialidad y permanencia en la empresa? No tenemos esa, yo trabaje en una empresa que había implementado un teléfono incluso había un formulario que llenabas y era con total confidencialidad, nosotros no tenemos eso, lo que sí tenemos dado el tamaño de la organización aquí entra cualquiera golpea y te cuentan tenemos esta forma un procedimiento implementado , pero si se ocupa en que cualquier persona llega a mí al gerente general y cuenta lo que sucede, es que la base de nuestro trabajo es confianza venga no hay problema y por supuesto cuando llega información uno la analiza y tiende a filtrar un poco y ve primero porque uno no puede llegar y acusar a alguien de fraude entonces algunos llegan y dicen yo creo que está haciendo esto entonces tú crees o lo

aseveras tienes pruebas entonces no hay información llamamos al área que nos pueda ayudar a revisar eso y se hace la tarea que hay que hacer, de hecho muchas veces nosotros llegamos a la validación con el cliente ya porque una forma q de que nos puede afectar un vendedor que ellos nos paguen las cuotas porque cuando uno no ve la firma del cliente pasa a cobranza y uno llama hemos recibido su pago estamos conforme que se yo un llamado de cortesía casi pero nosotros estamos haciendo control, como te digo no tenemos línea formal, pero la organización si la quieren medir es plana no existe oye quiero hablar con el gerente ya pero pida audiencia y creo que las organizaciones tienden a hacer más plana, no existe formalmente pero si esta la instancia.

9. ¿Los trabajadores reciben algún incentivo o estimulo por cumplir ciertas metas? explíquelos. Si en cobranza y los vendedores que los tienen incentivos el 70% de su remuneración es variable ellos son los que más viven estas presiones, cobranza si bien reciben incentivos tienen un trabajo más metódico, los vendedores por ejemplo parten de cero cada mes, en cambio los cobradores ellos mantienen ellos tienen un trabajo más bien de mantención de llamar al cliente de mantener una mora baja, estudian ya tienen al cliente los conocen le incorporan pagos automáticos de cuentas y se ahorran un poco , se les establece un rango de mora, si usted está en tal rango usted recibe un incentivo si pasa de un rango ya sea superior o inferior se pasa a un moderador, entonces la torta de la cobranza está cubierta y esta es la autorregulación que te decía entonces el incentivo está cubierto y se contrapone con los intereses de los vendedores por completo.

10. ¿Qué tan costoso para la empresa ha sido enfrentar esta medida de precaución? Fue costoso y no tiene que ver con el modelo original tuvo modificaciones por que se pensó inicialmente de una manera teórica y termino en una forma más práctica de otra forma en esencia es el mismo modelo pero tuvo cambios en su implementación y claro que fue costoso porque se cambió mucha gente la verdad que fue muy costoso se cambió mucha gente mucha, la plana de venta se fue completa prácticamente el área de administración también se vio afectada operaciones nada ya que la verdad que no están muy involucrado en esto, están más en la instancia de prestación de servicios incluso están en otro lugar físico trabajando y fue muy costoso en lo que afecto a los trabajadores anímicamente y en dinero.

11. ¿Qué tan efectivo cree usted que ha sido la implantación de este mecanismo? Algo les conté yo ya soy capaz de medir desde que se implementó el modelo hasta ahora y ha sido bastante efectivo como se ve reflejado en la cobranza y como termina a la cartera y fue bueno o sea pasar de un 20% de incobrabilidad a un 7% ya en cinco años, no tengo

muchos parámetros del mercado para decir oye estoy bien dentro del rango, pero al menos un parámetro me indica que voy bien. Al conformarse este tipo de entidad como sociedad anónima cerrada yo no tengo información para compararme.

12. ¿En cuanto al clima laboral los principios y los valores éticos están establecidos desde el gerente general a todos? mira ahí también hay una mirada había una postura de oye implementemos la gerencia de recursos humanos porque nos va a ayudar en el clima, hagamos estudio de clima y lo hicimos puedes hacer muchas cosas para detectar como está el clima pero finalmente yo estoy convencido que el clima lo hacen la jefatura directos si tú tienes un buen jefe la verdad que tienes un clima adecuada, entonces se han hecho cosas, a pesar que no tenemos gerencia de RRHH todos tratamos de hacer recursos humanos tenemos un área de personal que nos apoya pero están todos los gerentes comprometidos con el área y tenemos un gerente que es Holandés entonces puede ser que tenga una postura distinta hemos dado flexibilidad de horario, se les beca para estudiar, mejoramos los beneficios tenemos un convenio colectivo con el personal que fue mejorado, se implementaron bonos anuales a toda la organización que antes no existían y eso llevo a que todas las personas tuvieran una postura distinta, coopero con el clima se han propiciado bastante las actividades extra programáticas por ejemplo un día nos vamos todos y nos vamos a hacer juegos al aire libre, al personal masculino se les paga una cancha para que vallan a jugar futbol, con las mujeres convenios al gimnasio entonces cosas de ese tipo nos han ayudado y no se enmarcan dentro de una política escrita de recursos humanos estamos convencido que aquí cada uno hace recursos humanos y administra con la gente esas variables.

Entrevista N°2: CONTABILIDAD

Cargo que desempeña: Jefe de Contabilidad

Área y Equipo: Contabilidad, 5 Ejecutivos

Fecha Entrevista: 20 de octubre de 2014, 15:05 hrs.

En ésta área se registran las transacciones contables, por lo que no manejamos dinero, como contabilidad estamos encargados de registrar todas las transacciones de las distintas áreas de la empresa, somos un área transversal. Almacenamos toda la información. La premisa de nosotros es trabajar con la confianza, nos ceñimos a procedimientos existentes

ya sea como revisar las transacciones; Los cuales pueden ser manuales y por sistema, en particular trabajamos con muchos procedimientos manuales. Existen distintas formas de pago ya sea directo en caja, por internet, por mandato por ejemplo que se establezca el descuento directo en tu cuenta corriente, por lo que hay diversas formas de canales en las que entra el dinero en donde hay una debilidad en las transferencias ya que ingresa un pago y no sabemos a quién está directamente asociado, los cobradores son los que están encargados de ver esto y a cada cliente que corresponde. Otras funciones que se hacen en esta área son imposiciones, cuadraturas.

1. El sistema contable tiene acceso restringido e identificado para poder registrar las transacciones.

Sí es parte de la seguridad, nosotros trabajamos con el sistema contable Softland. Para cada usuario se crea un perfil según el nivel del cargo (está el analista, el asistente y el supervisor), entonces cada nivel tiene acceso hasta ciertas modificaciones que puede realizar en el sistema o lugares hasta los cuales puede acceder, por lo cual cuando ocurren ciertas transacciones que me causan duda o en el caso que yo me ausente y me reemplacen mi perfil me permite ver todo lo que hizo cada persona en el sistema, que ingresó, que trató de borrar, cosa que no puede hacer porque solo yo puedo eliminar transacciones, entre otros. El sistema tiene la opción de aprobación pero no se hace uso de este recurso, en cuanto a las compras tienen aprobación por nivel las cuales están establecidas y cada uno se cumplen, también se ve que antes de efectuar la compra estén las cotizaciones correspondientes y la orden de compra, la ordenes de compras importantes deben contar con la firma del Gerente de Operaciones, que es el responsable general de las compras, la forma en la que se eligió el proveedor aunque en este rubro hay veces que no hay mucha diversidad de proveedores y se trabaja con unos más estables. En general veo todos los papeles asociados a estos y ahí hay un control.

2. En cuanto al registro de documentos, se revisa que estos cuenten con sus aprobaciones correspondientes, de manera tal de ingresar solo documentos autorizados. En qué casos se acepta que los documentos no sean autorizados.

Si, nos preocupamos siempre que sean reales, por ejemplo que contengan el timbre que es un sello de agua, en cuanto a su aprobación si el gerente de operaciones lo autorizo, se hizo la orden de compra que tenga la respectiva firma y luego se ingresa al sistema contable; En el caso de los proyectos que estén las cotizaciones correspondientes y se encuentre la respectiva orden de compra y la factura. En general algo fundamental es el

respaldo de cada cosa. En ciertos casos puntuales se acepta pero son conversables, aprobados por el gerente general.

3. La empresa ha solicitado al área rectificar y/modificar información. ¿En qué casos y por qué?

Sí, pero fue un caso particular cuando adoptamos y comenzamos un plan de convergencia a IFRS, existieron algunas diferencias que debieron ser rectificadas en los informes, pero más que todo fue por cierto desconocimiento de ciertas cosas.

4. ¿Qué otros procedimientos de control efectúa en su cargo?

En mi cargo veo imputaciones, informes al directorio los que se hacen de forma mensual, entonces veo cada uno y luego va a la Gerencia de Administración y Finanzas, entonces siempre hay controles y si surgen nuevos procesos se desarrollan nuevas actividades para eso.

5. ¿Usted sabe si la empresa cuenta con algún modelo o mecanismo de prevención y detección de fraude?

Bueno la empresa como tal con un modelo establecido de Fraude no existe, pero si hay procedimientos establecidos para cobranzas y ventas.

6. ¿Tiene conocimiento de la misión de la organización y sus objetivos, de forma tal que asegure que esta área se encuentre informada del propósito de la organización?

Sí, y creo que cada jefe de esta empresa tiene claro el fin.

7. ¿Esta área tiene una estrategia clara que incluya una política asociada al sistema de prevención de delitos? Explíquela

Bueno yo como jefe trato de controlar todo, pero no en base a políticas, sino que trato de mantener una buena relación con mis trabajadores para que ellos no me fallen o no intenten hacer un daño a la empresa, ya sea robando o haciendo cambios en el sistema, por ejemplo como inmobiliaria estamos exentas de emitir documentos tributarios por lo que no habrían mayores controles, pero ahí es donde entro yo y tengo que cuidar mi puesto y cumplir para lo que me contrataron por ello estoy en constantes conversaciones con mus equipo, además de que me ayude a tener un buen clima laboral y para que las personas se sientan comprometidas y contentas en su trabajo y sean en cierta forma fieles.

8. ¿Se analiza regularmente las actitudes, incentivos/presiones y oportunidades para cometer un delito? ¿Lo realiza alguien del área, o Personal fuera de área?

Sí, siempre estoy conversando en qué situación se encuentran los trabajadores, genero un buen lazo con los trabajadores y esto mismo me ayuda a darme cuenta y evaluar el comportamiento del personal que tengo a cargo.

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

Si por ejemplo yo tengo una niña afuera que supervisa a algunos y ella me informa directamente por lo se respeta el orden jerárquico y le delego un poco de poder, me informa de las cosas que ocurren y trato en general que exista un buen flujo. Cuando personalmente tengo alguna duda también me dirijo a ella, para no trasgredir el nivel de información.

10. Cree usted necesario que existan líneas internas de denuncias para los delitos, que aseguren confidencialidad y permanencia en la empresa, ¿Por qué?

Si creo que deben existir porque ayudaría el buen ambiente en el clima laboral de la empresa. Aunque en la empresa en general hay confianza para comunicarse con las diferentes áreas

11. ¿Los trabajadores de ésta área reciben algún incentivo o estimulo por cumplir ciertas metas? explíquelos.

En si no trabajamos con metas, pero si cuando realizamos trabajos adicionales yo peleo por bonos para mis trabajadores, por ejemplo cuando hubo una reestructuración o con el cambio a IFRS o también dependiendo de los proyectos que se hagan durante el año y el rendimiento que tuvo la empresa, si va bien, solicito bonificaciones cuando mi equipo de trabajo tuvo que hacer un esfuerzo más allá del trabajo normal, también solicito aumento de sueldos entre otros.

12. ¿Conoce usted las sanciones a las que se expone al cometer un delito, están comunicados los riesgos de cometer un delito?

Si cometo infracciones tengo multas, tengo que rectificar por lo que tengo ir directamente donde el gerente y dar cara y me pregunta que paso, porque pago multa por atraso o equivocaciones, entonces hago bastante hincapié en mi equipo que realice bien el trabajo.

13. ¿Qué tan efectivamente cree usted que funciona la prevención y/o posterior detección de los fraudes dentro de la organización? Tiene alguna sugerencia para mejorar estas prácticas en su área.

No, yo creo que está bien así. Por ejemplo nosotros con la reestructuración que hubo en la empresa avanzamos en el uso del sistema Softland, anteriormente se usaba en un 20%, hoy día es distinto, esto nos ha proporcionado mejores controle y mejor información.

Entrevista N°3: TESORERÍA

Cargo que desempeña: Tesorero

Área y Equipo: Tesorería, 2 cajeras.

Fecha Entrevista: 20 de octubre de 2014, 16:11 hrs.

Descripción de labores que efectúa: Se preocupa de ver el tema de los pagos a proveedores, administrar las cajas que tenemos y ver los fondos que tenemos disponibles en el banco, justamente para hacer pago a proveedores, pago de remuneraciones, invertir. Administrar y custodiar las cajas.

1. ¿El sistema de tesorería, cuenta con un sistema que restringa el acceso? ¿de qué forma se realiza?

Nosotros tenemos un sistema Softland que es donde es llevada la contabilidad, la administración de los fondos la tenemos en un archivo en Excel que le llamo la caja y donde voy ingresando todo lo que nos llega a través de las cuentas corrientes y los giros que voy haciendo van a tener un flujo de caja. (a ese Excel solo tiene acceso usted u otra gente) Yo lo manipulo y la gente de contabilidad lo puede revisar pero no modificar y toda esa información se pasa a Softland para que con contabilidad tengamos los mismos saldos. La emisión de los cheques y de los pagos por transferencia también se hace por sistema Softland todo eso queda registrado ahí.

2. ¿Las transacciones de egreso están previamente autorizadas?

Sí, todo está autorizado por cada jefe de área y obviamente después al hacer el pago del proveedor o la nómina de proveedores la reviso junto con el gerente de finanzas.

3. Se realizan Arqueos sorpresivos, y cuadraturas de cajas por usuario y por turno, como lo realiza.

No, en realidad hacemos un arqueo mensual a fin de mes lo efectuamos, pero las cajas abajo no tiene un saldo más allá de cincuenta mil pesos, se les asigna ese monto para hacer el movimiento del día yo les hago cambio de plata para que tengan sencillo, pero ellas no pueden tener más de cincuenta mil pesos o sea ellas abren caja con ese monto todo lo que recolectan en el día se va a deposito al día siguiente y ellas vuelven a quedar con cincuenta mil pesos.

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

O sea contabilidad se encarga de tener esos controles y yo también de que las facturas para los pagos vengan firmadas por quien corresponda, de cierto monto por ejemplo desde quinientos mil pesos hacia arriba ya tiene que ser firmada por un gerente no lo puede hacer

cualquier persona, entonces tenemos personas que están autorizadas para firmar y de cierto monto hacia arriba firman los gerentes, el gerente de operaciones de quinientos mil hacia arriba y el gerente general del millón hacia arriba, tiene que venir firmada por él. Otro tipo de control, yo tengo uno en el tema de Transbank que nosotros recibimos mucho pago por Webpay o por el sistema de la tarjeta ese es un control y yo lo llevo junto con la página de Transbank que saco un listado de todo y tengo que tener todos los respaldos de esas transacciones y pasar por caja eso se efectúa a diario.

5. ¿Usted sabe si la empresa cuenta con algún modelo o mecanismo de prevención y detección de fraude?

No, un modelo enfocado al fraude no que yo sepa, o sea tenemos procedimientos para las diferentes tipos de cosas que hacemos pero no algo específico sobre el fraude.

6. ¿Tiene conocimiento de la misión de la organización y sus objetivos, de forma tal que asegure que esta área se encuentre informada del propósito de la organización?

Sí, cuando llegue el Gerente de finanzas que en ese momento era el jefe de contabilidad me explico el funcionamiento de la empresa a que se dedicaba etc.

7. ¿Esta área tiene una estrategia clara que incluya una política asociada al sistema de prevención de delitos?

Yo diría que no, o sea estoy preocupado y revisando que no haya tipos de delitos pero si han pasado robos, bueno en ese momento yo estaba en contabilidad y fue justamente a través de los Boucher de Transbank en ese momento pasaban y no los revisaban contra la página ni nada, un cajero el efectivo los cambiaba por estos, sacaba duplicado y los cambiaba.

8. ¿Se analiza regularmente las actitudes, incentivos/presiones y oportunidades para cometer un delito? ¿Lo realiza alguien del área, o Personal fuera de área?

Sí, eso aquí en la empresa se usa mucho eso no tanto por el fraude sino que es una empresa que se preocupa mucho del clima laboral.

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

Si hay una buena comunicación estamos todos preocupados de apoyarnos y de ir sacando los problemas adelante si es que hay alguna falta de información nos apoyamos entre todos

10. Cree usted necesario que existan líneas internas de denuncias para los delitos, que aseguren confidencialidad y permanencia en la empresa, ¿Por qué?

Si yo creo que sí, nosotros no tenemos eso y sería una buena forma de prevenir cualquier cosa, lo que sí se puede dar a manipular información que alguien le tenga mala a otro y

empiecen a hacer denuncias que no tienen fundamentos. Si lo único que me preocupa que podría dar mal uso pero si sería bueno.

11. ¿Los trabajadores de ésta área reciben algún incentivo o estimulo por cumplir ciertas metas? explíquelos.

No, solo algunos estímulos cuando se les pide trabajo adicional a las cajeras se les da bonos.

12. ¿Conoce usted las sanciones a las que se expone al cometer un delito?

En el caso mío que trabajo con fondos yo creo que sería la cárcel, supongo que esa sería la sanción no me imagino otra.

13. ¿Qué tan efectivamente cree usted que funciona la prevención y/o posterior detección de los fraudes dentro de la organización? Tiene alguna sugerencia para mejorar estas prácticas en su área.

Bueno intentamos en alguna oportunidad de hacer arqueos sorpresivos pero se quedó en la idea y no se puso en funcionamiento. Pero más que nada cuando se han cometido faltas a la empresa de gente que ya no está y en base a eso actuamos.

Entrevista N°4: CONTRATOS

Cargo que desempeña: Jefe de Contratos

Área y Equipo: Contratos, 2 Ejecutivos

Fecha Entrevista: 20 de octubre de 2014, 16:00 hrs.

Nosotros como contratos, tenemos en el fondo… yo lo defino lo resumo en una palabra el áreas nuestra, que es de control, el áreas nuestras es control, pero control a lo que es venta, lo que es contrato de ventas, por ejemplo acá tenemos un contrato que mandamos a la imprenta, bueno lo revisamos de preforma y fondo también, pero estos contratos son los que los vendedores ocupan para su ventas, bueno hay varios, este es uno de ellos, entonces ellos llenas con todos los datos del cliente etcétera, etcétera, y llenan con la documentación que la empresa exige de acuerdo a la política comercial que manejamos, y esa política comercial más promociones u otras cosas que tenga la empresa son las que nosotros como contratos lo que hacemos cumplir, eso es lo que hace contratos, por eso es control, pero en un área de la empresa, que es a las ventas, eso es lo que nosotros tenemos que manejar. En este sistema de ventas, lo hacen a través de un sistema computacional. Sí. Y Tiene acceso restringido, cómo funciona el sistema. El sistema de venta esta para

toda el área comercial, claro que obviamente como todos los sistemas hay opciones dentro del sistema que puedes dar que se yo, el jefe comercial, los vendedores, cada uno tiene sus cuentas, sus claves, eh… entonces el ahí digitan sus contratos ven su promoción, ahí ellos tienen distintas partes, que yo tampoco veo, ellos se manejan, yo manejo mi parte, muchas partes manejan el sistemas de ventas, y es donde todos vemos de acuerdo a lo que nos interesa. Las transacciones de ventas están previamente autorizadas. Sí. Antes de que sean aceptadas, quien es el responsable de esto. Como te decía, todo es de acuerdo a una política que está definida, precios, descuentos, y todo lo que sale de la política o salen de las promociones que se publican mensualmente, requieren una autorización, y esa autorización de acuerdo a lo que sea la puede dar el mismo jefe comercial de un equipo de venta, o me toca a darla a mí, o le toca darla a algún Gerente, esa mas o menos es la escala que se da en lo que sale fuera del precio, producto u otro tipo de una venta especial. ¿La organización cuenta con alguna política establecida para la contratación del personal? ¿Deben cumplir con algún perfil en específico los que trabajen en el área de contratos? Ah ya hablando como del área en sí, eh… yo te diría no se requiere algo específico, por decir un título de algo, solo me interesa que los que trabajamos, son dos personas más que trabajan conmigo, estas dos personas lo único que me interesa de ellos más que nada se basa en buscar que sean personas ordenadas, que les guste el trabajo administrativo por que manejamos mucho papel, mucha documentación, entonces hay que archivar, hay que ordenar, y además el trato, porque nosotros no atendemos a clientes externos, pero sí clientes internos. ¿Cuáles son nuestros clientes internos? Todos los vendedores, toda el área comercial, todos, entonces todos llegan o llegan abajo donde están ellos ahí a la ventanilla, ya sea entregar sus ventas, a pedir la papelería, ya, porque se controla la papelería, porque todo tiene folio, entonces también se controla eso, entonces la interacción es con el área comercial. ¿Esta área tiene una estrategia clara que incluya una política asociada al sistema de prevención de delitos? Yo diría que con el control que tenemos, con el control que tenemos, sí, y es lo que justamente buscamos nosotros es que el contrato en este caso no sea adulterado, por ejemplo las políticas de control, por ejemplo la firma que la firma sea lo más parecida a la cédula de identidad, y se le dice al vendedor que cuando el cliente firme exíjanle que su firma sea lo más parecida a su cedula de identidad porque es la que está entregando, por ejemplo esa es una cosa, ya, los valores y un montón de cosas, bueno y por algo la papelería en este caso está pre-impresa, entonces no es fácil para falsificar un contrato en sí. Usted como jefa del área, analiza las actitudes, las oportunidades o presiones que tengan los trabajadores para cometer algún delito. Bueno

nosotros trabajamos todo eso de las falsificaciones de contratos, y parte también del jefe comercial está a cargo de un equipo, y de ahí parte el control, ellos verifican los clientes de sus ejecutivos, van a la entrevistas con ellos, o llamados telefónicos, entonces ellos revisan ya esa parte, después la documentación es lo que vemos nosotros. Nosotros tratamos de… o le preguntamos directamente al ejecutivo, ¿Qué pasó aquí? ¿Por qué esto? ¿Por qué esto otro? Una serie de preguntas, yo a veces le pregunto directamente al jefe comercial, sabes que hay una venta de tu ejecutivo tanto con tal cosa, que paso ahí, en fin *-cuando haya una sospecha se pregunta- claro*, hay control, de hecho hay varios documentos que se controlen y se empiezan a revisar, entonces a veces puede saltar en otra área también, en lo que es pago. Los trabajadores de ésta área reciben algún incentivo o estimulo por cumplir ciertas metas, cierto. Sí el área comercial sí. Cuales serias más o menos. Ellos tiene distintos incentivos, ellos siempre están… hay promociones, hay concursos, o algún viaje o un premio de "x" cantidad de dinero, siempre están con actividades de ese tipo para incentivar. ¿Aparte trabajan ellos con comisiones por las ventas? Sí comisiones de todas maneras. ¿Usted sabe si la empresa cuenta con algún modelo para prevenir el fraude? Eh… lo que yo diría, lo que yo conozco por mi parte, el modelo que ha servido de mucho en la empresa, es el sistema de comisiones, cómo se comisiona, porque ellos tienen un… ellos hacen sus ventas y todas sus ventas las tiene por decir a cargo el vendedor por un año móvil, si durante ese año móvil ellos tienen algún, el cliente cae en mora por ejemplo, si esa venta cae en mora, esa venga se le castiga al ejecutivo, entonces el ejecutivo tiene ese castigo al mes que sigue, por lo tanto ellos tienen que estar pendiente de que sus clientes sean buenos clientes, porque el si el cliente no es "cliente" ellos son los perjudicados, al final es difícil sostener el pago de un cliente durante un año, no es vender y vender ya y me pagaron y todos felices, el sistema de comisiones es el que los controla bastante, bastante. ¿Existen canales adecuados para asegurar un flujo de información de calidad? Sobre todo en esta área que está un poco dividida de la otra parte de la empresa. Sí claro físicamente, igual no es lejos, es cruzar, pero yo creo que un tema de estar acá, una por que en el edificio de al lado no caben más personas, y acá todo es comercial, entonces para mí el correo y el teléfono es primordial, de todas maneras los canales están. Explico un poco antes esta pregunta, para que me la pueda entender, hay un estudio que se realiza a nivel mundial y nacional por la Asociación examinadora de Fraudes, donde se obtuvo que la forma más fácil de detectar o prevenir los fraudes es a través de una línea de denuncia interna, que asegure a quien está denunciando confidencialidad y permanencia en la organización, entonces cree usted necesario que existan líneas internas de denuncias

para los delitos. Esa línea puede hacer a través de un teléfono o correo, lo que uno se cuestiona inmediatamente es que quizás se puede prestar para malos entendidos o se puede tergiversar la información, esta línea lo que hace es servir a la empresa como una advertencia, para poner énfasis en lo que se está denunciando. De hecho es así tal como les decía, si hay algo que causa alguna duda porque salta en alguna área algo, se investiga, se revisa documentación, se llama al cliente si es necesario, entonces siempre hay un aviso, y yo diría que todas las jefaturas tenemos que de alguna manera reportar si uno ve algo, es casi eso está por hecho, o sea es nuestro deber, no podemos dejar pasar, yo creo que cada jefatura lo tiene inserto, o sea que si ve algo o sabe algo o detecta algo tiene que comunicárselo a su jefatura, en este caso la gerencia, y de nuestra área Gerencia de Administración y Finanzas, comunicar sabes que esto, esto, esto otro y se ha dado, se investiga. Por ejemplo nosotros le explicábamos esto a Rodrigo, que quizás el jefe del área es el que está encargado de comunicarle las cosas a él, pero que pasa si el que está cometiendo el fraude es el jefe. Mira acá la empresa es… es chica no es una empresa grande entonces no tenemos un Gerente General que no vemos o que está en Santiago, entonces acá las puertas están abiertas, entonces si alguien, un trabajador detecta algo, él tiene la posibilidad de ir a la Gerencia y hablar sin problema, todos pueden llegar de una u otra manera a la Gerencia y hablar y comunicarse sin problemas, y todo. ¿Conoce usted las sanciones a las que se expone al cometer un delito? Bueno lo que yo he visto de sanciones es que lo primero si se detecta que así es, el despido de todas maneras ahí ya se castiga un poco el finiquito de la persona, cierto, ahí ya se marca por que fue despedido, yo creo que todos de alguna manera estamos en conocimiento de los riesgos que se corren al cometer…eh… yo digo inadecuado. ¿Conoce usted la misión y la visión de la Empresa? Ah… eh…yo sé que la misión y la visión la tenemos y es algo que está escrito, que quizás hemos olvidado la misión de nuestra empresa, siempre me acuerdo que habían sacado unos folletitos así chiquititos donde estaba, era así un díptico, y era bien monono, era como para tenerlo, generalmente uno sabe que las empresas cuentan con una visión y misión, pero se olvida en el tiempo cual es claramente, sin la intención de perder el propósito de la empresa, claro por supuesto, acá lo que más se ha resaltado de una de las partes de la misión, es la calidad del servicio, que es el fuerte de la empresa, un servicio de calidad. ¿Qué tan efectivamente cree usted que actúa la organización o que funciona la forma de prevenir los fraudes o detección de los fraudes dentro de la empresa en general? Tiene alguna sugerencia para mejorar estas prácticas. Eh… mira cada vez estamos mejorando los controles, de alguna u otra manera siempre hay controles, pero a veces hay que ir

actualizándolos justamente porque a veces van cambiando las cosas, entonces por ejemplo este control ya no sirve entonces hay ir mejorándolo, y si se pasa algo o se salta, bueno entonces porque ese control no lo detectó, entonces siempre se está tratando de buscar mejores métodos de poder realizar, ordenar y como yo siempre lo digo, el control, si fallamos en el control estamos mal, entonces de alguna manera hay que hacerlo. Los controles de ésta área, los fija el área o los fija el Controller de la empresa. Bueno la empresa para el área tiene ciertos controles que están determinados, como por ejemplo la política, para mí la política comercial es parte del control, pero resulta que también con el trabajo diario que tenemos nosotros, ahí podemos darnos cuentas sabes que está pasando esto, entonces hay que ponerle un poquito el ojo a tal cosa, entonces ahí ya nos podemos ir cambiando, entonces a veces es un poco dinámico, porque tal como les decía las cosas van cambiando y se fija algo, pero se puede haber un filtro en otro lado, entonces si uno no lo detecta, entonces tomamos medidas para todo, vamos modificando, tomando medidas para ciertas cosas, entonces cuentan con autorización para ir fijando controles nuevos para ésta área, Sí, sí. Una pregunta general, los vendedores son todas mujeres. No, la mayoría sí, pero no todos, pero no por que exista un perfil que diga que tiene que ser mujer, no, que yo sepa no. Es que por ejemplo en los estudios que hemos analizado la mayoría de veces los que cometen un delito son hombres, Si la mujer a veces se preocupa un poco más, están más preocupadas de su familia, cuida más su puesto de trabajo, la permanencia de su trabajo, el hombre es un poco más osado, pero hay varones acá, hubo un tiempo que bajo, pero ahora han ingresado unos varones, a veces ellos mismos se van yendo, y la mujer es más permanente.

Entrevista N°5 COBRANZAS

Cargo que desempeña: Jefe de Cobranzas

Área y Equipo: Cobranzas, 6 Ejecutivos

Fecha Entrevista: 20 de octubre de 2014, 17:13 hrs.

Trabajan seis ejecutivos que realizan distintas labores, administran una cartera de créditos, de mantenciones anuales y casos prejudiciales que son aquellos que tienen más de 150 días de mora. Existe como una promoción de un cargo a otro, de una labor a otra NO, no tenemos promoción de una labor a otra, tenemos colaboradores seniors que son los que

llevan más años en la compañía y tienen la forma de trabajo más antigua que es cobrar créditos y cuotas de mantención, y además ellos tienen cartera 150, estos son tres ejecutivos, son los que tienen una mayor responsabilidad en cuanto a lo de la cartera. En grandes rasgos que labor desempeña Dictar las directrices de cobranzas, la cobranza debe ser focalizada, cambiamos la estrategia a veces dependiendo de como están los parámetros de recuperación de cuotas de mantención, o de crédito, porcentaje de perdida, son perdida todos los casos superiores a 150 días. Tratamos de acotar mucho la perdida ya que hacía unos años atrás, por una falta de administración y control hubo una cartera muy amplia más de 9000 créditos en esa condición que se transformaban casi en irrecuperable, esa cartera la mandamos cobranza judicial. Por lo que hoy en día tratamos de acotar al máximo la cantidad de casos que lleguen a esa condición, ya sea, generando nosotros proactivamente una cobranza más efectiva de la que había, modificamos el contrato de los ejecutivos, porque los ejecutivos tenían un contrato que decía que lo principal era minimizar el porcentaje de morosidad de los créditos, pero había un problema porque los créditos que estaban al día mora cero bien, luego venían del día treinta a ciento cincuenta, pero pasados esos días, no están dentro del rango de morosidad porque son cobranza judicial , entonces algunos ejecutivos dejaban pasar los días para así mantener una morosidad baja, esto ya se cambió ahora en los contratos colocamos indicadores que castigara el sueldo de ellos en base a la perdida, además de la regulación de morosidad. Entonces se informaba un buen porcentaje de morosidad pero se seguían aumentando los créditos que nadie estaba recuperando, hoy en día estos créditos de más de ciento cincuenta días son cerca de novecientos créditos, de estos hay cerca de doscientos en cobranza judicial y los demás los administro yo, haciendo re-pactaciones, refinanciamiento en general con los clientes. El modelo actual que tenemos en cuanto a recuperación es eficiente. El sistema de cobranza es un sistema en línea, computacional Si, y es dinámico cada ejecutivo administra una cartera cercana a los dos mil quinientos créditos, donde van cayendo en morosidad créditos día a día y también se van recuperando a diario clientes, el sistema nos permite mantener muy acotada la cobranza El sistema tiene restricción de acceso No, la única restricción es que cada ejecutivo ve y administra solo su cartera y no puede visualizar nada de la otra persona. Ha detectado irregularidades cuando está efectuando su labor, por ejemplo que no esté la firma del cliente y en ese caso que conducto ha seguido Sí, notamos eso cuando los ejecutivos de ventas ingresan pago de cuotas de crédito, ya que los ejecutivos de venta también cobran, se les asigna la cartera durante un periodo de un año y a veces por la premura o en otras con plena intención he detectado

que no viene la firma del cliente o viene adulterada y eso es muchas veces por que la venta no es real, entonces ahí termina pagando las cuotas del cliente medidas que toma desvinculación del ejecutivo y se envían todos los antecedentes a gerencia para que haga el análisis y les mando todas las pruebas, copias contrato, copias de firma e incluso llamados al cliente tomando testimonio de que ha pagado cuando en el sistema nos dice lo contrario, por lo que se termina enfrentando al ejecutivo y generalmente ellos renuncian. El personal de esta área que se contrata o promueve, se considera antes los potenciales delitos que pueda cometer Sí. Existe un proceso de contratación en este caso no activo porque con el equipo que hay no necesito contratar más gente a no ser que se dé un aumento importante de la cartera. Tiene conocimiento de la misión de la organización y de su objetivo Sí, en primera instancia nuestro objetivo es ser líderes en prestar un buen servicio, el cliente al centro es nuestro lema. Para el caso nuestro tratar que la regulación de activos sea fluida, convertir los pasivos en activos. Las transacciones por recaudación de cobranza como se registran Nuestros clientes tienen varios métodos de pago puede ser online, tenemos convenios con Servipag, por medio de nuestra página web, cajas vecinas banco estado, BCI, Unimarc. Como se dan cuenta que el cliente pago ¿Lo vuelven a investigar? Nos damos cuenta cuando el cliente paga y no está registrado el crédito ya que tenemos una asignación de crédito para que figure la morosidad al día treinta y uno, día que lo fijo la empresa, ya que dijimos que la morosidad es incontrolable y figura la asignación afectando la recaudación al ejecutivo, al mismo tiempo somos proactivos ya que desde el día quince empezamos a llamar al cliente para cobrarle al cliente y ahí en algunos casos, nos hemos dado cuenta que el cliente pago a la ejecutiva de venta y el dinero no ha sido ingresado porque pudo ser un fin de semana largo y en otras suscitan el bicicleteo el cliente pago hace cinco, ocho días atrás y dice que se le traspapelo en otra cartera, pero eso no lo aceptamos y tratamos de efectuar de inmediato la desvinculación. Los trabajadores de esta área reciben algún incentivo, estimulo por cumplir ciertas metas Si, son comisionistas, el sueldo base no es significativo, la mayor parte de la remuneración es en base a comisión. Esta área tiene una estrategia clara que incluya una política asociada al sistema de prevención de delitos, no de detección, De prevención, no, yo diría que no, más que nada hoy en estamos destinados a la corrección del delito como tal, pero nos falta implementar algo con respecto a la prevención O sea actúan de una forma reactiva. Sí. La verdad que se han enviado memorándum pidiendo o exigiendo mejor dicho el llenado de formulario, que la firma sea coincidente con la CI, pero el delincuente tradicional, porque muchos trabajan de corbata y son delincuentes, no hay…las reglas no existen, al fin y al

cabo uno se termina dando cuenta porque haces un trabajo de investigación, ahora bien, nosotros apoyados por el control del área de contabilidad, sí detectamos ilícitos sin necesidad del cliente, porque ellos lo que hacen es una revisión de los recibos de valores, y toman casos al azar y los van comparando con la CI, pero obviamente son casos al azar, puede q se vea o no, la mejor manera seria revisarlos todos, pero no se puede. Se analiza regularmente las actitudes, incentivos y oportunidades que tienen las personas para cometer el delito. Sí. De qué forma lo realiza. Mira hacemos controles aleatorios de los recibos de valores y la verdad q nos fijamos mucho, si bien a nosotros nos importa mucho el lenguaje y la imagen corporativa, y eso parte primero con la imagen del ejecutivo también estamos muy pendientes de en los cambios del estilo de vida. Incluso, en más nosotros tuvimos un fraude muy grande hace unos años atrás, y yo fui uno de los que se dio cuenta en el cambio del estilo de vida de del muchacho, trabajaba en área de Administración, yo fui unos de los primeros en dar la voz de aviso, yo soy muy curioso y desconfiado, yo creo muy modestamente estoy muy bien calificado para este puesto, soy súper desconfiado, donde he trabajado he desarrollado el mismo puesto, en distintas empresas, incluso he trabajado en el rubro alimentario y también he visto fraudes a través de los garzones, entonces con el tiempo y la experiencia uno va analizando las actitudes, la forma de comportarte, con la facilidad que vas al cine, con la facilidad que compras cosas, y aquí yo note eso, informé a gerencia, lamentablemente no fue considerado de inmediato en ese minuto, se actuó con mucho retardo. Se llegó a actuar cuando ya era tarde, incluso con fraude al fisco incluido, y yo hablé con Rodrigo Cáceres que es Gerente Jefe de fianzas, que cuando yo entrego distintos niveles de confianza, yo necesariamente no puedo darte la llave de la caja fuerte a ti no más, necesariamente tengo que dársela a alguien más, entonces es más difícil que se confabulen 3 personas de rigor, de confianza, que una sola, y en este caso era ésta única persona, se confiaba plenamente en él, y el fraude fue, prácticamente por tener la oportunidad. En más creo haber llegado en la mañana cuando lo veo sacando copias, venia y sacaba las copias, yo llevaba dos semanas, entonces fui y le dije al tesorero: “Oye una consulta (pero yo soy nuevito acá, generalmente cuando eres nuevo o no te pescan mucho o te miran a mal), oye es normal que éste muchacho te saque colillas de traspaso, o copias”… Mira eso es un tema que tengo que verlo yo como tesorero, así que no te metas. Lo que hacía era replicar comprobantes, pero no prestaron atención, pero creo que estas cosas que suceden, que fue una muy fea experiencia, que no solo costo una muy buena cantidad de dinero a la compañía, sino que también le sirvió a nuestra Gerencia para que aprendiera de los errores, al fin y al cabo sirvió para sacar eso en limpio,

que teníamos que mejorar nuestro sistema de Administración, y que teníamos que quizás… la confianza dividirla, tú no puedes entregarla en una sola persona. Usted sabe si la empresa cuanta con algún modelo o mecanismo de prevención o posterior detección de fraudes, o un modelo que apunte a eso. Sí más que nada por lo que hemos ido implementando junto a la revisión de los contratos, revisamos los contratos con posterioridad a la venta, dejamos que la venta fluya de forma natural, por no complicar al cliente, porque es necesario vender, pero si con posterioridad revisamos cada uno de los contratos, verificamos domicilio de los clientes, hacemos un llamado de bienvenida a nuestros clientes, cosa que no hacían eso lo implemente yo, yo llamo con la excusa de la bienvenida, pero no llamo para eso, llamo para ir llenando los espacios vacíos, y para confirmar, entonces vamos verificando las cuotas, en que fechas se retrasa, vamos a la casa, y los que hemos ido sorprendiendo ya en esas técnicas que son muy sencillas, generalmente son familiares directos e indirectos, "entonces sabe que necesito llegar a la meta, y necesito ganarme este bono, que a veces son de 2 y 3 millones, entonces sabes que fírmame acá y yo te hago el contrato y después te lo anulo". Existen canales adecuados para asegurar un flujo de información de calidad. Sí, yo creo que sí, la verdad que gerencia que tenemos ahora, es una gerencia muy abierta, de canales abiertos, el gerente general es holandés y la apertura es mucho mayor que la nuestra, por lo tanto aquí, literalmente puedes hablarlos gerentes te reciben y puedes conversar con ellos plantarles tus inquietudes, hablar sobre proyectos que quieres desarrollar, y se te escucha, lo mismo pasa con la gerencia de administración y finanzas, entonces eso si te facilita mucho los canales de información, ahora nosotros, los de jefatura, todos los que somos jefes, nos juntamos por lo menos una vez al mes, con el gerente de finanzas entonces uno muestra si ha tenido avance, se opina con respecto a otra jefatura, porque a veces puede que yo necesite del área de contratos para desarrollare mejor mi función, si contrato tiene duda de algún documento, hacemos un informe de inmediato, una visita en terreno, entonces nosotros podemos apoyarnos y mejorar lo que es la administración más que nada. A nivel mundial existe una asociación examinadora de fraudes ACFE, y entre varias conclusiones que obtienen, concluyen que la forma más fácil para las empresas para detectar estos fraudes o prevenirlos, es a través de una línea interna de denuncia, que asegura confidencialidad y permanencia en la empresa al denunciante. Sí claro, yo por ejemplo estoy desde el 2008 acá en la compañía, y la verdad es que me he ganado de algún modo la confianza de algunos ejecutivos de ventas más antiguos, que generalmente si son los más antiguos son a los que le va mejor, porque son los que tiene a ser más honestos también, y muchos de

ellos me han servido para detectar fraudes, hay algunos que me han hecho voz de alerta, me han indicado que han visto ejecutivas firmar contratos, eso sí ha pasado, me han indicado que han visto ejecutivas firmar recibos de valores, y bueno me han dado.. eh… por ejemplo el caso del rol del cliente si no paga en el transcurso del día de hoy el crédito va a ser castigado, nosotros tenemos un periodo de análisis para poder sacar de base al cliente si uno no paga, entonces por ejemplo la ejecutiva dice "ya voy a retirar el pago del cliente" y en el ansias por ingresar el dinero vuelve a los 5 minutos y resulta que el cliente vive en achupallas, o sea no tiene como haber ido a buscar la planta, seguramente fue al cajero sacó la plata y pagó. Esos casos así muchas veces me han sido denunciado por loe ejecutivos de ventas y eso me permite a mi hacer un seguimiento de ese ejecutivo, lamentablemente no me sirve como herramienta para desvincular a alguien, pero Sí para estar atento. Entonces la pregunta era si considera necesaria que exista esta línea interna de denuncia de delitos, como línea establecida. Sí, sí claro. Uno se busca informar con algunos ejecutivos de confianza. Conoce usted a las sanciones que se expone al cometer un delito, se les comunican los riesgos a los empleados de cometer un delito. De advertirles, no, no porque yo creo que son todos grandes, o sea todos saben que o se desvinculan o pueden pagar con un proceso judicial, como se hizo con este otro ejecutivo, en más tenemos más de un proceso judicial activo contra algunos ejecutivos que hicieron algún tipo de fraude en la empresa, no nos quedamos conforme con desvincularlos, porque que es lo bueno de hacer eso, es que sirva de ejemplo, justamente más que nada eso, es un beneficio colateral. Que tan efectivamente cree usted que funciona la prevención y posterior detección de los fraudes dentro de la organización. Tiene algunas sugerencias para mejorar estas prácticas. Yo creo que más que sugerencia, yo creo que nos falta implementar un departamento de control, porque hoy en día todos hacemos un aporte individual con el propósito de evitarlo, pero no tenemos un área especializada en eso, porque el control el área de contabilidad lo lleva como una carga más a las tareas que tiene que desarrollar, por lo tanto obviamente todos desarrollan primero su trabajo por el cual están contratados, y adicionalmente lo que comunica la compañía, si me queda tiempo lo intento, y eso genera actuar de una manera reactiva más que proactiva.

Entrevista N° 6 SISTEMAS

Cargo que desempeña: Jefe de sistemas.

Área y Equipo: Tesorería, 2 cajeras.

Fecha Entrevista: 20 de octubre de 2014, 17:44 hrs.

Descripción del modelos de negocios: esta compuestos por hitos estos orientan al control internos de la compañía, todo nace de las ventas esta una vez generada por el ejecutivo es pasada al sistema, una vez que se ingresa a nuestro sistema parte el primer control, donde el sistema aplica las reglas asociadas al negocio que son una serie de condicionantes que están asociadas a la política comercial vigente de la compañía, esa política comercial vigente, hoy en día el sistema las incorpora a las reglas que define el gerente comercial y gerente de finanzas significa todas las directrices que están asociadas a las ventas y al financiamiento, el sistema básicamente toma esas reglas y las aplica y las valida, ese es el primer filtro que hay es decir, no cualquiera puede ingresar cualquier venta y cualquier condición, es decir, nadie puede vender cualquier producto está asociado a una serie de condicionantes, una vez tomado e ingresadas las ventas, viene el área de administración de contratos, la responsable de esa área toma esas ventas que se ingresaron al sistema y viene una validación un control físico, es decir lo que efectivamente entra a nuestro sistema es respaldado con datos físicos tomo como por ejemplo serie de documentos que se piden liquidación de sueldo, copias de cédula de identidad etc, una vez pasado el primer control ella le da el primer visto bueno digital que se llama entonces ahí califico la venta y recién ahí nosotros podemos decir que es una venta seudo aprobada por el sistema y por la empresa, paralelamente a eso entran las lucas y se traspasa al sistema . Segundo hito le damos el vamos al cliente decimos oye sabes que califico se le pone el crédito y viene emisión de cuponera, de los pack, de la carpetita que le llega al cliente a la casa etc, paralelamente a eso una vez que nosotros ya estamos validados con la venta viene la etapa proceso de cierre esa venta es considerada para uso externo que se comisiona y posteriormente se le paga una comisión al ejecutivo producto de ese cierre.

Y después viene una serie de eventos asociados a cuando ya el cliente forma parte de nuestra compañía pagos, cobranzas, avisos, etc, como nosotros por ejemplo detectamos hoy en día que efectivamente estos pagos ingresen por caja, para eso la empresa cuenta con un suit de informática que son los sistemas legacy que están dentro de nuestra compañía esos sistemas son ventas, un seudo CRM que es un sistema de punto de caja o punto de venta que es donde al cliente se le recauda todo lo que está asociado a sus

cuentas dentro de su compañía, un sistema de control de gestión de administración de contrato y un sistema de crédito y cobranza, esos cuatro sistemas que están funcionando en la compañía tienen una serie de controles informaciones que se emiten mensualmente y que son generadas por el área de control y donde se validan las ventas ingresadas y pagos ingresados, y se concilian al cierre del mes para que cuadre toda la información ingresada en nuestro sistema.

Nosotros como área contemplamos primero existen perfiles de usuario mayor que tiene acceso a todo, medio y básico, los controles regidos a eso cada área define que tanto pueden abarcar en el sistema, que acceso van a tener si son capaces de ingresar pagos sacar movimientos etc.

1. ¿Los sistemas de la entidad están en constante actualización?

Si están en constante actualización.

2. ¿Por cada área se restringe el acceso en los sistemas? ¿de qué forma se realiza? Por ejemplo: Los usuarios deben ser confidenciales, y requieren para esto ir actualizando sus claves periódicamente.

Correcto es lo que les acabo de decir y las claves son personales.

3. ¿Existe personal de ésta área que desarrolle otras funciones en la empresa?

No solo están dedicados a realizar labor de tecnologías de información.

4. ¿Las personas de esta área son personas calificadas y capacitadas en el sistema de información?

Las personas que trabajan aquí son todos técnicos y hay un ingeniero informático.

5. ¿Tiene conocimiento de la misión de la organización y sus objetivos, de forma tal que asegure que esta área se encuentre informada del propósito de la organización?

Si, absolutamente sé de la misión de la empresa.

6. ¿Esta área tiene una estrategia clara que incluya una política asociada al sistema de prevención de delitos? Explíquela

Sí, unas de las primeras variables que se consideran en el ámbito de seguridad es el personal que sea calificado, una vez que tenemos este personal nosotros tenemos perfiles de cargo asociada a cada uno de ello, cada labor está involucrada con el funcionario, no todos hacemos de todo, cada perfil de cargo tiene asociado una funcionalidad

independiente dentro del área y es responsable de ella, tercero tenemos un consultor externo que constantemente valida nuestros procedimientos, cuarto el entorno que involucra nuestra área son entes certificados todo lo que dice relación a las plataformas de TI no hay software piratas estos están validados con Microsoft ,en cuanto a la red de contacto y proveedores son certificados y ellos validan nuestra infraestructura, quinto revisión continua funcionalidad del área revisando procesos pidiendo que nos auditen, revisando si tenemos alguna falencia en el sistema, en nuestros procesos y retroalimentándonos.

7. ¿Se analiza regularmente las actitudes, incentivos/presiones y oportunidades para cometer un delito? ¿Lo realiza alguien del área, o Personal fuera de área?

Si, lo más importante es que el personal sea calificado, se revisan constantemente las tareas a su perfil de cargo, el no cumplimiento de ella requiere sanciones, hay sanciones asociadas al no cumplimiento de tareas y al incumplimiento de tareas asociadas a su cargo.

8. ¿Usted sabe si la empresa cuenta con algún modelo o mecanismo de prevención y detección de fraude?

Formal no pero básicamente medidas en lo que identificamos, controles asociados puntualmente a un departamento. Hay un departamento que trabaja en conjunto con nosotros para identificar ciertas situaciones. Una vez sufrimos situaciones de fraude y nos hizo revisar nuestro proceso, nos hizo poner controles y buscar tipos de personas de acuerdo al tipo de cargo, y estar encima de ellas y revisar los procesos que realiza cada uno de ellas.

9. ¿Existen canales adecuados para asegurar un flujo de información de calidad? Si los canales están definidos contamos con flujos claros, el modelo de negocio es claro. y este modelo nos transmite el flujo operativo o el flujo administrativo de la compañía porque van básicamente de la mano. Vamos todos alineados.

10. Cree usted necesario que existan líneas internas de denuncias para los delitos, que aseguren confidencialidad y permanencia en la empresa, ¿Por qué?

Si pero rompe un poco el tema de los flujos claros ya que diría que nuestros controles no están funcionando porque si bien es cierto una cosa es detectar el fraude inmediatamente, es decir, activar una línea roja, pero para mí que se active es como decir que se activó la alerta de tsunami, si es que acá existe un fraude es porque nosotros tuvimos un error en uno de nuestro controles que se produce por un vacío, pero esa brecha no me la va a detectar una línea directa. yo prefiero y soy más de la idea de conformar un comité, trabajar de antes con controles y flujos claros de tener claridad de lo que estamos haciendo, ver

bien nuestros procesos, mejor estar constantemente revisando nuestros procesos y controles, creo que habilitar una línea no es la mejor manera porque aparte genera un ruido innecesario y no te va a detectar o impedir que esto suceda, pero si lo que uno necesita es tratar de generar y tener a toda la gente alineada, para que un fraude no vuelva a suceder y para eso nosotros en forma constante debemos estar revisando nuestros procesos, porque los modelos de negocios van cambiando todos los días.

11. ¿Los trabajadores de ésta área reciben algún incentivo o estimulo por cumplir ciertas metas? explíquelos.

Incentivos económicos no, pero si hay incentivos relacionado a más que nada a la parte profesional a las personas que se destaquen se les da oportunidad de seguir proyectando su carrera becas de estudio que están asociadas a la labor que cumple en la empresa.

12. ¿Conoce usted las sanciones a las que se expone al cometer un delito, están comunicados los riesgos de cometer un delito?

Yo creo que todos las personas que tenemos un grado profesional sabemos y generamos las responsabilidades éticas, judiciales y personales, nosotros tenemos claridad sobre lo que estamos haciendo yo lo tengo claro se las responsabilidades tengo claro que es un error y que no, que es un fraude, lo que no se sanciones que me expongo el monto.

13. ¿Qué tan efectivamente cree usted que funciona la prevención y/o posterior detección de los fraudes dentro de la organización? Tiene alguna sugerencia para mejorar estas prácticas.

Creo que funciona bien estamos en camino, hoy en día estamos implementando más controles, más herramientas, estamos más involucrado con la gente estamos incentivando que la gente se alinee con la compañía, porque obviamente estamos claros que un fraude se va a producir siempre dentro de la compañía producto de vacíos que podemos tener y básicamente son vacíos producidos en procesos de reclutamiento porque nosotros deberíamos haber detectado a esas personas antes de que estén acá pero si pienso que estamos bien.

Nos falta generar más retroalimentación sobre los procesos, involucrar más a la gente clave dentro de los procesos finales, conformar un comité que constantemente este revisando estos procesos y juntar nuestros dominios y formar soluciones en conjunto.

Entrevista N° 7 CONTROLLER

Cargo que desempeña: Controller

Área y Equipo: Control, 1 controller.

Fecha Entrevista: 20 de octubre de 2014, 17:45 hrs.

Soy el encargado del control interno estoy en este cargo desde mayo, pasa que antes se llamaba de otra manera, había una persona encargada del cuadro de mando integral, que más que todo recopilaba información y la utilizaba para efectos de gestión, entonces de eso se trataba en un principio. ¿Cuáles son las funciones que desempeñas en tu cargo? Ya mira yo no tengo un área específica, eh... digamos la mira del cargo es transversal, por lo tanto toma desde la parte operativa hasta el área de venta o comercial. ¿Eres sólo tú en esta función? Sí, sólo yo, trabajo muy de la mano con Rodrigo, que es el Gerente de administración y finanzas, digamos él es mi jefe directo, pero por ejemplo ahora vengo del parque de hacer trabajo en terreno digamos, netamente operativo, ver la operación del parque, y con el Gerente de Operaciones, que es el encargado digamos de llevar el parque, ya eh… mi función fundamental tiene dos instancias, la primera es mejorar lo que ya estaba que es una base de información que existía para la toma de decisiones y de ahí es donde hemos ido trabajando todos estos meses para tratar de generar mejores informaciones, desde el punto de vista de estandarizar o regular procesos que están desordenado, procesos , procedimientos y políticas, eh.. Reformular algunos objetivos de distintas áreas, y de echo algunos procesos son transversales, por ejemplo cuando tú haces una venta parte en área comercial y termina en área de administración en una contabilización a lo mejor, pero ahí no termina porque eso se transforma en un dato para la gestión, ya, entonces desde ese punto de vista si ese proceso no es transparente genera problemas de información y al final el dato no es transparente, entonces nos hemos ido dando cuenta que algunos proceso hay que ir cambiándolos, y en eso hemos estado trabajando este último tiempo, puntualmente ahora estoy viendo, levantando todo lo que es un análisis de costos de toda la parte operativa, que es tratar de estandarizar algunos costos, pero para eso hay que irse justamente a la operación y ver dónde están los principales los costos, o sea hoy día, porque los que están son estándares de hace 10 años cachay, entonces a la medida que pasa el tiempo cambian estos costos, sobre todo en la actividad que tenemos nosotros, donde en la medida que fallecen personas - aquí son palabras para nosotros suenan a lo mejor recurrentes ya te acostumbras un poco, es una actividad sensible, uno nombra la actividad de alguna manera, pero tú no estay en el proceso, yo creo que ahí sería un poco

más chocante- entonces, eh… Se me fue la idea ¡ah! ya si ustedes se fijan en la medida que fallecen personas, la estructura operativa de costos empieza a aumentar, porque tenemos más gente en las sepulturas, y necesito más gente que haga mantención, por lo tanto los costos en el tiempo van cambiando, y eso hace que tu estructura de costos vaya creciendo, eso es por un lado, te fijas entonces en eso estamos trabajando ahora, en el tema de los costos, eh... eso es como gran tarea fin 2014 – 2015, ahora puntualmente viene todo el tema que es presupuesto, si ustedes se fijan un poquito son todas herramientas de control, más que de control son las herramientas que te ayudan a generar datos de gestión en donde finalmente tu controlas, se genera este Feedback o retroalimentación, entonces es como mi tareas a grandes rasgos, también mejorara los procesos de control en todos los aspectos, por ejemplo ahora se está implementando el proceso de facturación electrónica, entonces ese proceso con Rodrigo lo hemos liderado desde el punto de vista de generar las reuniones, ver que situaciones generan problemas para las otras áreas, porque una facturación debiese importarle a contabilidad desde el punto de vista tributario, desde la información también necesitamos el departamento de sistemas y que sea capaz de soportar este tema, se contrató un proveedor externo, y ese proveedor externo tiene que conversar de la mejor manera con sistemas para que no hayan problemas, problemas de qué tipo, y aquí está el tema de fraude, si esto la cajera ve una debilidad podría utilizarlo para por ejemplo para generar algún tipo de fraude, el cliente se podría provechar si sale un documento duplicado y decir yo pague dos veces, bueno y así es por eso te digo es transversal, desde el punto de vista de estas reuniones son justamente para llevar esto a terreno y decir mira estos son los principales riesgos, y como los mejoras, como tratas de evitarlos, como evitamos nosotros el riesgo de la perdida de información, el riesgo de la atención al cliente, típico que cuando tú vas a un lugar te dicen se cayó el sistema, bueno hay que tener una alternativa y ahí hay un riesgo y ese riego puede ser desde el punto de vista que la cajera podría generar documentos manuales y aprovecharse de la situación, bueno puedes mirarlo desde cualquier punto de vista, y estos riesgos hay que tratar de minimizarlos, y así con cualquiera de los procesos que tiene hoy día, yo me imagino que el resto de los departamentos les hablo en específico de controles, por ejemplo tesorería –Sí, no tenían muchos…- sí, pero desde el punto de vista del tesorero, pero por ejemplo contabilidad que es un departamento externo genera arqueos, inventarios, arqueos por ejemplo a los cheques, muchas de las ventas son a cheques, cheque a fecha, por lo tanto si el tesorero dice yo tengo 100 en cheque y por el flujo normal de la cajas al sistemas de

contabilidad dice 100 en cheques estamos bien, pero si aquí dicen 110 y el tesorero tiene 100 ¿Dónde están los 10?

Entonces eso es un arqueo y debiese cruzar y cuadrar, y si no debiesen informarse las diferencias eh... Los arqueos de caja se hacen todos los meses y también son controles, digamos el control de documentos tributarios, también es un control para evitar fraudes, ya, por la duplicidad que se podría dar de estos, el control de los voucher de Transbank, también, porque yo puedo generar un duplicado y podría generar otras transacciones, entonces si hay si existen y yo creo que son bastantes lo que pasa es que no afectan el día a día el trabajo de las personas, te fijas por que la hace otra área, por el tema de independencia, si el mismo se controla no se va a dar cuenta, y así por ejemplo en Contratos con el tema de las ventas se controla hasta la firma del cliente que sea válida, bueno Yedda me imagino que les habló de eso, los respaldos son súper rigurosos, y bueno también han aprendido a generar estos controles con el tiempo , o sea la Yedda casi una detective desde el punto de vista que revisa los contratos por todos lados, no sé si les dijo, pero ahí hay una validación desde ese punto de vista, y como te digo los fraudes pueden darse desde los puntos de vista interno y externo, ahora generalmente el fraude se ve desde un punto de vista interno, o sea uno cree que el fraude se puede dar por que los controles no se ponen de acuerdo y dejaron una ventanita abierta para generar este tipo de problemas, no sé qué otra cosa específica les interesa que les comente. ¿Tú estás en conocimiento de la misión y la visión de la empresa? Sí, pero no me la sé de memoria. Pero sabes a que apunta, el propósito de la organización Sí. ¿Ha detectado algún tipo de irregularidad, tú haces auditorías internas, cierto? Tenemos un proceso, todavía no los, como levo poco tiempo y hemos estado solucionando temas que han sido de emergencias, eh... No he hecho la auditoría porque no…, a ver se intentó implementar un procedimiento de auditoría el año pasado, pero está digamos en el papel, no se ha llevado a un proceso de auditoría digamos transversal en la empresa hoy día, esta como proyecto 2015, poder hacer ese tipo de auditoría, ahora si bien no se hace auditoría como tal si se hace algunos procesos, como por ejemplo el tema de la facturación, hoy día dado que vamos a cambiar de sistemas se ha auditado todo el proceso de documentos tributarios que teníamos, ha sido una necesidad más que una auditoria propiamente tal, si se hacen de auditorías de otros tipos de documentación interna que existen, no sé si les comentó Yedda también de eso que se llama recibo de valor, son los dineros son los dineros que reciben nuestros vendedores de parte de los clientes para pagar cuotas, cosas así, de eso si se hace auditoria y se hace frecuentemente, porque justamente es delicado el tema de la plata, ya. Al efectuar esta

labor, que llevas poco tiempo, has encontrado alguna irregularidad o deficiencia en el sistema de control, principalmente cuales. A ver en el sistema de control como, o sea como estructura propiamente tal, no, una irregularidad que yo diga no es trasversal no, siempre se puede mejorar, siempre van a haber fallas, y desde el punto de vista del control interno, yo se supone que es lo primero que hago, digo bueno esta es mi actividad y aquí están los riesgos, y yo voy a encontrar quizás un millón de riesgos, pero mi sistema de control tiene que ser suficiente para cubrir aquellos que yo estime que son relevante, cierto, por lo tanto desde ese punto de vista puede que algunos de los riegos que yo dije que son poco relevantes pasen por encima del tema control, ahora hoy en día nuestro sistema si controla los riesgos que son relevantes, y desde ese punto de vista yo no he encontrado hasta hoy día algún problema, ahora siempre tratamos seguir mejorando, esos cambios de procesos que hacemos nos llevan a tener un proceso demasiado engorroso y lo tratamos de simplificar y eso lleva también que sea más fácil encontrar los defectos. Haz implementados nuevos controles entonces, desde que empezaste este cargo. Sí, hartos, por ejemplo el tema del recibo de valor, se hacen controles posteriores al ingreso de caja, se han hecho procedimiento de su uso, del llenado, que de repente suena como una cuestión muy simple y sencilla pero ahí esta toda la importancia de, digamos del documento, porque si yo soy un cliente y le voy a pagar a una persona que no conozco, algo que supuestamente tiene que llegar a la empresa, la única forma que yo valide eso es con que yo me quede con una copia de un comprobante de ingreso, pero la revisión posterior dice bueno si esa plata el comprobante de ingreso dice 10 como fecha, debiese ingresar en esa fecha por caja, y bueno además que tenga la firma, que tenga los datos que dice tener, se hacen algunos llamados a los clientes también, para corroborar que la información que está ahí sea válida, entonces de ese punto de vista ese es uno, hemos hecho otros controles que hemos tratado de mejorar, en cobranzas… Pero esa han sido mejoras de controles ya existentes o de controles… controles que no existían, existía el recibo de valor como documento interno, pero no había un control, por lo tanto ese control es nuevo. Esta área tiene estrategias claras que incluyan una política asociada al sistema de prevención de los delitos, más que a la detección del delito, enfocado a la prevención. Yo creo que 100% es prevención de hecho todos los controles que están son preventivos, o sea de nuestra parte, ahora… mira desde el punto de vista nuestro yo lo vería de la siguiente manera, todos los procedimientos y cuando nace un control nuevo, se creó un procedimiento es preventivo, porque si yo cumplo el procedimiento voy a generar la prevención y debiese disminuir el riego, pero la persona que tiene que cumplir el procedimiento, si no los cumple puede generar que se dé

un delito, y lo voy a encontrar después de que ocurra, por eso les digo, la mayoría de los controles que nosotros tenemos son preventivos, ya, pero obviamente lo voy a encontrar después de que ocurran, si es que hay algún problema. Tú en este cargo vas analizando regularmente las actitudes, las presiones, o los incentivos, u oportunidades que tiene las personas para cometer los delitos. Sí, justamente cuando por ejemplo, vuelvo a tomar el tema de la facturación, que partió como un hito nuevo dentro de la empresa pero nos llevó a reformular algunos procesos que no tiene nada que ver con la facturación propiamente tal, sino que a lo mejor con el ingreso de las ventas, con la aprobaciones, y desde ese punto de vista eh… yo como encargado del control interno, no tengo mucho que decir, sino que la persona que tiene que decir y que tiene que transparentar esto, es la persona que está a cargo del departamento, por ejemplo en el caso de los contratos es Yedda en las cobranzas Eric, y desde ese punto de vista Yedda tiene sus aprensiones porque ella revisa los contratos, Eric tiene sus aprensiones porque desde el punto de vista de la venta a él no le interesa, lo que a él le interesa que él pueda cobrar esa venta en el futuro, entonces si te das cuenta, son miradas totalmente a lo mejor distintas o cada una enfocada en su labor, pero si bien hemos tratado de complementarlas en estas reuniones y justamente ahí donde salen el tema de los controles ahí es donde tú te das cuentas bueno, entonces si tú vas a hacer eso y tu esto otro, tenemos que tratar de generar algo, un flujo, un procedimiento que sea transparente para los dos, que los dos podamos encontrar la misma información pero que a la vez eh… genere un cierre de procesos, o sea yo soy responsable hasta este punto, de aquí para acá la responsabilidad es tuya, y por lo tanto el control depende de ti, cierto, y es más fácil identificar y también controlar, ya. Tú recibes algún incentivo por cumplir con ciertas metas, o un estímulo. No, yo no recibo comisiones, ni incentivos. Sabes si esta empresa cuenta con algún modelo, mecanismo de prevención y detección de fraudes. Como detección de fraudes propiamente tal, no, no hay un procedimiento detección de fraude así propiamente tal, no, pero todos nuestros procedimientos y políticas, más allá del fraude, no van orientados a que las personas haga un buen uso de los recursos que se le entregan para esa tarea, y que además se cumplan los objetivos, porque tiene que ver no con que haga mal su trabajo, sino que también su esfuerzo vayan enfocado al cumplimiento de los objetivos. Existen canales adecuados para asegurar un flujo de información de calidad. Sí, hoy en día existen gracias a que tenemos nuestro sistema donde se publica la información son sistemas legados, o legacy que se llaman, que son sistemas creados por nosotros mismos, o adecuados por nosotros mismos, si bien los proveedores algunas veces te ayudan, eh… los maneja el departamento de sistemas, desde ese punto de vista es

mucho más fácil generar requerimientos para el departamento, y así hacer un sistema a la medida, ya, entonces hoy día la información que está en el sistema, es la que nosotros necesitamos, si puede tener cambios, variaciones y sobre eso se trabaja, pero en general si cumple su función.

Te explico un poco esta pregunta, los estudios de la ACFE, que es la asociación examinadora del fraude, llega una conclusión de que la forma más inmediata o donde más se prevén los fraudes dentro de la empresa, es a través de una línea interna de la empresa, que aseguren al denunciante confidencialidad y permanencia en la empresa, bueno la empresa podrá usarlo como modelo de advertencia y preventiva para investigar ciertas situaciones Crees que es necesario que se implementen esas líneas internas de denuncias en esta empresa. Yo creo que sería bueno, sería súper bueno, eh… por los que tú dices porque muchas veces la información que tu recoges del resultado de una operación por la cual tu no participaste,

entonces existen muchas otras ocasiones que los mismos compañeros de trabajo que son más cercanos tiene conocimiento de esa información, ahora también es bueno pero por otro lado también es un arma de doble filo, porque sobre todo el tema de ventas, que es el tema de falsificación de contratos, existe mucha competencia con respecto de generar metas, de ser el mejor de tu equipo y ser también el mejor equipo dentro de los otros equipos, entonces, es un poco lo que hoy día en el mercado en general es el tema de los incentivos perversos que de repente llevan a los ejecutivos motón de problemas, bueno en las ventas se da un poco más, desde ese punto de vista una persona podría hablar de una estafa, cuando no la hay, y podría provocar alarmas que son falsas, entonces por eso podría ser un arma de doble filo, ahora sí creo que es una buena medida. Conoces las sanciones a las que se expone al cometer un delito. Eh… No, claramente no, recuerdo sí que son delitos por ejemplo que tiene que ver con dinero primero como trabajador es el despido y una falta grave… tiene un nombre el finiquito… falta a la probidad si no me equivoco, que es cuando uno hace fraudes, cosas así, eh... y de ahí en más un juicio civil que tiene que ver con el tenor digamos de la falta, tiene que ver son la falsificación de una firma, después hay una evaluación del perjuicio que provoca la persona, porque puede ser un perjuicio solo a la empresa, puede sr un perjuicio a la empresa y a un cliente, puede ser un perjuicio económico, moral y también tiene que ver con la cuantía, si no me equivoco, ahora de ahí para allá es civil, o sea lo que diga el juez, tantos años de cárcel, tantas multas, depende, yo más allá no sé. Qué tan efectivo crees que funciona la prevención y/o posterior detección de los fraudes dentro de la organización, y si tiene alguna sugerencia, mejor. En general yo

creo que hoy día los controles están, o sea, acotan bastante el tema de los riesgos, se han minimizado bastante, pero la instancia siguiente es decir que siempre hay que seguir mejorando, porque cuando uno en general, un control interno genera herramientas o mecanismo de control y disminuye el riego generalmente o naturalmente se provoca confianza, pero siempre como el dicho dice, en la confianza está el peligro, por lo tanto hay otros riegos que se pueden elevar, por lo tanto siempre hay que estar evaluando el tema de los riegos, es importante, hoy día como repito el sistema creo que funciona bastante bien, pero siempre hay que ir haciendo mejoras.

IV. Anexo Valorización Matriz de Riesgo

Respecto de la información del Riesgo Crítico

CUADRO N°1: CATEGORÍAS DE PROBABILIDAD

CATEGORÍA	VALOR	DESCRIPCIÓN
Casi Certeza	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene un alto grado de seguridad que éste se presente. (90% a 100%)
Probable	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre un 66% a 89% de seguridad que éste se presente.
Moderado	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre un 31% a 65% de seguridad que éste se presente.
Improbable	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre un 11% a 30% de seguridad que éste se presente.
Muy improbable	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, se tiene entre un 1% a 10% de seguridad que éste se presente.

CUADRO N°2: CATEGORÍAS DE IMPACTO

CATEGORÍA	VALOR	DESCRIPCIÓN
Catastróficas	5	Riesgo cuya materialización influye gravemente en el desarrollo de la etapa y en el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo finalmente que ésta se desarrolle.
Mayores	4	Riesgo cuya materialización influye dañaría significativamente el desarrollo de la etapa y el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo finalmente que ésta se desarrolle de forma normal.
Moderadas	3	Riesgo cuya materialización causaría un deterioro en el desarrollo de la etapa dificultando o retrasando el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo finalmente que ésta se desarrolle de forma adecuada.
Menores	2	Riesgo que causa un daño menor en el desarrollo de la etapa y que no afecta mayormente el cumplimiento de sus objetivos.
Insignificantes	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en el desarrollo de la etapa y que no afecta el cumplimiento de sus objetivos.

CUADRO N°3: NIVEL DE SEVERIDAD DEL RIESGO

En el siguiente cuadro se muestra el resultado de la combinación entre las categorías del nivel de probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto del riesgo, es decir el nivel de severidad. En el cuadro se puede observar que las categorías de impacto tienen una mayor incidencia en el nivel de severidad asignado, puesto que aunque la probabilidad de ocurrencia sea menor, al tratarse de riesgos con impactos altos, cualquier materialización del riesgo (aunque sea en una sola oportunidad) tendrá una consecuencia significativa en

el cumplimiento de los objetivos del proceso examinado. Esto explica los casos en que a igual valor, la severidad del riesgo es distinta. En el cuadro se pueden observar todas las combinaciones posibles.

NIVEL DE PROBABILIDAD (P)	NIVEL DE IMPACTO (I)	SEVERIDAD DEL RIESGO S = (P X I)
Casi certeza (5)	Catastróficas (5)	**Extremo (25)**
Casi certeza (5)	Mayores (4)	**Extremo (20)**
Casi certeza (5)	Moderadas (3)	**Extremo (15)**
Casi certeza (5)	Menores (2)	**Alto (10)**
Casi certeza (5)	Insignificantes (1)	**Alto (5)**
Probable (4)	Catastróficas (5)	**Extremo (20)**
Probable (4)	Mayores (4)	**Extremo (16)**
Probable (4)	Moderadas (3)	**Alto (12)**
Probable (4)	Menores (2)	**Alto (8)**
Probable (4)	Insignificantes (1)	**Moderado (4)**
Moderado (3)	Catastróficas (5)	**Extremo (15)**
Moderado (3)	Mayores (4)	**Extremo (12)**
Moderado (3)	Moderadas (3)	**Alto (9)**
Moderado (3)	Menores (2)	**Moderado (6)**
Moderado (3)	Insignificantes (1)	**Bajo (3)**
Improbable (2)	Catastróficas (5)	**Extremo (10)**
Improbable (2)	Mayores (4)	**Alto (8)**
Improbable (2)	Moderadas (3)	**Moderado (6)**
Improbable (2)	Menores (2)	**Bajo (4)**
Improbable (2)	Insignificantes (1)	**Bajo (2)**
Muy Improbable (1)	Catastróficas (5)	**Alto (5)**
Muy Improbable (1)	Mayores (4)	**Alto (4)**
Muy Improbable (1)	Moderadas (3)	**Moderado (3)**
Muy Improbable (1)	Menores (2)	**Bajo (2)**
Muy Improbable (1)	Insignificantes (1)	**Bajo (1)**

Respecto del Control Clave

1. Del Diseño del Control

1.1 OPORTUNIDAD DE LA ACCIÓN DEL CONTROL (O)	
Clasificación	**Descripción**
Preventivo (Pv)	Controles claves que actúan antes o al inicio de una actividad.
Correctivo (Cr)	Controles claves que actúan durante la actividad y que permiten corregir las deficiencias.
Detectivo (Dt)	Controles claves que sólo actúan una vez que la actividad ha terminado.

1.2 PERIODICIDAD EN LA ACCIÓN DEL CONTROL (P)	
Clasificación	**Descripción**
Permanente	Controles claves aplicados durante toda la actividad, es decir, en cada operación.
Periódico	Controles claves aplicados en forma constante sólo cuando ha transcurrido un periódico específico de tiempo.
Ocasional	Controles claves que se aplican sólo en forma ocasional en una actividad.

1. 3 AUTOMATIZACIÓN EN LA APLICACIÓN DEL CONTROL (A)	
Clasificación	**Descripción**
Automatizado	Controles claves incorporados en la actividad, cuya aplicación es completamente informatizada. Están incorporados en los sistemas informatizados.
Semi-automatizado	Controles claves incorporados en la actividad, cuya aplicación es parcialmente desarrollada mediante sistemas informatizados.
Manual	Controles claves incorporados en la actividad, cuya aplicación no considera uso de sistemas informatizados.

2. Escala de clasificación de la efectividad de los controles.

CARACTERISTICAS DISEÑO CONTROL CLAVE			CLASIFICACIÓN	VALOR DEL DISEÑO DEL CONTROL
Periocidad (P)	**Oportunidad (O)**	**Automatización (A)**		
Permanente	Preventivo	Informatizado	**OPTIMO**	**5**
Permanente	Preventivo	Semi-informatizado		
Permanente	Preventivo	Manual		
Permanente	Correctivo	Informatizado		
Permanente	Correctivo	Semi-informatizado		
Permanente	Correctivo	Manual		
Permanente	Detectivo	Informatizado	**BUENO**	**4**
Permanente	Detectivo	Semi-informatizado		
Permanente	Detectivo	Manual		
Periódico	Preventivo	Informatizado		
Periódico	Preventivo	Semi-informatizado		
Periódico	Preventivo	Manual		
Periódico	Correctivo	Informatizado	**MÁS QUE REGULAR**	**3**
Periódico	Correctivo	Semi-informatizado		
Periódico	Correctivo	Manual		
Periódico	Detectivo	Informatizado		
Periódico	Detectivo	Semi-informatizado		
Periódico	Detectivo	Manual		

Ocasional Ocasional Ocasional	Preventivo Preventivo Preventivo	Informatizado Semi-informatizado Manual	**REGULAR**	**2**
Ocasional Ocasional Ocasional	Correctivo Correctivo Correctivo	Informatizado Semi-informatizado Manual		
Ocasional Ocasional Ocasional	Detectivo Detectivo Detectivo	Informatizado Semi-informatizado Manual	**DEFICIENTE**	**1**
No Determinado	No Determinado	No Determinado	**INEXISTENTE**	**1**

Respecto de la Exposición del Riesgo

INDICADOR DE EXPOSICIÓN AL RIESGO	VALOR	NIVEL DE EXPOSICIÓN AL RIESGO
Nivel severidad del riesgo / Nivel efectividad del Control	8,0 - 25,0	**NO ACEPTABLE**
	4,0 - 7,99	**MAYOR**
	3,0 - 3,99	**MEDIA**
	0,2 - 2,99	**MENOR**

La escala ha sido construida en base a la relación entre el nivel de severidad del riesgo (Bajo, Moderado, Alto. Extremo) y el nivel de efectividad del control asociado a ese riesgo (Deficiente, Regular, Más que regular, Bueno, Óptimo).