



Sistema de control interno

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Darwin Germaín Villegas Cotrina

Asesor:

Dr. Juan Carlos Pacheco Silva

Lima, julio de 2020

Dedicatoria

A mis apreciados padres, por ser un ejemplo y darme siempre la motivación de cada día para salir adelante.

A mis hermanas, quienes siempre están allí dándome aliento para no bajar los brazos.

A mi esposa, por la valentía de mostrarme que con esfuerzo todo se puede lograr, por su comprensión y apoyo en esta etapa de la maestría.



Agradecimientos

De todo corazón a Dios, por haberme dado la fuerza y el empuje necesario para lograr alcanzar este noble grado académico de máster.

A mis profesores, por el ejemplo de humildad, confianza y por los conocimientos impartidos en las aulas, que son para mí una herramienta invaluable para desempeñarme en esta nueva etapa profesional de mi vida.



Resumen ejecutivo

En el presente trabajo se expone la investigación que permitió descubrir un proceso clandestino que se venía desarrollando por un periodo determinado en la Compañía IMAYACSAC, mostrando así, que la falta de un adecuado control interno puede desencadenar en la pérdida de cuantiosas sumas de dinero, las mismas que podrían generar la quiebra de la empresa.

En el documento se describe el problema generado por los robos sistemáticos de uno de los trabajadores de la empresa, quien sustentaba los egresos de dinero con facturas falsas que obtenía por sus propios medios.

Palabras clave: artículos para computadoras; ventas; control interno; Octógono; caja chica; manual de procedimientos; malas prácticas



Abstract

The present work presents the investigation that allowed the discovery of a clandestine process that was being developed for a determined period in the IMAYACSAC Company, showing that the lack of an adequate internal control can trigger in the loss of large amounts of money, the same ones that could generate the bankruptcy of the company.

The document describes the problem generated by the systematic robbery of one of the company's workers, who supported the money outflows with false invoices that he obtained by his own means.

Keywords: *computer supplies; sales; internal control; Octagon; petty cash; manual of procedures; bad practices*



Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimientos.....	v
Resumen ejecutivo	vii
Abstract	ix
Índice de tablas.....	xiii
Índice de figuras	xv
Introducción	1
Capítulo 1. IMAYACSAC	3
1.1. La Compañía: IMAYACSAC.....	3
1.2. Crecimiento.....	4
1.3. Rápida expansión.....	4
1.4. La Compañía en el 2013	5
1.5. Evolución económica en el Perú.....	6
1.6. Inicio de la tercerización contable	7
1.7. David: nuevo jefe de contabilidad	8
1.8. Proceso de compras	10
Anexos.....	13
Anexo 1. Alta dirección de IMAYACSAC.....	13
Anexo 2. Mayores productores de cobre en el mundo (2013)	14
Anexo 3. PBI por cada año y PBI por sectores	15
Anexo 4. Fotografía de un extintor comprado por IMAYACSAC	16
Anexo 5. Informe de revisión de facturas encontradas	17
Capítulo 2. Teaching Note	19
2.1. Resumen.....	19
2.2. Análisis del caso y aplicación de conceptos	19
2.3. Desarrollo del Octógono	19
2.4. Alternativas de solución.....	27
2.4.1. Primer nivel.....	27
2.4.2. Segundo nivel.....	31
2.4.3. Tercer nivel	32

2.5. Sucesos ocurridos en la realidad.....	33
Conclusiones	35
Recomendaciones.....	37
Bibliografía.....	39



Índice de tablas

Tabla 1. Alternativas de pago.....	23
Tabla 2. Problema 1: Inadecuado control de la caja chica	28
Tabla 3. Problema 2: Ausencia del control interno en la empresa.....	29
Tabla 4. Problema 3: Falta de motivación entre los trabajadores de oficina	30
Tabla 5. Problema 4: Carencia de un manual de funciones y procedimientos.....	31
Tabla 6. Problema 1: La alta rotación y autoritarismo de Carlos.....	32
Tabla 7. Problema 1: Desinterés de los directivos en el proceso operativo de sus empleados	33



Índice de figuras

Figura 1. Guía de diagnóstico según el Octógono 20



Introducción

Actualmente existe un gran número de empresas que sufren considerables pérdidas por robos dentro de sus instalaciones, en muchos casos son cometidos por sus propios trabajadores. Esto suele ocurrir muy a menudo por la falta de un eficaz sistema de control que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La implementación de un sistema de control interno en una organización aumenta la confiabilidad de la información financiera y la eficiencia del proceso operativo, pero implica una preparación, es imprescindible comunicar al personal las políticas de la organización, delimitando sus roles y tareas a través de un manual de funciones y procedimientos.

En una empresa es responsabilidad de la dirección crear un adecuado ambiente de trabajo que anime a sus empleados a cumplir un código de conducta, el desconocimiento o ausencia de una normativa acarrea serios inconvenientes, a tal punto que se cometen robos y fraudes dentro de una empresa, tal y como sucedió en la Compañía Importaciones Mayoristas de Accesorios S.A.C. (IMAYACSAC)¹.

El presente caso de estudio se ha dividido en dos capítulos, en el primero se describe la problemática y cómo a través de una investigación y seguimiento se descubrió los actos ilícitos cometidos por el único encargado de compras, quién utilizó documentos falsos para sustentar la salida de dinero de la empresa.

En el segundo capítulo, se presenta el Teaching Note, a través de un análisis basado en la herramienta denominada Octógono se diagnostica el problema, causas y alternativas de solución.

¹ Por motivos de confidencialidad se ha cambiado el nombre de la empresa, así también, el de los personajes que aparecen en el presente caso.

Capítulo 1. IMAYACSAC

A las 4:00 p.m. del lunes 23 de setiembre de 2013, David Fuentes, reciente jefe del área de contabilidad de la empresa IMAYACSAC, se encontraba sentado en su oficina analizando la mejor manera de empezar el informe que debía presentar en la reunión de urgencia pactada para el día siguiente. La reunión no se daba en circunstancias normales, en ella se abordaría el descubrimiento de una secuencia de hurtos sistemáticos dentro de la compañía, por lo que debía presentar una investigación pormenorizada en la que sustentaba paso a paso las pruebas incriminatorias, tales como proformas de diferentes proveedores, precios reales de extintores en línea de tiempo, comparación de facturas reales versus las facturas clonadas del proveedor involucrado, etc.

David recordaba con cierto beneplácito el gran salto obtenido: haber sido elegido el nuevo jefe del área contable de IMAYACSAC, la mayor comercializadora de la zona. Gracias a su empeño por aprender y crecer profesionalmente, consiguió varios logros que lo motivaron a superarse cada día más. Era tal su entusiasmo, que buscaba abordar de la mejor forma los acontecimientos en el informe que debía presentar a la mañana siguiente.

1.1. La Compañía: IMAYACSAC

En diciembre de 1962, el dueño y fundador Mauricio Escalante constituyó la compañía en la ciudad de Lima, bajo la denominación de Importaciones Mayoristas de Accesorios para Computadoras S.A.C., en adelante se llamará IMAYACSAC.

IMAYACSAC tiene como actividad principal la compra y venta de computadoras y demás accesorios que complementan el rubro. La compañía desempeñó una serie de actividades comerciales que lograron una alta aceptación de la clientela, llegando a convertirse en una de las empresas con mayor demanda en el mercado de artículos para computadoras. Creció rápidamente de forma orgánica, diversificando la gama de productos tales como impresoras, software, proyectores, muebles para PC, suministros, servidores, instalación de video vigilancia, laptop, entre otros. La fortaleza de la empresa radica en los conocimientos que posee Mauricio y a su buen tino para ofrecer productos a clientes dispuestos a adquirirlos de acuerdo a sus necesidades.

1.2. Crecimiento

Con el paso del tiempo, la aceptación de sus clientes dio como resultado el incremento de las ventas y al cabo de 5 años instaló la primera sucursal en la avenida Carlos Izaguirre 542, en el distrito de Los Olivos, Lima.

La estrategia de expansión fue tan bien recibida por los clientes que llegaron nuevos mercados, tales como los minoristas y mayoristas de las diferentes regiones y provincias del país, hasta los “competidores” minoristas cercanos se convirtieron en sus clientes

Una característica principal fue manejar una extensa gama de productos a precios bajos, su lema era: “Somos una empresa que nació con el objetivo de ofrecer una gran variedad de productos y suministros a precios competitivos (bajos), y que son tendencia en el mercado de computadoras”. IMAYACSAC tuvo tal acogida que logró tener presencia en otras zonas, como es el norte del país, logrando así una expansión más amplia de la compañía. Tan es así que al poco tiempo inauguró rápidamente 2 tiendas más para la atención al público, logrando obtener un crecimiento permanente en la participación de mercado.

1.3. Rápida expansión

Debido a la creciente demanda que generaba la empresa cada año, Mauricio necesitó apoyo adicional ya que no podía manejar solo la empresa, por lo tanto, conversó y convenció a sus hijos para que se encargaran de las diferentes áreas de la compañía, reestructuró el organigrama de IMAYACSAC con la presencia de sus tres hijos e inició una nueva etapa de la empresa.

Así tenemos a Renato Escalante (36 años), casado con Dámaris Smith, tenía 2 hijos, estudió la carrera de administración de empresas en una de las universidades más prestigiosa del Perú. Mauricio lo consideró como el nuevo CEO de la compañía, ya que tenía experiencia como administrador de pequeñas empresas; dicho aprendizaje le inspiró a Renato la confianza necesaria para asumir el puesto con responsabilidad.

El mayor de sus hijos, Edinson Escalante (38 años), estaba casado con Ysabel Rockefeller y tenía 2 hijos. Cursó la carrera de economía en una reconocida universidad peruana, adquirió experiencia laboral en entidades financieras de gran renombre, recibiendo como reconocimiento un contrato de trabajo indefinido en una de ellas. El éxito logrado ayudó a considerar la posibilidad de asumir la administración del negocio familiar, ocupando el cargo de gerente financiero.

El menor, Samuel Escalante (32 años), era soltero y se graduó como ingeniero industrial, ejerció la profesión dentro y fuera del país. La experiencia y conocimientos adquiridos le dieron la seguridad y aplomo para aceptar el cargo de gerente de operaciones dentro del negocio.

La nueva estructura cambió la forma de trabajar de la compañía (ver Anexo 1), dándole un concepto más estratégico respecto al ámbito comercial, lo que originó una elevada expectativa entre sus clientes. Ahora los nuevos directivos estaban enfocados en ingresar a nuevos mercados y seguir obteniendo una considerable ventaja sobre sus competidores; siempre que examinaban un nuevo producto, lo primero que analizaban era si podrían satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes.

La tendencia de la demanda iba en crecimiento, tanto que los nuevos directivos se enfocaron en satisfacer las necesidades del mercado, dejando el manejo de la planilla a Carlos Mercado, quien laboraba en la empresa desde hace 14 años, por lo que se le consideraba personal de confianza.

Carlos Mercado, egresado de administración de empresas, divorciado con una hija de 25 años, tenía un aceptable desempeño en sus labores, conocía muy bien el manejo de la empresa, incluso algunos trabajadores le consultaban temas que solo él conocía. Se ganó el puesto por su capacidad y buen desempeño en el control del personal, aunque por su carácter dominante llegaba en algún momento a ser muy autoritario.

1.4. La Compañía en el 2013

Al 2013, las ventas anuales del negocio ascendían a S/ 20'000,000 aproximadamente, siendo uno de los líderes del sector con más participación de mercado. La planilla estaba compuesta por 25 trabajadores entre almaceneros, vendedores, repartidores y choferes, distribuidos en las tres tiendas ubicadas en el distrito de Los Olivos. Ofrecía a sus trabajadores un sueldo acorde al mercado, a los vendedores el pago de una comisión por niveles de ventas y el pago de su seguro de salud.

La compañía supo conocer bien el negocio de abastecimiento, periódicamente Renato viajaba a la República China para adquirir nuevos productos a mejores precios, renegociaba con los proveedores actuales, y realizaba cuidadosas y exigentes evaluaciones de nuevas proformas. La estrategia de la compañía consistía en mantener una “economía de escala” para controlar la subida en precios, ya que el mercado era muy competitivo.

IMAYACSAC tuvo una gran acogida por la calidad, variedad y precio de sus productos, logró identificar las necesidades de sus clientes y generó confianza, por lo que rápidamente

destacó entre todos los competidores de la zona, convirtiéndose en el líder del sector durante 20 años.

1.5. Evolución económica en el Perú

En el 2013 el mundo se encontraba en un proceso de recuperación por la crisis mundial que se originó en el año 2009. China, una de las principales economías mundiales se vio muy afectada al punto que disminuyó sus importaciones de materias primas, tales como minerales y otros componentes para tratar de controlar y manejar la crisis.

El Perú es proveedor de minerales como zinc, estaño y cobre, siendo este último mineral el más demandado. En el 2013 fue el segundo mayor productor de cobre, con un 8% del total de la producción a nivel mundial, Chile ocupó el primer lugar con el 34% de la producción (ver Anexo 2).

En un afán por controlar la crisis que repercutía en sus países, bajó la demanda de exportación de este mineral, siendo China uno de los principales compradores de cobre a nivel mundial. Este hecho afectó de manera directa al Perú, ya que trajo como resultado una variación negativa en el PBI interno de los últimos años, de 6% en el 2012, 5.8% en el 2013 y 2.4% en el 2014. Estos resultados eran poco alentadores para que las compañías reinviertan en el Perú por la tendencia negativa de la variación futura del PBI (ver Anexo 3).

A pesar de este preocupante contexto, IMAYACSAC logró expandirse en diferentes zonas del distrito de Los Olivos, creciendo sostenidamente año tras año. Así que, la tienda 1 era su sede principal y se ubicaba en la avenida Carlos Izaguirre 542; a la tienda 2 se le denominó *Cyberhome* y a la tienda 3 se le llamó *PCnet*. Para atender la gran demanda de clientes se contrató gente experimentada en el área de ventas, atención al cliente, despacho, expertos en importaciones, recursos humanos y contabilidad. Ahora IMAYACSAC operaba como una empresa mayorista con 3 tiendas, y un sólido equipo administrativo que manejaba toda la información interna de la empresa.

Los hijos de Mauricio, ya en posiciones claves, se encontraban muy motivados de tomar la posta y seguir con la expansión y crecimiento de la compañía. Se reunían una vez al mes para evaluar el nivel de ventas de cada tienda, determinar el producto con mayor demanda, examinar los nuevos productos sustitutos, nuevos clientes, revisar la lista de cuentas por pagar, rotación de inventarios, entre otros.

Al introducir nuevos productos al mercado peruano, la empresa tenía la obligación de capacitar, evaluar y entregar el manual del producto a cada trabajador responsable de las ventas para brindar una mejor orientación y asesoramiento.

Paralelamente, los nuevos gerentes, se organizaban para medir los resultados de las áreas que ayudaban a la toma de decisiones, inspeccionar el almacén de productos, el nivel de ventas de cada tienda y las cuentas por cobrar y pagar. Los responsables de las áreas con mejores resultados eran premiados con incentivos económicos, ascensos, regalos, reconocimientos públicos, etc. Por consiguiente, se fomentaba la rotación interna, línea de carrera e incremento salarial a todo colaborador que obtenía mejores resultados, en especial dentro del área de ventas.

El nuevo equipo directivo recibía directamente el apoyo de Carlos, el administrador, que tenía conocimiento de todas las áreas, ya que era el líder del personal de oficina a quien todos reportaban: área de compras, ventas, cobranzas, recursos humanos, vendedores, etc.

1.6. Inicio de la tercerización contable

En una charla de capacitación contable y tributaria, Mauricio tuvo oportunidad de conocer a Juan Zapata, reconocido contador público (CPC), quien le ofreció su tarjeta de servicios contables y asesoría tributaria.

Casi al año de este encuentro, IMAYACSAC recibió una notificación de la SUNAT, en ella se le solicitaba información de los productos importados de China y una lista de documentos que Mauricio no sabía cómo obtenerlos. Ante esta apremiante situación, recordó tener la tarjeta de Juan y no dudó en llamarlo para que se encargara del asunto.

Juan y su equipo de contadores se presentaron en las oficinas de IMAYACSAC para evaluar la situación y reunir los documentos solicitados por la SUNAT. El equipo contable liderado por la CPC Claudia Ospina recopiló toda la información necesaria para documentar el expediente, tenía amplia experiencia por haber trabajado muchos años en este rubro.

Llegado el día de la auditoria, Claudia y Juan llevaron todos los documentos a la SUNAT, obteniendo una respuesta positiva del proceso de auditoría. Mauricio se sintió tan tranquilo y aliviado por la gestión exitosa ante la SUNAT, que le ofreció a Juan hacerse cargo del área contable de IMAYACSAC, iniciando así la asesoría desde el 1 de julio de 1997.

En el 2012, Juan encargó la jefatura de contabilidad a Claudia Ospina, contadora publica de profesión, de 47 años de edad, con una hija en edad universitaria. Claudia manejó de forma correcta y ordenada la contabilidad de la empresa por 2 años, hasta que por motivos estrictamente personales tuvo que dejar el puesto por 15 días. Eligió a uno de sus asistentes de confianza para su reemplazo, David Fuentes, quien no dudó en aceptar el encargo de ser jefe por 15 días.

David comentaba: “Soy consciente que en 15 días no lograré aprender mucho, pero será una gran responsabilidad tener bajo mi cargo el área contable, laboral y tributaria, estoy seguro que este aprendizaje me ayudará a crecer profesionalmente”.

Pasado los 15 días David regresó a su puesto de asistente, y Claudia le preguntó acerca de su experiencia en el puesto, David le respondió muy emocionado: “¡Muy bien! Estuve los 15 días con cada uno de los asistentes de IMAYACSAC para conocer su trabajo y el avance diario de cada uno de ellos”.

Luego de algún tiempo, Claudia se vio en la imperiosa necesidad de dejar la jefatura de IMAYACSAC para finiquitar otros asuntos que la demandaban, así que le ofreció a David tener la responsabilidad del cargo y ser su coach ante una situación que no pudiera resolver, él aceptó.

Área de contabilidad

El área de contabilidad estaba conformada por personal técnico dedicado a cumplir su labor, era un equipo que respondía correctamente a sus responsabilidades y ejecutaba las normas de forma ordenada. Anímicamente estaban desmotivados porque en el tiempo que llevaban en la compañía no veían un reconocimiento a su labor ni un incremento salarial por más de tres años. Por ello, solo se limitaban al registro documentario sin indagar más información. En consecuencia, varios de los trabajadores buscaban nuevas oportunidades laborales fuera y los nuevos ingresantes renunciaban al poco tiempo ocasionando una alta rotación.

Los asistentes contables tenían una buena relación con Carlos, en varias ocasiones cuando él entregaba documentos al área contable, estos no validaban su procedencia solo cumplían con registrarla. El equipo contable solía decir: “A mí me alcanzan las facturas de compras, se supone que ya son validadas por la administración, y yo solo tengo que registrarlas”.

1.7. David: nuevo jefe de contabilidad

El 14 de febrero de 2013, David se convirtió en el nuevo jefe de contabilidad de la compañía, empezó sus labores con la mejor de las actitudes. Como parte de su gestión necesitaba conocer la actividad y avance de cada una de las áreas, así que todas las mañanas se dedicó a conversar con los trabajadores, ganándose la aceptación del administrador de IMAYACSAC, el Sr. Carlos Mercado y demás encargados de las áreas.

Carlos transmitía seguridad y tranquilidad solo a los trabajadores que se ganaban su confianza, los que cumplían sus indicaciones, aquellos que “no ocasionaban problemas” y le

transmitan comentarios en forma de “chismes”. Los trabajadores antiguos o nuevos que no aceptaban esta forma de convivencia laboral los excluía de algunos temas extra laborales.

En las celebraciones por días festivos, tales como el día de la madre, día del padre, fiestas patrias, navidad y año nuevo, la empresa asumía el gasto; y en otras celebraciones como los cumpleaños, los trabajadores reunían colaboración voluntaria para el agasajo con el permiso de Carlos. A los trabajadores que no pertenecían a su grupo cercano, en ocasiones les recargaban la cuota para recolectar más dinero en beneficio de otros.

Las personas que no eran del agrado de Carlos, las mantenía al margen de alguna conversación o coordinación dentro del trabajo, aislándolas y provocando en algunos casos su renuncia. Este solía decir: “Aquí todos tienen el mismo trato, son ellos los que quieren mantenerse al margen, siempre los invitamos a integrarse, pero no lo hacen, ¿qué puedo hacer yo?”.

Carlos tenía su equipo de apoyo, dentro de él estaba Roberto Hurtado como un subordinado de confianza, era el encargado del área de logística. Roberto era un joven dinámico, empático con el personal administrativo de la compañía, era responsable de las solicitudes y compras necesarias para la operatividad de la compañía, además, en varias ocasiones se encargaba de gestionar y coordinar los agasajos y actividades festivas. Gozaba del favoritismo de Carlos, compartían tiempo para almorzar y conversaciones cotidianas, por tal motivo obviaba reportar con exactitud todos los gastos que tenía bajo su responsabilidad.

Con este ambiente debía lidiar David, aún sin conocerlo. Claudia presentó a Carlos y al equipo del área contable al nuevo jefe de contabilidad. Gracias a su personalidad carismática, David tomó con entusiasmo su nuevo puesto y desde el primer momento buscó la unidad e integración de su área.

Como primera medida implantó reuniones todos los lunes a primera hora, con el fin de revisar los pendientes, avances y cierres de cada mes. Todo estaba yendo de buena forma, hasta que un día solicitó analizar las compras del mes de julio para la liquidación de impuestos mensuales. Le llamó mucho la atención las recargas y compras de extintores, ya que en algún momento pensó en adquirir uno de tamaño pequeño para su casa, pensando en cualquier accidente que pudiera ocurrir.

Después de conocer las áreas, analizó las ventas, compras, cobros, pagos de forma mensual, a la par realizaba sus actividades cotidianas. Cuando se encontraba revisando las facturas del mes de julio, entró a su oficina Margori, la jefa de tiendas de ventas, quien se encargaba de velar por el control de las tiendas, analizar el nivel de ventas y la rotación de los

productos más demandados, así como la adecuada continuidad numérica y cronológica en la emisión de facturas, además del cuadro de dinero recaudado por las ventas.

1.8. Proceso de compras

En IMAYACSAC no existía un manual de funciones impreso, el cual todo trabajador debería tener, solo se conocía el proceso rutinario de costumbre que se transmitía de boca en boca, en este sentido, el trabajador de cada departamento o área debía llenar el formato de solicitud con todos sus requerimientos. El procedimiento para realizar compras era el siguiente:

- El jefe o responsable del área se encargaba de revisar y validar la solicitud, evitando adquisiciones en exceso o inapropiadas, una vez aprobada la solicitud respaldaba el pedido con su sello correspondiente.
- La solicitud llenada y sellada por cada área se envía al área de logística.
- El responsable del área de logística se cerciora que no existan pedidos iguales o similares en el resto de áreas, de esta forma se evita compra un mismo producto en varios pedidos.
- Las compras de materiales de escritorio, oficina, mantenimiento, limpieza u afines se realizan los días miércoles de cada semana.
- El responsable del área de logística presenta a su jefe inmediato (área de administración) todas las solicitudes enviadas por las diferentes dependencias, este a su vez las revisa y valida. Una vez aprobadas, se visarán con el sello correspondiente.
- El jefe de logística solicita una cotización a varios proveedores. Una vez recibidas las cotizaciones se elige la más conveniente y segura para la empresa.
- El área de logística entrega al área de administración la lista de proveedores con sus respectivas facturas, las cuales serán pagadas por transferencia bancaria o cheque a nombre del proveedor.
- Para compras menores a S/ 300 se girará un cheque a nombre del responsable de logística, quien realizará las compras y posteriormente rendirá cuentas entregando las facturas.
- Para compras pequeñas se entregará efectivo al responsable de logística, luego justificará con las facturas correspondientes.

De acuerdo al procedimiento regular de la empresa no se había encontrado algún tipo de fraude o alguna anomalía que motivara a modificar este procedimiento, el cual se mantenía invariable desde hace años porque les parecía efectivo y acertado.

Margori al ver las facturas de compra de extintores que David tenía en las manos, se animó a preguntar: “David, ¿todo bien respecto a las facturas de compras? Quiero comentarte algo que me llama la atención desde hace mucho tiempo”. David respondió que sí y Margori confesó que desde meses atrás escuchaba que emitían cheques periódicos para las recargas y compras de extintores, y por la continuidad tan cercana en fechas le llamaba mucho la atención.

David le agradeció la información y se dedicó a examinar minuciosamente estas compras, tanto así que al notar algo extraño comenzó a analizar todas las facturas de compras de los meses anteriores. Detectó la ausencia de un sistema de control respecto a los gastos operativos de la compañía por parte de tesorería, quien se encargaba de los desembolsos de dinero.

Al verificar que eran demasiadas las facturas por revisar y que solo no podría hacerlo, requirió la ayuda de Margori. En el avance de la revisión encontraron facturas de diferentes proveedores en meses distintos, pero que tenían los mismos importes, al parecer era la misma persona que las emitía pues tenía la misma letra.

Con el propósito de comprobar los precios, cotizaron los productos por internet y se dieron con la sorpresa que estos costaban 50% menos del precio registrado en las facturas que se pagaban a nombre IMAYACSAC. Decidieron reconfirmar la información y se acercaron a verificar en las tiendas físicas, comprando algún producto chico, con la intención de obtener la factura real y que sirviera de respaldo para adjuntar en el informe de precios. David tomó la factura obtenida de los registros y se dirigió a la dirección del supuesto proveedor, llevaba consigo una copia de la “factura” de los extintores (ver Anexo 4).

Al llegar a la tienda contempló con asombro que se trataba de una ferretería y no vendía extintores, así que preguntó al vendedor si ofrecían estos productos, él respondió que no. A pesar de ello, decidió comprar un producto pequeño para obtener la factura, ingrata fue su sorpresa al darse cuenta que la factura real era de un modelo completamente diferente a la que tenía registrada en la empresa como documento real de compra. Decidió hablar con el encargado de la tienda, le expuso la situación y le mostró la factura “falsa”; el vendedor quedó también sorprendido y se mostró colaborador para encontrar a los responsables.

David inmediatamente llamó por teléfono a Claudia y la puso al tanto de los hechos, por su parte, los resultados de las averiguaciones serían redactados en un informe detallado.

Al día siguiente, David envió el informe a la CPC Claudia Ospina, en él se relataban todos los acontecimientos y se inculpaba al encargado de logística, Roberto Hurtado. De inmediato se organizó una reunión con carácter de urgencia en IMAYACSAC para exponer los hechos, en ella estaban presentes los hermanos Escalante, Roberto Zapata, su socio Máximo Geldres y

Claudia Ospina, el objeto de la asamblea era analizar los daños ocasionados y encontrar a los responsables del delito (ver Anexo 5).

Parte de la responsabilidad recayó sobre Carlos, todos los cheques girados tenían su autorización y su asistente de compras, Roberto Hurtado, era quien entregaba al área de contabilidad las facturas por las compras realizadas, por tanto, él era el responsable directo de todas las malas prácticas de robo y estafa documentaria. Los directivos coincidieron en el despido inmediato de Roberto y le interpusieron una demanda para recuperar el dinero robado.

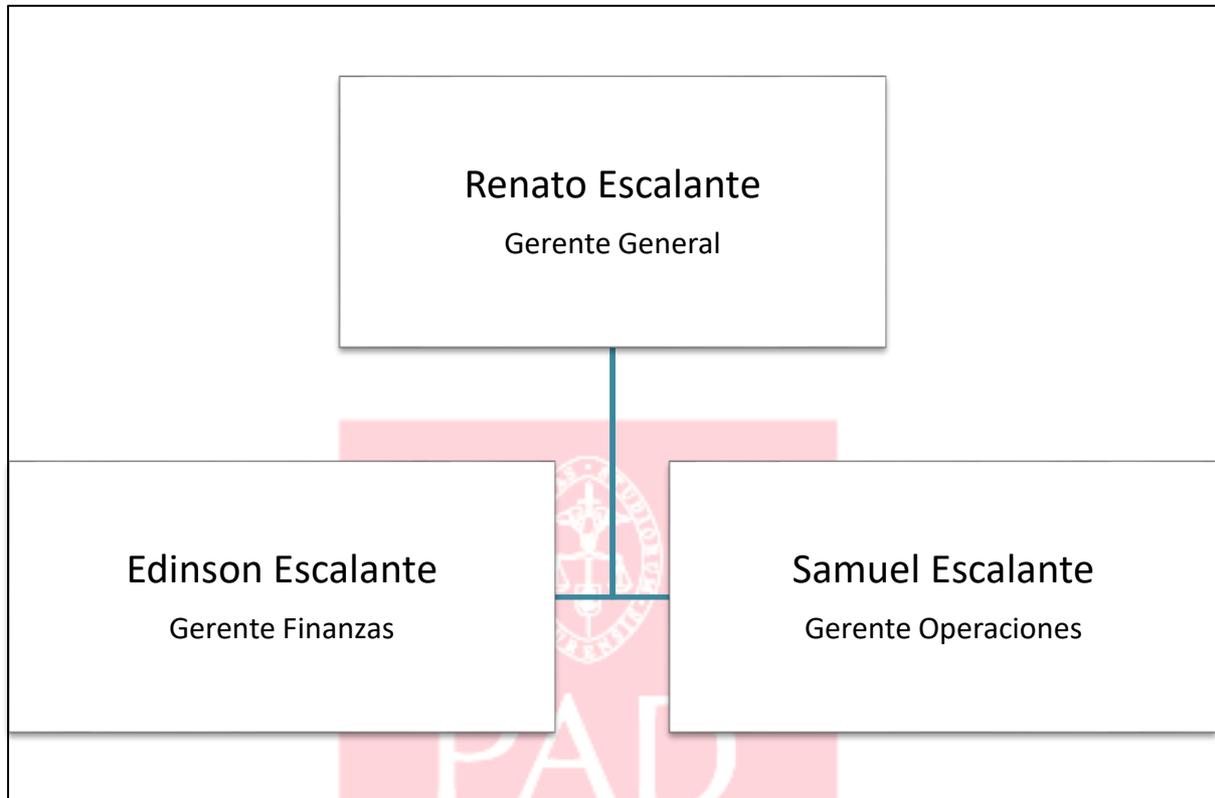
Mauricio se preguntaba por qué se produjo este hecho, ¿acaso tenían un inadecuado sistema de control y si existía se cumplían todos los parámetros?, y a su vez pensó que debido a que todas las gestiones se desarrollaban por confianza y amistad, fueron obviados los procesos de autorización y verificación para “no obstaculizar” los procesos administrativos y burocráticos. Repasó que la rutina consistía en que los trabajadores preparaban la lista de pedidos (artículos de oficina, mantenimiento de oficina, útiles de limpieza, etc.), luego Roberto firmaba un vale por una cantidad de dinero aproximada para la compra de toda la lista, y cuando terminaba las compras debía rendir cuentas entregando las facturas correspondientes. Como la gerencia de IMAYACSAC tenía mucha carga laboral, no veía la importancia de revisar la operatividad de caja y la responsabilidad recaía directamente en Carlos.

Con estos sucesos revelados, la gerencia le quitó mucho poder a Carlos, ya que él autorizaba la compra y además era muy amigo de Roberto. Aunque Carlos aludió que desconocía lo que sucedía y que también fue sorprendido.

Ahora muchas cosas habían cambiado en el área administrativa, se independizó el área de contabilidad, obtuvo más libertad para verificar y corroborar los documentos recibidos de otras áreas, y se ordenó un control de las autorizaciones de compras para las futuras necesidades administrativas. En esta coyuntura ¿qué podría recomendar David respecto al proceso de compras de la empresa?

Anexos

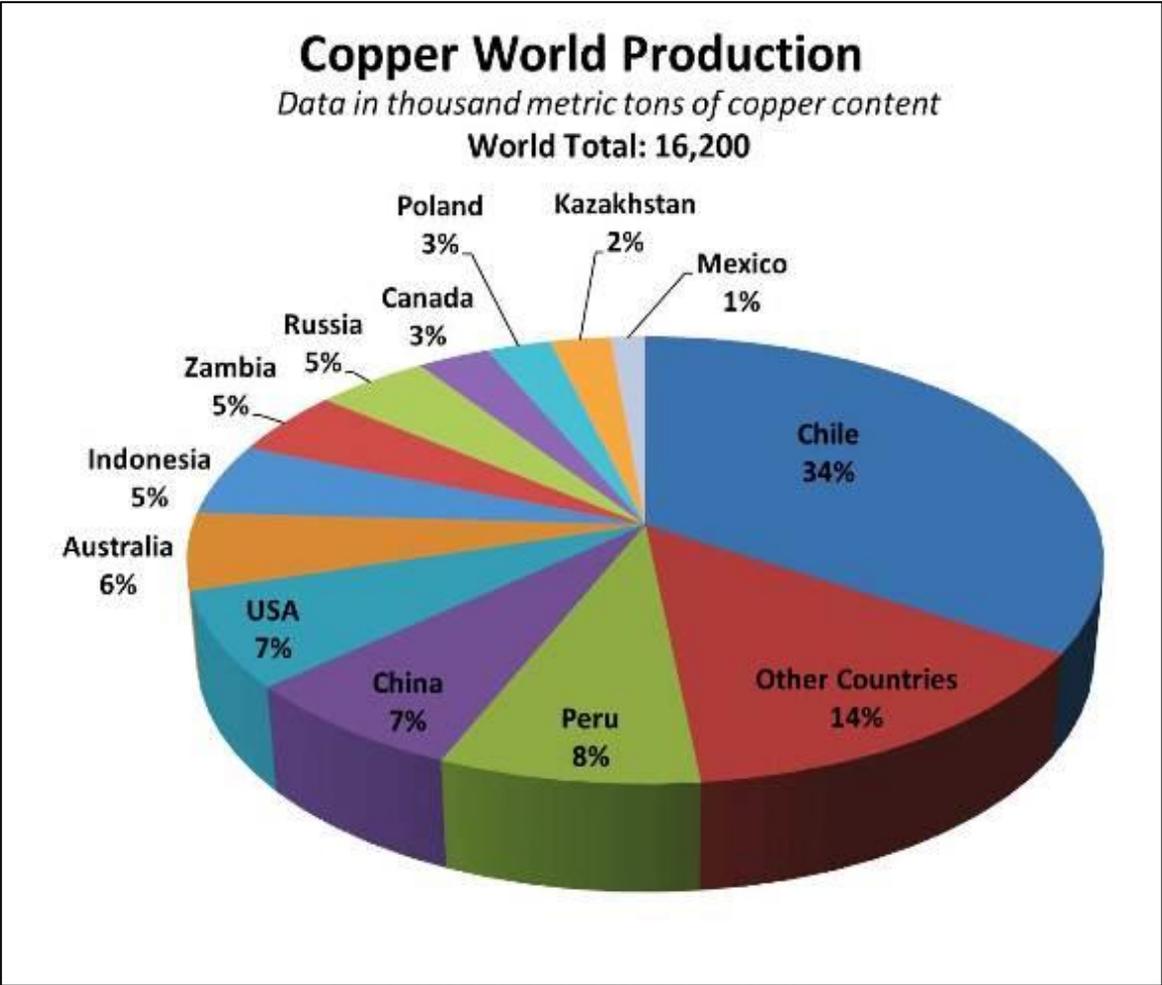
Anexo 1. Alta dirección de IMAYACSAC



Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 2. Mayores productores de cobre en el mundo (2013)



Fuente: Rankia (2013)

ESCUELA DE DIRECCION
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 3. PBI por cada año y PBI por sectores

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Agricultura y ganado	8.0	1.3	4.3	4.1	5.9	1.0	1.4
Pesca	3.0	-3.4	-19.6	52.9	-32.2	18.1	-27.9
Minería	7.3	-1.4	-0.7	-1.1	2.2	4.3	-2.2
Hidrocarburos	10.3	16.1	28.4	19.7	2.3	7.2	3.9
Manufactura	8.6	-6.7	10.8	8.6	1.5	5.1	-3.3
Electricidad, gas y agua	8.1	1.1	8.1	7.6	5.8	5.5	5.0
Construcción	11.0	-0.5	12.5	8.9	7.2	8.9	1.7
Comercio	16.8	6.8	17.8	3.6	15.8	5.9	4.4
Otros servicios	8.7	3.6	8.8	7.0	7.3	6.2	4.8
PBI	9.1	1.0	8.5	6.5	6.0	5.8	2.4

Fuente: “Gráfico del día: evolución del PBI por industrias” (16 de julio de 2015)



Anexo 2. Fotografía de un extintor comprado por IMAYACSAC



Fuente: SecureWeek (s. f.)

PAU
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 3. Informe de revisión de facturas encontradas

INFORME DE COMPROBANTES DE COMPRA

De: Margori – JEFA DE TIENDAS

Para: Sr. David Fuentes – JEFE CONTABILIDAD

Fecha: 11/06/2013

La presentación de este informe surge a raíz de la revisión de los documentos tales como facturas de compras, boletas de venta, tickets y otros que son enviados por cada tienda, documentos que son validados de manera periódica al momento de la recepción.

Al validarse las facturas se tuvo conocimiento de la compra de artículos de seguridad, los cuales estaban autorizados con el fin de cumplir las exigencias requeridas por INDECI y lograr obtener la licencia de funcionamiento de cada una de las tiendas. Los artículos requeridos se detallan a continuación:

- Detectores de humo
- Luces de emergencia
- Extintores
- Señales de seguridad y evacuación
- Botiquín de primeros auxilios

Se revisó una lista de facturas de compras realizadas entre los años 2012 y 2013, los resultados fueron los siguientes:

Compras de artículos de seguridad – Año 2012

- 03/09/2012Factura 002-001603S/ 440
- 14/09/2012Factura 002-001607S/ 450

Total: S/ 890

Compras de artículos de seguridad – Año 2013

- 20/03/2013Factura 001-005365S/ 450
- 22/03/2013Factura 001-005380S/ 540
- 30/03/2013Factura 001-002564S/ 530
- 30/03/2013Factura 001-002565S/ 530
- 03/04/2013Factura 001-002568S/ 450
- 03/04/2013Factura 001-002569S/ 450

- 06/04/2013Factura 001-002574S/ 500
- 06/04/2013Factura 001-002575S/ 460
- 14/04/2013Factura 001-000116S/ 530
- 14/04/2013Factura 001-000117S/ 450
- 22/04/2013Factura 001-008838S/ 530
- 22/04/2013Factura 001-008839S/ 530
- 03/05/2013Factura 002-053697S/ 530
- 03/05/2013Factura 002-053698S/ 530
- 07/05/2013Factura 001-001869S/ 530
- 07/05/2013Factura 001-001870S/ 530

Total: S/ 8,070

Cabe resaltar que cada factura contiene la compra de un solo extintor de polvo químico seco de 4 kg, cuyo valor real en el mercado es de S/ 115.

		Pcio. Fact.	Pcio. Real	Exceso
Fac	'002-001603	440.00	115.00	325.00
Fac	'002-001607	450.00	115.00	335.00
Fac	'001-005365	450.00	115.00	335.00
Fac	'001-005380	540.00	115.00	425.00
Fac	'001-002564	530.00	115.00	415.00
Fac	'001-002565	530.00	115.00	415.00
Fac	'001-002568	450.00	115.00	335.00
Fac	'001-002569	450.00	115.00	335.00
Fac	'001-002574	500.00	115.00	385.00
Fac	'001-002575	460.00	115.00	345.00
Fac	'001-000116	530.00	115.00	415.00
Fac	'001-000117	450.00	115.00	335.00
Fac	'001-008838	530.00	115.00	415.00
Fac	'001-008839	530.00	115.00	415.00
Fac	'002-053697	530.00	115.00	415.00
Fac	'002-053698	530.00	115.00	415.00
Fac	'001-001869	530.00	115.00	415.00
Fac	'001-001870	530.00	115.00	415.00
		8,960.00	2,070.00	6,890.00

Fuente: elaboración propia

Capítulo 2. Teaching Note

2.1. Resumen

En el año 2013, la jefa de contabilidad CPC Claudia Ospina, deja como responsable del área de contabilidad a David Fuentes. Dentro de sus funciones figuraba el verificar las ventas, compras, pagos y cobranzas. David, tenía por costumbre sentarse al lado de sus asistentes para aprender las actividades de cada uno de ellos, esta actitud le mereció la consideración y aprecio de todo el personal.

En julio de 2013, sostuvo una conversación con la jefa de tiendas y ventas, Margori Hernández, se había detectado un movimiento extraño en las facturas de compra por extintores de la compañía, así que se repartieron funciones para verificar las compras registradas.

Días después se confirmaron sus sospechas, eran facturas falsas; realizaron un informe con las pruebas encontradas y la gerencia tomó la decisión final de demandar al responsable de compras, Roberto Hurtado, y a su vez despedirlo de inmediato.

2.2. Análisis del caso y aplicación de conceptos

Como mecanismo de análisis se aplicará el esquema de diagnóstico organizacional denominado Octógono, guía que nos permitirá evaluar la problemática que aparece en cada dimensión de la compañía (ver Figura 1).

2.3. Desarrollo del Octógono

Con el apoyo del Octógono se busca encontrar solución a los inconvenientes presentados en cada uno de los tres niveles de la organización (Ferreiro y Alcázar, 2017):

- Primer nivel: eficacia (estrategia, sistema de control y estructura formal).
- Segundo nivel: atractividad (atractividad, estilo de dirección y estructura real).
- Tercer nivel: unidad (misión externa, valores de la dirección y misión interna).

Figura 1. Guía de diagnóstico según el Octógono

	ENTORNO EXTERNO	
	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis en la economía mundial cae cada año. - Incremento de la demanda en el mercado de accesorios para computadoras. 	
ESTRATEGIA	SISTEMA DE DIRECCIÓN Y CONTROL	ESTRUCTURA FORMAL
<ul style="list-style-type: none"> - Productos importados de muy buena calidad a bajos precios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene una política de proceso de compras muy escueto. - Capacitación periódica sólo a los vendedores con la llegada de un nuevo producto. - No existe manual de funciones impreso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mando jerárquico vertical - 33 trabajadores - No existe un <i>controller</i>
SABER DISTINTIVO	ESTILO DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA REAL
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación sólo a vendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carlos Mercado: Administrador Influye en todas las áreas administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoritarismo de Carlos - Alta rotación de trabajadores.
MISIÓN EXTERNA	VALORES DE LA DIRECCIÓN	MISIÓN INTERNA
<ul style="list-style-type: none"> - Productos cumplen con características que busca el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos no inculcan la práctica de valores. - Carlos es feliz con trabajadores que le generan confianza. - Ambiente propicio para desarrollar algún mal hábito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recarga de cuota a algunos trabajadores no cercanos para celebraciones que la empresa no celebra. - Entrega de cheques por pagos de algunas remuneraciones en horario cercano al cierre de la entidad bancaria. - Mal ambiente laboral.
	ENTORNO INTERNO	

Fuente: Ferreiro (2013)
Elaboración propia

A. Entorno externo

El Perú experimentaba un crecimiento del PBI anual de 6% (2012), de 5.8% (2013) y 2.4% en el 2014, ello daba como resultado una tendencia decreciente del PBI en los próximos años. Este factor no fue motivo para desanimar el comercio interior, este se vio fortalecido con la información internacional que anunciaba que el Perú era uno de los países donde no se sintió de manera intensa la crisis mundial.

El mercado de accesorios para computadoras se encontraba muy fragmentado por el aumento de la demanda, aunque se percibía el ingreso de nuevos competidores al sector, este rubro se volvió más atractivo por ofrecer una buena rentabilidad.

B. Primer nivel: eficacia (sistema formal)

Estrategia. La compañía tenía como objeto la venta de accesorios para computadoras, así también brindaba asesoramiento en los distintos modelos y marcas, su estrategia consistía en ofrecer una opción de repuestos producidos en el exterior con altos estándares de calidad y de control y a bajo precio, atendiendo la demanda del mercado peruano.

Sistema de control. Con la llegada de un nuevo producto, la compañía capacitaba solo a los trabajadores relacionados directamente con las ventas, reforzaba su aprendizaje entregándoles un manual con las características técnicas del producto. Al personal de ventas se le brindaba la oportunidad de integrar otras áreas (rotación interna), además de un incremento salarial casi cada año.

Por otro lado, no se ofrecía ninguna capacitación al resto de los trabajadores de oficina, se descuidaba la productividad administrativa a pesar del crecimiento de la empresa. Asimismo, no existía un manual de procedimientos y de funciones impreso que estuviera al alcance de todos los trabajadores.

La empresa manejaba para cada tipo de actividades algunos procedimientos internos rutinarios que se transmitían de boca a boca, como es el caso de las compras. A continuación, se describe el procedimiento que seguía IMAYACSAC:

- a) Llenado del formato de solicitud por el trabajador.
- b) El jefe del área consigna su firma y sello dando conformidad al pedido.
- c) La solicitud es enviada al área de logística.
- d) El área de logística recibe las solicitudes de todas las áreas de la empresa.
- e) El responsable del área logística realiza un resumen de todos los pedidos con el monto total a comprar y los entrega al área de administración.

- f) Con el visto bueno de la administración, el responsable de logística solicita una proforma a diferentes proveedores con la finalidad de encontrar la cotización más conveniente para la empresa.
- g) Una vez elegida la mejor opción, se realiza el pago mediante transferencia bancaria o giro de cheque para importes mayores. Para adquisiciones de menor cuantía, se gira un cheque a nombre del encargado de las compras, quien realizará el pago en efectivo.
- h) La rendición de cuenta la realiza el encargado de compras, presentando las facturas y boletas.

Como se aprecia, el proceso está compuesto por una secuencia de pasos que se originan en el área que detectó la necesidad. Así tenemos que:

1. Es el área misma la que reconoce la necesidad de comprar un servicio o bien.
2. El jefe de área respalda la solicitud con su firma y sello. En esta etapa es el jefe quien pone el primer filtro de seguridad y control para la realización de la compra.
3. La continuidad de la secuencia de compra prosigue con el envío del formato al área de logística, siendo llenado y visado por el jefe encargado.
4. El responsable de las compras reúne los pedidos de las otras áreas para realizar una sola compra.
5. El área de logística realiza un informe de los pedidos de todas las áreas, entrega el importe total a la administración con el objetivo de recibir la aprobación. Este punto es fundamental para el correcto control de las compras.
6. Se solicita cotizaciones a diferentes proveedores para evaluar la mejor alternativa de compra. Esta acción permite manejar de forma óptima los gastos.
7. Luego de elegir la opción más conveniente para la empresa, las compras mayores se pagan con transferencia bancaria o cheque a nombre del proveedor, y para compras menores se gira un cheque a nombre del responsable de compras (ver Tabla 1). Existe un control deficiente y limitado en los pagos menores, al ser realizados directamente por el responsable de compras da pie a cualquier acto que pueda perjudicar a la empresa, tales como robos, estafas, etc. Es evidente que en este punto es donde se desbarata la secuencia del proceso de control: al entregar dinero de manera directa al responsable de las compras.
8. Se rinde cuenta de las compras realizadas con el cheque girado, adjuntando las facturas originales de las compras.

En concreto, el proceso de compras de la empresa es muy general y simple, a tal punto que el procedimiento no cumple el objetivo de control que evitaría impactos negativos para la empresa. En esta última etapa se analizó el proceso de adquisiciones de la empresa IMAYACSAC y se detectó una inadecuada gestión en el proceso de compras menores, señaladas en el punto séptimo. Hay falencias en el sistema de control, por lo que se recomienda revisar y establecer un mejor manejo de las cantidades llamadas pequeñas, si los pagos son frecuentes el importe total será cada vez más alto.

Tabla 1. Alternativas de pago

Alternativas	Se pide a	Autorizado por	Pago
Cantidades grandes	A proveedor	Carlos	Cheque a nombre de proveedor
Cantidades menores	A proveedor	Carlos	Cheque a nombre de Roberto

Fuente: elaboración propia

Otro aspecto a considerar es que nadie se percató de los robos sistemáticos realizados a la empresa, el inadecuado sistema de control no permitió detectarlo a tiempo. Cuando se presenta un problema de esta índole, es necesario que se revise, cuestione y supervise la forma en que se hace el trabajo con la finalidad de analizar donde está la falla y poder neutralizar su efecto negativo.

Estructura formal. La empresa cuenta con una planilla total de 33 trabajadores: 13 trabajadores corresponden al área administrativa y 20 son trabajadores operativos que se encuentran distribuidos en las 3 tiendas. Está conformada por un gerente general, un gerente financiero, un gerente de operaciones y las áreas de soporte administrativo: comercial (estudio de mercado, fuerza de venta), contabilidad (crédito y cobranzas, tesorería), administración (secretaría, recursos humanos, logística), es en esta última donde se origina el problema.

Problemas del primer nivel

- Existe un inadecuado sistema de control de caja chica, lo que facilita que se presenten robos dentro de la empresa.
- El nuevo equipo de directivos tiene un panorama claro de su estrategia comercial, invierte tiempo y dinero en adquisición de nuevo productos y capacita a los trabajadores del área de ventas, pero descuida el control interno.
- Existe desmotivación en el resto de trabajadores de oficina, perciben que su trabajo no es reconocido ni valorado, dado que solo los vendedores reciben capacitaciones y adiestramiento, además, sus sueldos mejoran cada año.

- IMAYACSAC no posee un manual oficial de procedimientos impreso que esté al alcance de todos los trabajadores para ayudarlos a enfocar su energía en el logro de los objetivos de la empresa (Manual de organización y funciones).

C. Segundo nivel: atractividad (sistema espontáneo)

Saber distintivo. La empresa creció fortalecida por el conocimiento de las características de los productos que ofrecía. A través de las capacitaciones impartidas por la compañía los vendedores consiguieron los conocimientos y competencias necesarias para desempeñar con éxito su trabajo, y también gracias a la orientación y experiencia transmitida por el personal antiguo a los nuevos colaboradores se logró cumplir con las metas y objetivos del negocio.

Estilo de dirección. Los directivos tenían como principal preocupación y responsabilidad la acertada toma de decisiones para obtener mejores resultados en las ventas. En otras palabras, depositaron toda su confianza en Carlos (el administrador), dejando bajo su cuidado el manejo operativo del personal administrativo, sin considerar que estaban descuidando el sistema de control interno.

La alta gerencia y demás directivos motivaban y respetaban la celebración de fechas especiales entre su personal como una forma de integrarlo y fortalecer el compañerismo entre sus trabajadores. Es por esto que asumía el total de los gastos en agasajos por el Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patrias, Navidad, etc.

Por su parte, Carlos utilizaba su cargo de forma autoritaria para controlar e influenciar en los trabajadores de todas las áreas. Por ser uno de los trabajadores más antiguos de la empresa se sentía con derecho a ordenar y a manejar al personal de forma muy frontal, trataba de disimular el estrés que ocasionaba con una sonrisa al terminar la conversación, no permitiendo que el colaborador manifieste su opinión, aporte nuevas ideas o manifieste alguna preocupación o inquietud.

El ambiente laboral que transmitía la empresa aparentaba ser tranquilo, pero en realidad se escondía una sensación de malestar y se percibía desmotivación en la mayor parte de las áreas. Tanto así que, varios trabajadores ya estaban buscando otras oportunidades laborales fuera de la empresa.

Problemas del segundo nivel

- Alta rotación del personal a causa del estilo autoritario de Carlos. Todo trabajador nuevo que ingresa a la compañía se percata del tenso ambiente que se vive dentro de ella, varios renunciaban al poco tiempo porque conseguían trabajo en otras empresas. La

insatisfacción por el mal clima laboral y la falta de motivación no favorecía a la empresa pues podía ser vista como una organización de mala reputación.

- Los directivos no conocen al detalle la actividad de cada trabajador, es que Carlos impedía que estos se involucran con los empleados, con el fin de tener el dominio único sobre el personal.
- Los trabajadores de todas las áreas administrativas se sienten presionados por el autoritarismo de Carlos, y a su vez advierten que su trabajo no es valorado ni reconocido dentro de la empresa.
- Carlos es una persona con mucho dominio sobre el personal, en todo el piso administrativo notan su gran influencia y hasta los jefes de cada área se sienten vulnerables por haber perdido liderazgo ante sus subordinados. Es por esto que trabajar en IMAYACSAC no es atractivo.
- La prioridad de los trabajadores consiste en buscar un nuevo puesto de trabajo en otra empresa, anhelan que se les reconozca su trabajo y esfuerzo, y contar con mejores salarios.
- Carlos por su carácter dominante tiene el control de todo el personal, la gran mayoría no tiene interés en cumplir con las políticas internas de la empresa, solo desean ganarse su simpatía y confianza como informantes (chismes).
- El autoritarismo y prepotencia de Carlos están muy arraigados en la empresa, los trabajadores deben someterse a esta forma de manejo para seguir en su puesto de trabajo.
- El personal antiguo o nuevo que no compartía su forma de manejo, le quitaba la confianza, lo excluía de su entorno y de algunas conversaciones extra laborales.

D. Tercer nivel: unidad (sistema espontáneo)

Misión externa. Los productos que ofrece la compañía son analizados y estudiados para saber si cumplen con las características y estándares de calidad que el mercado espera. Por otro lado, se ofrece alternativas de pago a los clientes como una forma de aumentar las ventas, pero estableciendo una política clara de créditos y cobranzas que no implique un riesgo financiero para la empresa.

Valores de la dirección. La empresa no puso en práctica la implementación de valores éticos y empresariales entre sus colaboradores, no cumplió con satisfacer las motivaciones de sus empleados que le asegurarían un mejor rendimiento empresarial. Existía bajo entusiasmo entre ellos por la falta de capacitación (motivación intrínseca), no se daba un aumento de la remuneración desde hace 2 años (motivación extrínseca) y los directivos no valoraban los

logros obtenidos por cada una de las áreas (motivación trascendente), en consecuencia, los trabajadores no se sentían comprometidos con la empresa porque esta no les brindaba la oportunidad de crecer y desarrollar profesionalmente.

Otro rasgo importante es que no se haya practicado una adecuada evaluación del personal al momento de contratar a los trabajadores, y probablemente, Roberto ya venía con una mala conducta o costumbre arraigada de trabajos anteriores y por la falta de un adecuado sistema de control interno el escenario fue propicio para actuar como lo hizo.

Misión interna. La compañía había establecido que los días festivos y feriados calendario eran derechos que debían cumplir a favor del personal, y no trataban de ejecutar alguna actividad laboral en estos días. Para celebraciones de otra índole, por ejemplo, cumpleaños o aniversarios del personal, Carlos solicitaba la colaboración de los trabajadores, y a los que no pertenecían a su entorno les recargaba el valor de la cuota.

La empresa tenía especial cuidado en el cumplimiento de sus obligaciones laborales, les pagaba a sus colaboradores un sueldo acorde al mercado a tiempo, les otorgaba comisiones por ventas y aportaba oportunamente el seguro de salud.

El pago de los salarios se realizaba en efectivo o mediante cheques personales, en algunas oportunidades los cheques eran girados a último momento, lo cual originaba la incomodidad del personal porque coincidía con el cierre de la entidad bancaria. Aun así, el trabajador tenía la seguridad que la compañía siempre cumpliría con pagar a tiempo sus haberes, pero lo que los directivos desconocían era que el personal estaba disconforme con el ambiente de trabajo, había ausencia de motivación porque los logros del personal pasaban desapercibidos ante la gerencia. Asimismo, desde hace varios años no subían los sueldos, perjudicando a los empleados que aún estudiaban y cubrían con su sueldo sus estudios.

Problemas del tercer nivel

- A los directivos no les interesa involucrarse directamente con el desempeño operativo y solo confían en la información brindada por terceros. No se realiza ningún tipo de verificación, revisión o corrección de los procesos operativos de los trabajadores.
- La desaceleración de las ventas fue el primer indicativo que distrajo a los directivos, descuidando la evaluación y la mejora del desempeño de cada trabajador, básicamente orientaban todo su tiempo y esfuerzo a reformular la estrategia comercial.
- Los directivos no transmiten “virtudes” a su personal, lo que no favorece la mejora de la calidad ética de los empleados.

- Roberto ha robado sistemáticamente por un largo periodo, aprovechando la falta de control por parte de los directivos.
- Carlos ha obviado la importancia del control interno en la empresa, el cual tiene por objetivo resguardar los recursos de la empresa evitando fraudes o robos, de este descuido se aprovechó Roberto.
- La negligencia cometida por Carlos despertaba la sospecha de que exista una colusión entre ambos.

2.4. Alternativas de solución

En esta parte del trabajo se presentan alternativas de solución a los problemas detectados en cada nivel del octógono analizado.

2.4.1. Primer nivel

Problema 1. Existe la falta de un adecuado sistema de control de caja chica, el cual evitaría que se violen las normas y los principios contables.

Decisión. En la Tabla 2 se presentan tres posibles alternativas para solucionar el problema de falta de control interno. Se recomienda la Alternativa 3: Fijar cantidad de S/ 200, a las denominadas cantidades menores, dado que el número de facturas físicas que se tendría que revisar a diario es muy elevado, se destinaría el resto de tiempo a otras evaluaciones. El propósito de este caso es implementar un sistema de control apropiado que disminuya el riesgo financiero y brinde una condición de seguridad óptima a la empresa.

Tabla 2. Problema 1: Inadecuado control de la caja chica

N°	Alternativa	Impacto EFICACIA	Impacto ATRACTIVIDAD	Impacto UNIDAD
1	Fijar cantidad de S/ 10 a las denominadas "Cantidades menores".	Positivo a corto plazo, ya que las verificaciones son muy precisas.	Resultado negativo, ya que el numero de facturas a revisar seria numerosa.	Positivo, empleados conocen el alto control de facturas a revisar.
2	Fijar cantidad de S/ 50, a las denominadas "Cantidades menores".	Positivo a corto plazo, ya que las verificaciones son precisas.	Resultado negativo, ya que el numero de facturas a revisar seria numerosa.	Positivo, empleados conocen el alto control de facturas a revisar.
3	Fijar cantidad de S/ 200, a las denominadas "Cantidades menores".	Resultado positivo, ya que las verificaciones son selectivas.	Resultado positivo, ya que solo facturas mayores a S/ 200 serian revisadas.	Positivo, empleados conocen el alto control de facturas a revisar.

Fuente: elaboración propia

Problema 2. El nuevo equipo de directivos tiene un panorama claro de su estrategia comercial, invierte tiempo y dinero en la adquisición de nuevos productos y capacita a los trabajadores del área de ventas, pero descuida el control interno de la empresa.

Decisión. En la Tabla 3 se señalan tres alternativas para solucionar la falta de control interno en la empresa. Se aconseja la Alternativa 2: Mostrar a los directivos los beneficios de un adecuado control interno y su impacto en los resultados, lo que se pretende conseguir es una mejora positiva en la eficacia, atraktividad y la unidad para lograr los objetivos que se ha trazado la empresa.

Tabla 3. Problema 2: Ausencia del control interno en la empresa

N°	Alternativa	Impacto EFICACIA	Impacto ATRACTIVIDAD	Impacto UNIDAD
1	No hacer nada, sin mostrar a los directivos la importancia del control interno.	Impacto de manera negativa. Descontrol interno que impacta en resultados.	Aprendizaje negativo al mostrar a los trabajadores despreocupación por control.	Impacto negativo. No muestra respeto al uso de los recursos de la empresa.
2	Mostrar a los directivos los beneficios de un adecuado control interno, y su impacto en los resultados.	Resultado positivo. Minimiza impactos en los resultados.	Aprendizaje positivo al mostrar a los trabajadores importancia al control interno.	Impacto positivo. Dar un mensaje de control y respeto a los recursos y valores de la empresa.
3	Mostrar a los directivos el uso del control interno, sin darle importancia.	Impacto negativo. Descontrol continúa y su impacto se refleja en los resultados.	Aprendizaje negativo. Muestra a los trabajadores despreocupación por control.	Impacto negativo. Muestra a los trabajadores que las normas no tienen que cumplirse.

Fuente: elaboración propia

Problema 3. Existe una evidente desmotivación entre los trabajadores de oficina, ellos sienten que no reconocen ni valoran su trabajo, a tal punto que se comparan con los vendedores, quienes sí reciben capacitaciones y se les mejora los sueldos cada año.

Decisión. De las tres alternativas mostradas en la Tabla 4, se ha elegido la Alternativa 1: Reconocimiento público de manera mensual a los trabajadores que hayan destacado por sus logros, esta elección tendría un impacto positivo en la eficacia, atraktividad y unidad, este reconocimiento los estimulará a seguir aportando al crecimiento de la compañía.

Tabla 4. Problema 3: Falta de motivación entre los trabajadores de oficina

N°	Alternativa	Impacto EFICACIA	Impacto ATRACTIVIDAD	Impacto UNIDAD
1	Reconocimiento publico de manera mensual a los trabajadores que hayan destacado por sus logros.	Impacto positivo. Ya que motivará a trabajadores en compromerse más con la empresa.	Impacto positivo. Aporta como evidencia que la empresa se preocupa por ellos.	Impacto positivo. Trabajadores motivados a seguir aportando valor a la empresa dentro de sus áreas.
2	Felicitar internamente a los trabajadores, sin gran embergadura, y luego seguir ignorándolos.	Impacto medio. Los trabajadores no se sentirán conformes con un medio reconocimiento.	Impacto negativo. Trabajadores reciben la informacion que no les importa su esfuerzo.	Impacto medio. Trabajadores perciben que su esfuerzo no tiene gran envergadura.
3	Seguir igual, sin acciones de reconocimientos.	Impacto negativo. Los trabajadores no se mostrarán conforme ni reconocidos.	Impacto negativo. Trabajadores reciben la informacion que no les importa su esfuerzo.	Impacto negativo. Trabajadores perciben que su esfuerzo no es valorado.

Fuente: elaboración propia

Problema 4. IMAYACSAC no cuenta con un manual oficial de procedimientos impreso en el que se detalle las políticas internas de la empresa (Manual de organización y funciones), además, este documento tendría que estar al alcance de todos los trabajadores.

Decisión. Se ha elegido la Alternativa 2 expuesta en la Tabla 5: Facilitar el manual de procedimientos y funciones de forma impresa y en la web, esta elección impactará positivamente en la eficacia, atraktividad y unidad, implementando una cultura de calidad y buenas costumbres dentro de la empresa.

Tabla 5. Problema 4: Carencia de un manual de funciones y procedimientos

N°	Alternativa	Impacto EFICACIA	Impacto ATRACTIVIDAD	Impacto UNIDAD
1	No redactar el manual de procedimiento y funciones.	Impacto negativo. Los trabajadores no tienen idea de la forma correcta de cumplir sus responsabilidades.	Impacto negativo. Los trabajadores no están enterados de la forma adecuada de los procedimientos y funciones.	Impacto negativo. Los trabajadores entienden que los directores no dan importancia a los procedimientos.
2	Facilitar el manual de procedimiento y funciones en la web de la empresa.	Impacto positivo. Los trabajadores pueden visualizar todo el procedimiento completo de sus obligaciones y derechos respecto a sus labores.	Impacto positivo. Los trabajadores tienen pleno conocimiento de los procedimientos adecuados de cada proceso.	Impacto positivo. Los directivos muestran la importancia de respetar los procedimientos adecuados aprobados por ellos mismos.
3	Sólo imprimir y entregar los procedimientos respecto a su área.	Impacto medio. Los trabajadores sólo pueden aprender sus derechos dentro de sus labores.	Impacto medio. Los trabajadores tiene un conocimiento limitado de sus funciones.	Impacto medio. Los trabajadores entienden que deben preocuparse sólo de sus áreas.

Fuente: elaboración propia

UNIVERSIDAD DE PIURA

2.4.2. Segundo nivel

Problema 1. Se advierte alta rotación del personal por el mal ambiente laboral y bajo salario, además, el liderazgo autoritario de Carlos es un factor decisivo para que el talento humano abandone la empresa.

Decisión. Se aconseja la Alternativa 3: Limitar el control de Carlos solo a su área administrativa, sin tener mayor autoridad en otras áreas, ello impactará de manera positiva en la eficacia, atractividad y unidad (ver Tabla 6).

Tabla 6. Problema 1: La alta rotación y autoritarismo de Carlos

N°	Alternativa	Impacto EFICACIA	Impacto ATRACTIVIDAD	Impacto UNIDAD
1	No hacer nada. Dejar que Carlos continúe con su autoritarismo.	Impacto negativo. La eficacia se afecta debido a la continuidad del autoritarismo de Carlos.	Impacto negativo. Los trabajadores perciben el desinterés de los directivos en el manejo de personas de su empresa.	Impacto negativo. Los empleados observan que los directivos no presentan compasión por sus colaboradores.
2	Respaldar el control de Carlos en todas las áreas de la empresa.	Impacto negativo. La eficacia se afecta grandemente debido al respaldo a la continuidad del autoritarismo de Carlos.	Impacto negativo. Los trabajadores observan que los directivos respaldan el mal manejo de personas de su empresa.	Impacto negativo. Los trabajadores se sienten desprotegidos y desconfiados de sus directivos por respaldar actos de abuso.
3	Limitar el control de Carlos solo a su área, sin tener mayor autoridad en otras áreas.	Impacto positivo. La eficacia se fortalece debido al cese de la envergadura de Carlos.	Impacto positivo. Los trabajadores advierten que no se tolera actos de abuso dentro de la empresa.	Impacto positivo. Los empleados notan que la empresa demuestra interesarse en el buen trato de sus trabajadores.

Fuente: elaboración propia

2.4.3. Tercer nivel

Problema 1. Los directivos no son conscientes de la importancia de involucrarse en el desempeño operativo y solo confían en la información proporcionada por algunos trabajadores más cercanos. No existe ningún tipo de verificación, revisión o corrección de los procesos operativos de los empleados.

Decisión. Se sugiere la Alternativa 3: Involucrarse en el desarrollo operativo y cerciorarse ellos mismos del desempeño de los trabajadores. Esta acción tendría un impacto positivo en la eficacia, atraktividad y unidad, ya que se comprobaría que los directivos están interesados en conocer directamente el desempeño laboral de su personal (ver Tabla 7).

Tabla 7. Problema 1: Desinterés de los directivos en el proceso operativo de sus empleados

N°	Alternativa	Impacto EFICACIA	Impacto ATRACTIVIDAD	Impacto UNIDAD
1	No involucrarse en el desempeño operativo de la empresa.	Impacto negativo en la eficacia, respecto al desinterés de los directivos en el desarrollo operativo de sus trabajadores.		
2	Confiar en comentarios de allegados respecto al desempeño de los trabajadores.	Impacto negativo. Directivos apoyan el desligarse de los trabajadores operativos.		
3	Involucrarse en el desarrollo operativo y cerciorarse ellos mismos del desempeño de los trabajadores.	Impacto positivo. Resultados a corto plazo al ver a sus directivos presentes.	Atractividad con impacto positivo, señal que los directivos dan importancia al control.	Impacto positivo. Los trabajadores perciben el control mas fortalecido al ver a sus directivos presentes.

Fuente: elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN

UNIVERSIDAD DE PIURA

2.5. Sucesos ocurridos en la realidad

Los directivos tomaron la decisión de separar del cargo a Roberto Hurtado, le entregaron su liquidación y presentaron la denuncia respectiva ante la Policía Nacional del Perú, también decidieron que Roberto devuelva parte de lo robado con el cobro de su liquidación laboral. Respecto a Carlos, lo mantuvieron en el puesto, pero le quitaron la autoridad y control de las demás áreas.

Conclusiones

Actualmente, las empresas concentran su interés en ganar más participación en el mercado, generar más ingresos, crecer cada año y lógicamente obtener mayores ganancias en un entorno cada vez más competitivo. Razón por la cual los directivos de una compañía ponen toda su atención y esfuerzo en consolidar estrategias comerciales para cumplir las metas ya señaladas líneas arriba, dejando en segundo lugar el control interno de la empresa, el cual es esencial para evitar los errores y fraudes financieros.

Una de las herramientas que permite llegar a lograr los objetivos trazados por el negocio es la implementación de un mecanismo de control interno, que ayudará a mantener el orden y a cumplir con los lineamientos que conllevan a un correcto uso de los recursos internos de la empresa.

La falta de un adecuado sistema de control interno provoca un ambiente predispuesto a cometer actos ilícitos. El control interno ayuda a prevenir el fraude y la manipulación de los procesos. Por lo cual, es imprescindible que la organización alcance a todos sus trabajadores un manual de funciones y procedimientos.

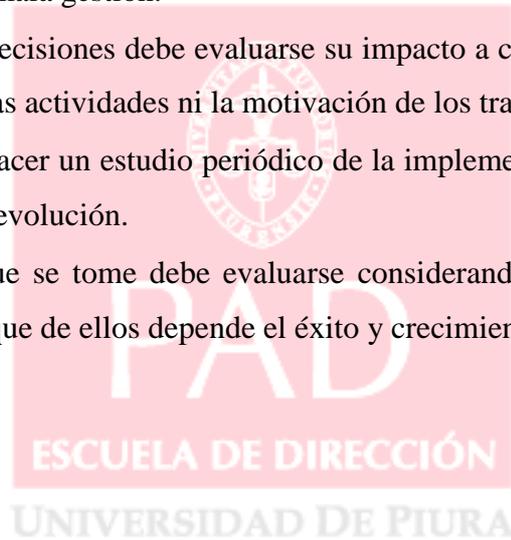
Es recomendable incentivar y promover la confianza y compañerismo dentro de una empresa, pero sin descuidar los filtros de control, en este caso se aprecia que la responsabilidad del área de compras recae en una persona sin que se verifique la exactitud y la fiabilidad de los datos contables, desencadenando en actos ilícitos que perjudican a toda la empresa.

Es desaconsejable que un trabajador tenga pleno dominio en casi todas las áreas sin evaluar su desempeño, dado que perjudica la operatividad de la empresa. Es por ello que cada jefe responsable debe limitarse solo al área que le fue confiada, siendo los directivos los que tengan el completo control de la empresa.

Recomendaciones

A diario las empresas se enfrentan con problemas por factores externos e internos, en el presente caso sucedió un acontecimiento al interior de la empresa relacionado con el proceso de control de compras, se le otorgó el manejo de dinero al mismo responsable de las compras de forma periódica y consecutiva, desencadenando en el robo sistemático de una fuerte cantidad de dinero. Las acciones que se recomiendan implementar son las siguientes:

- Tomar todas las acciones correctivas para controlar de manera acertada el manejo de los pagos a proveedores por compras denominadas “menores”, poniendo cantidades exactas para salvaguardar los activos de la empresa, evitando así los fraudes y robos producto de una mala gestión.
- Antes de tomar decisiones debe evaluarse su impacto a corto y largo plazo, sin afectar el desarrollo de las actividades ni la motivación de los trabajadores.
- Es conveniente hacer un estudio periódico de la implementación de nuevas estrategias para observar su evolución.
- Toda decisión que se tome debe evaluarse considerando el rol y desempeño de los trabajadores, ya que de ellos depende el éxito y crecimiento progresivo de la empresa.



Bibliografía

- Alcázar, M. (2019). Cuaderno de bitácora y guía de diagnóstico organizacional. [s. l.]: Autor.
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2017). *Gobierno de personas en la empresa*. (Vol. 3). Lima: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.
- Gráfico del día: evolución del PBI por industrias. (16 de julio de 2015). *El Comercio*. Recuperado de http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/grafico-dia-evolucion-pbi-industrias-noticia-1826356?ref=flujo_tags_514408&ft=nota_149&e=titulo
- Merrill Lynch: PBI del Perú crecería solo 2.1% en el 2015. (02 de abril de 2015). *Peru21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/merrill-lynch-pbi-peru-creceria-2-1-2015-174348>
- Rankia. (2013). *Mayores productores de cobre del mundo* [Gráfico]. Recuperado de <https://www.rankia.com/blog/materias-primas/1874123-mayores-productores-cobre-mundo>
- SecureWeek. (s. f.). *Tipos de extintores de incendio* [Fotografía]. Recuperado de <https://www.secureweek.com/tipos-de-extintores-de-incendio/>

