



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Evaluación, análisis e implementación de Controles
Internos en Corporación Norteña SAC**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Contador Público

María Estefany Colcas Ocampo

Revisor(es):

Dra. María Cecilia Venegas Morales.

Piura, agosto de 2019

*A Dios por bendecirme con una maravillosa familia,
la cual con amor y paciencia siempre han sido mi
ejemplo de superación, humildad y sacrificio.*

*Y, a todas las personas especiales que aportaron en
mi formación tanto profesional y como ser humano,
mi mayor cariño.*



Resumen Analítico-Informativo

Evaluación, análisis e implementación de Controles Internos en Corporación Norsteña SAC

María Estefany Colcas Ocampo

Revisor(es): Dra. María Cecilia Venegas Morales

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Título de Contador Público

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, agosto de 2019

Palabras claves: Evaluación/ Análisis/ Implementación/ Control/ Interno/ Coso

Introducción: El objetivo del presente trabajo es analizar las consecuencias de una cultura organizacional con escasos controles internos, asimismo proponer y revelar los resultados de una sistematización de procesos e implementación de mecanismos de controles internos.

Metodología: Para el desarrollo del presente trabajo se realizará un análisis cualitativo tomando como base teórica el informe de COSO I, mediante el cual se describirá el funcionamiento de sus 5 componentes en Corporación Norsteña SAC, metodología que nos permitirá valorar su percepción y gestión sobre el Control interno. Cada componente será descrito según la apreciación del autor en calidad de colaborador de Corporación Norsteña.

Resultados: En primera instancia se logró obtener un diagnóstico situacional de la organización y de los principales problemas que venían afectando su rentabilidad. Por otro lado, se logró comprobar la importancia de controles internos y como su ausencia puede generar o evadir grandes pérdidas. Finalmente se logró sistematizar el proceso de liquidaciones y la implementación de mecanismos de controles internos.

Conclusiones: La ausencia de controles internos es la principal ventana de oportunidad para cometer fraude. Asimismo, bajo la visión de los 5 componentes del COSO I, se demostró que la deficiencia en alguno de ellos aperturaba nuevas oportunidades, por lo cual las acciones propuestas debían ser totalmente alineadas e integradas. En tal sentido, Corporación Norsteña SAC debía iniciar una cultura de control interno, que promueva la disposición de los directivos y del personal a ser sujetos de control, analizar sus puntos críticos y tomar acciones sobre las mismas. Se concluye que el control interno no solo contribuye a las organizaciones a revelar información más confiable, sino que promueve la eficiencia y eficacia de sus operaciones, volviéndola más competitiva y agregándole valor.

Fecha de elaboración del resumen: 09 de agosto de 2019

Analytical-Informative Summary

Evaluación, análisis e implementación de Controles Internos en Corporación Norteña SAC

María Estefany Colcas Ocampo

Revisor: Dra. María Cecilia Venegas Morales

Trabajo de Suficiencia Profesional

Título de Contador Público

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, agosto de 2019

Keywords: Evaluation / Analysis / Implementation / Control / Internal / Coso

Introduction: The objective of this work is to analyze the consequences of an organizational culture with few internal controls, also propose and reveal the results of a systematization of processes and implementation of internal control mechanisms.

Methodology: For the development of this work, a qualitative analysis will be carried out taking as a theoretical basis the COSO I report, through which the operation of its 5 components in Corporación Norteña SAC will be described, a methodology that will allow us to assess their perception and management of Internal Control. Each component will be described according to the author's assessment as a collaborator of Corporación Norteña.

Results: In the first instance, it was possible to obtain a situational diagnosis of the organization and the main problems that had been affecting its profitability. On the other hand, it was possible to verify the importance of internal controls and how their absence can generate or avoid large losses. Finally, it was possible to systematize the liquidation process and the implementation of internal control mechanisms.

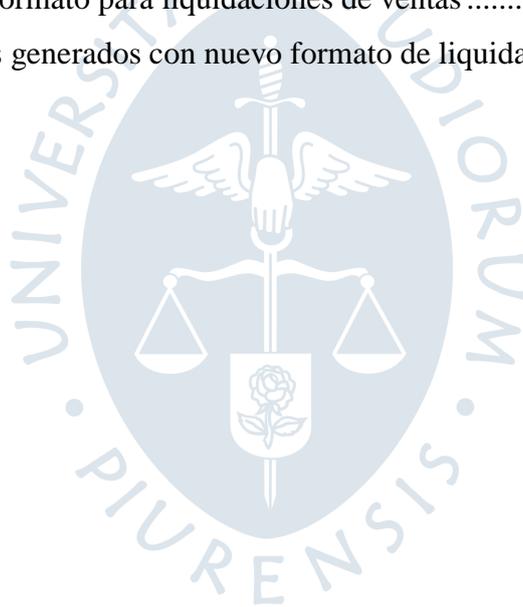
Conclusions: The absence of internal controls is the main window of opportunity to commit fraud. Also, under the vision of the 5 components of COSO I, it was shown that the deficiency in some of them opened up new opportunities, so the proposed actions should be fully aligned and integrated. In this regard, Corporación Norteña SAC should initiate a culture of internal control, which promotes the willingness of managers and staff to be subject to control, analyze their critical points and take action on them.

Summary date: August 09 th, 2019

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1. Ubicación	3
1.1.2. Actividad	3
1.1.3. Misión y visión de la empresa	4
1.1.4. Organización	4
1.2. Descripción general de la experiencia	7
1.2.1. Actividad profesional desempeñada	7
1.2.2. Propósito del puesto	7
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe	7
1.2.4. Resultados concretos logrados	7
Capítulo 2 Fundamentación del tema	9
2.1. Teoría y práctica en el desempeño profesional	9
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	10
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	11
3.1. Aportes	11
3.1.1. Ambiente de control	12
3.1.2. Evaluación de riesgos	12

3.1.3. Actividades de control	13
3.1.4. Información y comunicación	14
3.1.5. Supervisión.....	14
3.2. Desarrollo de experiencias.....	14
Conclusiones y recomendaciones	17
Referencias bibliográficas.....	19
Anexos	21
Anexo 1. Informe del área de venta a la administración	23
Anexo 2. Nuevo formato para liquidaciones de ventas	25
Anexo 3. Reportes generados con nuevo formato de liquidaciones de ventas.....	26



Lista de figura

Figura 1.	Organigrama de Corporación Norteña SAC	6
-----------	--	---



Introducción

El presente trabajo es elaborado con el propósito de evidenciar la importancia de la implementación de controles interno en la organización “Corporación Norteña SAC”, como una herramienta para salvaguardar los propios recursos e intereses de sus stakeholder.

En tal sentido, para una primera comprensión del trabajo, en el Capítulo 1, se desarrollará una breve descripción de la organización, su misión y visión y la participación del autor dentro de la misma.

En el Capítulo 2, se tomarán referencias de análisis de investigación e informes del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) como soporte teórico para la implementación de controles internos.

Finalmente, con el Capítulo 3, se desarrollará la fundamentación teórica con el desenvolvimiento de las propias funciones del autor y otros aportes propuestos, a la vez, se revelarán los resultados obtenidos y el impacto de estas acciones sobre la Contabilidad.

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

Corporación Norteña SAC, es una empresa familiar dedicada a la producción y distribución de productos de panadería, pastelería y panetones dentro del mercado local de Piura.

Inició sus operaciones en el año 2005 y desde entonces ha emprendido una alta participación en el mercado, atendiendo a bodegas y supermercados. Cuenta con un amplio capital de trabajo tanto humano como de infraestructura para la elaboración de más de 14 tipo de productos, además de varias unidades móviles para su distribución en los distritos de Piura, Castilla, Catacaos, Sullana, Paita, Tambogrande y Chiclayo.

1.1.1. Ubicación

Corporación Norteña SAC tiene su planta y oficinas principales en la Av. Progreso Nro. 3041 A.H. Chiclayito, distrito de Castilla.

1.1.2. Actividad

Corporación Norteña SAC es una empresa de panificación, encargada de la producción, distribución y venta de productos de panadería, pastelería y panetones.

1.1.3. Misión y visión de la empresa

Misión:

“Elaborar productos naturales y enriquecidos con altos estándares de calidad y en continuo desarrollo, garantizando la confianza y satisfacción de nuestros clientes” (“rescatado de la página web de la organización”, 2019).

Visión:

“Ser la empresa líder en la elaboración de productos naturales y enriquecidos a nivel nacional, en base a nuestra alta calidad, producto y servicio” (“rescatado de la página web de la organización”, 2019).

1.1.4. Organización

Corporación Norteña SAC es fundada en el año 2005 como un negocio familiar de emprendimiento. Su fundador, únicamente con conocimientos empíricos descubre un público objetivo, el cual buscaba productos de panificación a precios accesibles dentro del mercado local de Castilla.

Al iniciar sus operaciones, Corporación Norteña SAC se dedica a la venta de panetones; sin embargo, al ser un producto estacionario, el propietario decide expandir su cartera de productos e implementar un área de I+D, contratando a un químico que le garantice la calidad de los nuevos productos. Por otro lado, emprende no solo la venta desde su local, sino también para su distribución en las principales bodegas del distrito de Castilla.

Con la avanzada edad del propietario, sus hijos asumen la dirección de la organización y se asignan responsabilidades dentro de 4 de los 5 departamentos que lideran la organización: Finanzas, ventas, marketing y producción.

El crecimiento de la organización ha sido tal, que para el año 2008 ya contaba con más de 70 trabajadores para la elaboración y empaque de los productos y fue necesaria la asignación de doble turnos de trabajo, asimismo se fueron adquiriendo cámaras de frío, cuarto de hornos y amasadoras industriales.

Actualmente, Corporación Norteña SAC cuenta con 14 unidades de vehículos y cada día recorren una ruta distinta para atender a las bodegas de los distritos de Piura, Castilla, Catacaos, Sullana, Paita, Tambogrande y Chiclayo, asimismo atienden a supermercados de Tottus, Metro, Maxi Ahorro y Plaza Veja, a este último le brindan el servicio de elaboración de maquilas.

Productos de marca propia:

- | | | |
|-----------------------------|-----------------------|---------------------|
| ▪ Bizcocho x 12 | ▪ Keke naranja x 17 | ▪ Tostaña Integral |
| ▪ Chanquito x 24 | ▪ Pastelitos | ▪ Pan Blanco |
| ▪ Tostaña Clásica x 20 | ▪ Chumbeque x 12 | ▪ Alfajores |
| ▪ Tostaña Integral x 20 | ▪ Chumbeque x 24 | ▪ Conomanjar |
| ▪ Tostañas x 40 | ▪ Kekón bolsa | ▪ Orejitas hojaldre |
| ▪ Pan Blanco x 500 gr. | ▪ Keke Marquito x 14 | ▪ Bizcotelas |
| ▪ Pan Clásico | ▪ Kekito x 12 | ▪ Keke naranja |
| ▪ Pan Brioche | ▪ Kekito x 6 | ▪ Pastelitos |
| ▪ Pan Integral | ▪ Torta helada x 8 | ▪ Kekon bolsa |
| ▪ Canelón x 12 | ▪ Torta helada grande | ▪ Turrón |
| ▪ Alfajores x 13 | ▪ Kekón | ▪ Chiky panetones |
| ▪ Alfajores x 14 | ▪ Keke corazón | |
| ▪ Alfajores x 19 | ▪ Chikyvamys | |
| ▪ Conomanjar x 12 | ▪ Panetón | |
| ▪ Orejitas de Hojaldre x 60 | ▪ Bizcocho | |
| ▪ Bizcotelas x 20 | ▪ Chanquito | |

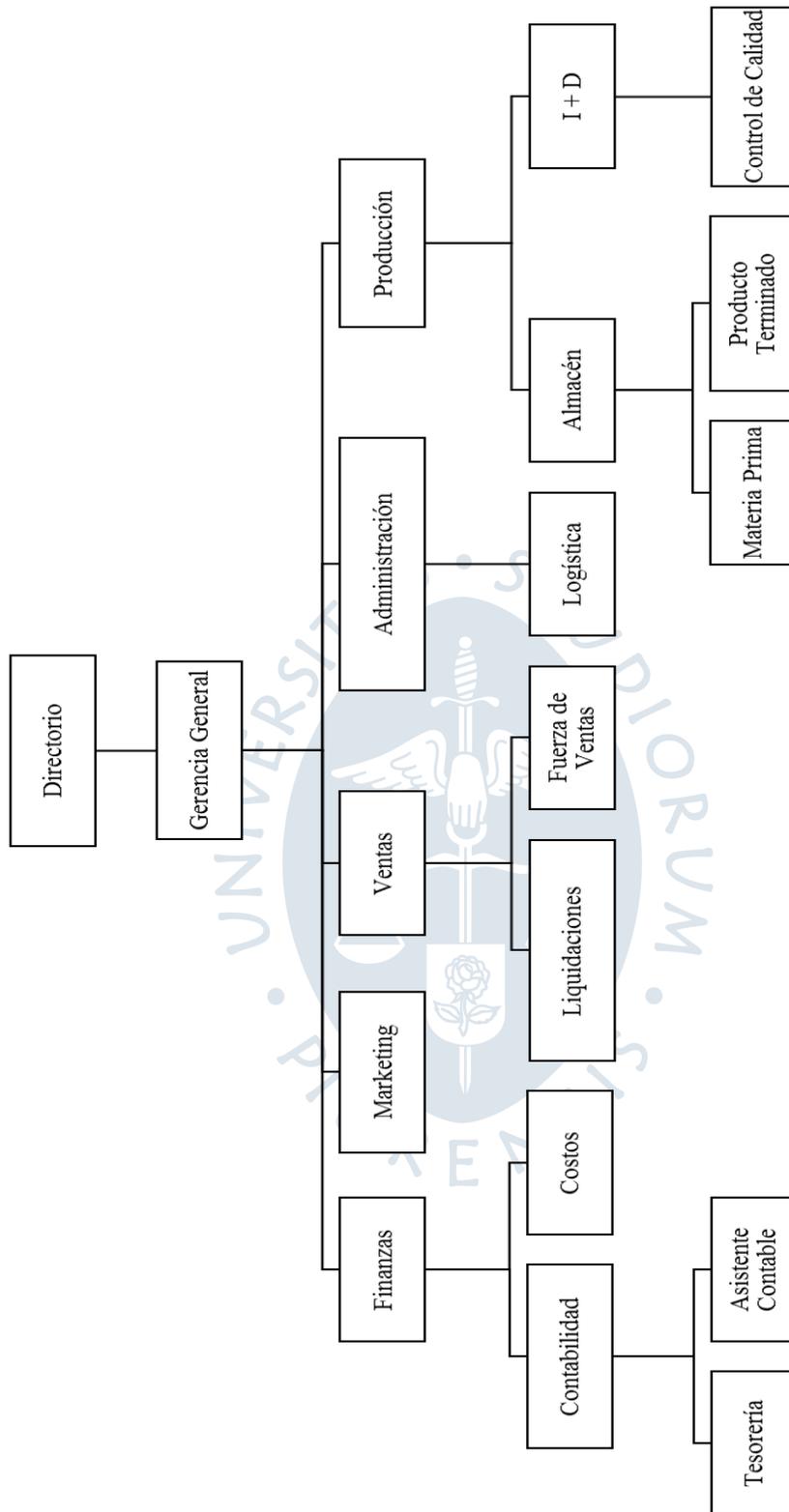


Figura 1. Organigrama de Corporación Norteña SAC
Fuente: Elaboración propia

1.2. Descripción general de la experiencia

1.2.1. Actividad profesional desempeñada

Dentro del departamento de ventas de Corporación Norteña SAC, la función principal como encargada de Liquidaciones, fue de remitir diariamente información detallada sobre las ventas al departamento de finanzas, donde se debían reflejar el monto económico que un vendedor debía entregar en efectivo a tesorería.

En las actividades propias del puesto, se debía coordinar con almacén la cantidad de productos que había sido asignado a cada vendedor y calcular con los retornos declarados por los mismos, la cantidad ventas que fueron generadas en el día.

Para el desarrollo de esta tarea, se contaba con una plantilla diaria de vendedor, la cual se iba llenando a medida que se revisaba cada boleta de venta, teniendo en cuenta los precios al por mayor y menor y las ventas al contado y crédito.

1.2.2. Propósito del puesto

El objetivo de la contratación, además del realizar el rol como asistente de liquidación, la administración dispuso que fuera encargada de formular nuevas metodologías de trabajo dentro del departamento de ventas, puesto que venían ocurriendo pérdidas significativas

1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe

El presente trabajo tiene como objetivo inicial señalar las consecuencias de una cultura organizacional con escasos controles internos, asimismo proponer y revelar los resultados de una sistematización de procesos e implementación de mecanismos de controles internos.

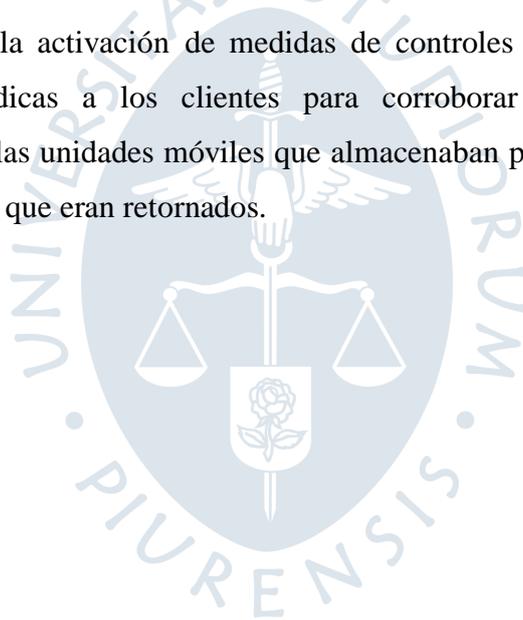
1.2.4. Resultados concretos logrados

Como resultados de las acciones propuestas y efectuadas se logró realizar inicialmente un diagnóstico de los principales problemas que estaban afectando en la rentabilidad de la empresa, las cuales se evidenciaban en:

- El 50% de las ventas no contaba con comprobante.
- Reportes de ventas atrasados.
- Ventas al crédito y al por mayor ficticias.
- Altos descuentos a la fuerza de ventas.
- Alto retorno de productos.

Con un panorama más claro sobre los puntos críticos en los procesos del departamento de ventas, se propuso y se implementó la modificación de las plantillas de trabajo para los informes de liquidaciones a fin de generar reportes más flexibles que permitieran gestionar la información para la toma de decisiones

Además, se inició la activación de medidas de controles sobre el área de ventas como: llamadas esporádicas a los clientes para corroborar las ventas realizadas, inventariado sorpresa de las unidades móviles que almacenaban productos, revaluación de los productos malogrados que eran retornados.



Capítulo 2

Fundamentación del tema

2.1. Teoría y práctica en el desempeño profesional

Donald R. Cressey (1961) con su teoría del Triángulo de fraude afirma que para que se cometa fraude deben existir 3 elementos en conjunto: una motivación o presión, la cual mueva al individuo a considerar acciones ilícitas para lograr un objetivo, la oportunidad de cometer fraude sin ser descubierto, y finalmente, una justificación razonable que convierta su acto en aceptable.

Entiendo este modelo y referenciando el Estudio de Conducta ante Fraudes de Bologna, Lindquist y Wells (1993), mediante el cual resuelven que en cualquier población un 20% de ella se comportará de manera honesta independientemente de que hubiera controles, otro 20% buscará activamente oportunidades de fraude y un 60% actuará de acuerdo a la circunstancia; es decir, evaluando su necesidad o motivación y la oportunidad con que cuente para cometer fraude.

En tal sentido y de acuerdo con todo lo antes mencionado, la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude (2014), explica que la posibilidad de ser descubierto resulta ser uno de los factores más poderosos en la prevención defraude, pues disminuye las oportunidades del defraudador para cometer actos ilícitos.

Por otro lado, según COSO I (1992): el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

Asimismo, en El COSO I, se define un marco integrado del control interno en 5 componentes:

- Ambiente de control: consiste en el establecimiento de un entorno que estimule al personal con respecto al control de sus actividades. Es la base de los demás componentes de control a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la conciencia del personal sobre la importancia de los mismos.
- Evaluación de riesgos: Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y los mecanismos necesarios para identificar y manejar los riesgos de forma que puedan ser mitigados.
- Actividades de control: Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir con las actividades asignadas, las cuales están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.
- Información y comunicación: se hace referencia a la calidad de información dentro de sistema de control interno
- Supervisión: Es necesario comprobar el buen funcionamiento del sistema de control y evaluarlo para identificar posibles controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover la mejora o implantación de nuevos mecanismos.

2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Para el desarrollo del presente trabajo se realizará un análisis cualitativo tomando como base teórica el informe de COSO I, mediante el cual se describirá el funcionamiento de los 5 componentes en Corporación Norteña SAC, metodología que nos permitirá valorar su percepción y gestión sobre el Control interno. Cada componente será descrito según la apreciación del autor en calidad de colaborador de Corporación Norteña SAC.

Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1. Aportes

Todas las organizaciones están expuestas a riesgo de fraude, sin embargo, organizaciones como las familiares, aun no magnifican este riesgo y se rehúsan a implementar controles internos, teniendo como argumento que cada miembro tiene el poder para decidir sobre la organización y que entre los mismos hay confianza. No obstante, estas determinaciones dentro del marco teórico expuesto son calificados como una oportunidad de fraude, bajo lo cual, un 80% de la población de las organizaciones sería vulnerable a cometer fraude por motivaciones internas o externas o porque encuentren razonable hacerlo.

Por otro lado, cabe citar a la Association of Certified Fraud Examiners en su Reporte a las Naciones sobre el abuso y el fraude ocupacional lo siguiente:

El fraude es un fenómeno omnipresente; no discrimina en cuanto a su posibilidad de materialización. Y si bien los controles antifraude pueden reducir eficazmente la probabilidad y el impacto potencial de fraude, lo cierto es que ninguna entidad se encuentra inmune a esta amenaza. Desafortunadamente, muchas organizaciones todavía sufren de una mentalidad que presupone "eso no puede suceder aquí". (2014, p. 6)

Corporación Norteña SAC, durante el ejercicio de sus operaciones se ha mantenido bajo estos lineamientos, ignorando grandes pérdidas en su rentabilidad que fueron evidentes tras su evaluación bajo el enfoque de los 5 componentes propuestos por COSO I:

3.1.1. Ambiente de control

En Corporación Norteña SAC, los niveles de dirección desconocían sobre el valor agregado que los controles internos podrían favorecer en su organización y a la vez, todos los riesgos que conllevarían los malos manejos de la información financiera. Por lo cual, no eran capaces de impartir políticas anti fraude que salvaguardarían sus intereses. Además, como se ha indicado, la dirección de Corporación Norteña SAC es llevada por 4 hermanos, quienes en varias ocasiones disponían de los recursos de manera inapropiada.

Por otro lado, el personal no tomaba con interés los controles internos, puesto que muchos calificaban estas medidas como perjudiciales. En determinadas circunstancias donde los registros no reflejaban una liquidación de ventas real, resultaba bastante complicado demostrar lo contrario, por lo cual la fuerza de ventas desistía en hacer algún reclamo.

La estructura organizacional, si bien demuestra que la fuerza de ventas está bajo la supervisión del jefe de departamento, éste no desempeñaba las funciones propias de ello, puesto que el encargado se mantenía en oficina y para este modelo de negocio, es necesario un supervisor de campo.

3.1.2. Evaluación de riesgos

Para la evaluación de riesgo, el autor describirá los riesgos detectados principalmente en el departamento de ventas y finanzas.

- Alto riesgo de ventas ficticias: el personal de fuerza de ventas diariamente se rehusaba a emitir todos los comprobantes de venta, por lo cual el cálculo de las ventas era subjetivo, puesto que el vendedor llenaba algunas boletas con precios al por mayor cuando ya retornaba de la distribución de la mercadería.
- Alto riesgo de ventas falsas al crédito: Al no existir un registro real de las ventas, también se desconocían cuales efectivamente eran al crédito. Para el departamento de ventas solo bastaba una firma del cliente en la parte posterior de la boleta, lo cual no cumplía una función eficaz, pues no se tenían monitoreado a todos los clientes y era altamente posible que el vendedor creara una venta al crédito.

- Alto riesgo de reporte de ventas erróneas hacia departamento de finanzas: Los procesos en el departamento de ventas tenían una limitada sistematización, que conllevaba que al cierre de mes los reportes tarden en presentarse entre 7 días pues se recopilaban los datos diarios de forma manual.
- Moderado riesgo de liquidaciones erróneas: El vendedor diariamente reportaba devolución de mercadería malogra, las cuales eran descontadas en las liquidaciones de ventas y dependía de la valoración que daba el encargado de revisar las devoluciones, esto en ocasiones no era aceptado por el vendedor pues declaraba que, por medio producto malogrado, éste entregaba un nuevo producto.

3.1.3. Actividades de control

Dentro del departamento de ventas se han podido identificar algunas actividades de control tales como la desagregación de funciones para la asignación de un responsable que evaluaba la devolución de mercadería malograda, por otro lado, existía un personal distinto para la elaboración de las liquidaciones de ventas.

En el departamento de finanzas, este prestaba bastante interés por el control de costos, puesto que el posicionamiento de la marca se lo exigía y contaba con una sistematización de recetas por producción.

Además de estos controles ya existentes en la organización, la autora durante su permanencia propuso e implemento nuevas actividades de control, tales como:

- Se colaboró para el registro de todos los clientes a los cuales atendía Corporación Norteña SAC por zonas y se clasificaron de acuerdo a su volumen de compra, con el fin de distinguir las ventas al por mayor o menor y las que pudieran ser al contado o crédito.
- Con el registro de los clientes se iniciaron acciones de llamadas aleatorias para verificar el tipo de venta que se había realizado.
- Se propuso y justificó a la dirección la contratación de un supervisor de ventas que pudiera monitorear las acciones en campo de la fuerza de ventas.
- Se diseñó una tabla dinámica que pudiera contener información sustancial para las liquidaciones de ventas y los reportes presentados a finanzas a fin de que se pueda contar con información confiable y en plazos más breves. A su vez se propuso la

adquisición de un sistema integrado que pudiera soportar los altos registros, sin embargo, esta propuesta fue reconsiderada 3 años después.

- Con el supervisor contratado se iniciaron inventarios sorpresa sobre las unidades móviles para que se pudiera verificar que las declaraciones entregadas por la fuerza de ventas concordaban con lo existente.
- En colaboración con el administrador se dispusieron a establecer medidas correctivas sobre el personal que no daba cumplimiento con la emisión de comprobantes o sobre aquellos que presentaban ventas ficticias o erróneas.

3.1.4. Información y comunicación

Para el funcionamiento de las nuevas prácticas de control implementadas, fue necesario que Corporación Norteña SAC designara a cada colaborador correos corporativos, mediante los cuales se pudieran transmitir las nuevas políticas y se informara respecto a las gestiones de cada departamento, a fin de que se pueda tomarán las medidas necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

3.1.5. Supervisión

El sistema de control interno que se adoptó, fue monitoreado principalmente por el administrador, asimismo fue el encargado de promover las nuevas políticas adoptadas hacia todo el personal de Corporación Norteña SAC, para que su funcionamiento fuera realmente efectivo dentro de organización.

3.2. Desarrollo de experiencias

Association of Certified Fraud Examiners (2014), afirma en su Reporte a las Naciones sobre el abuso y el fraude ocupacional que “el costo del fraude es el equivalente de un iceberg financiero; algunas de las pérdidas directas son claramente visibles, pero hay una enorme masa de daño oculto que no podemos ver.” (p. 8)

Desde el análisis del autor, se puede acreditar que la implementación de controles internos aporta a las organizaciones llevar sus operaciones de modo más eficaz, no obstante, la desestimación de los mismos, puede cegar a los altos mandos de pérdidas sustanciales.

Tal situación fue la que se venía presentando en Corporación Norteña SAC, la directiva asumía que las pérdidas registradas en los periodos anteriores correspondían a la alta devolución de productos malogrados, por lo cual se debía de prestar mayor control sobre la calidad de los productos; sin embargo, el impacto de este problema no demostraba el total de las pérdidas.

Tras el análisis descrito fue posible detectar que el problema sobre la baja o nula rentabilidad de la organización se debía a la ausencia de controles en el departamento de ventas, puesto que se dieron los 3 elementos propuestos por la teoría del Triángulo de Fraude:

- Motivación o presión.- Por ejemplo, la fuerza de ventas tenía una fuerte presión por lograr sus metas a fin de obtener mayores beneficios económicos, sin embargo en sus liquidaciones diarias tenían altos descuentos que reducían sus remuneraciones.
- Oportunidad: La baja presencia de controles en el departamento de ventas y la falta de supervisión prestaba el escenario ideal para que la fuerza de ventas pueda cometer fraude. Por otro lado, no existía desagregación en determinadas actividades tales como la autorización y gestión de los créditos o los precios de venta al por mayor.
- Justificación: la fuerza de ventas podía justificar sus actos de fraude como parte de compensación a los altos descuentos que percibían.

Asimismo, se pudo determinar, gracias a la utilización de tablas dinámicas, el monto de las pérdidas generadas por fraude a través de ventas ficticias al por mayor, las cuales ascendían a 25 000 soles mensuales.

Es importante señalar que la implantación de control interno, debe partir desde el compromiso de los altos mandos para crear una cultura organizacional que estime sus implicancias y que se involucre con las actividades de supervisión que merece todo proceso.

Conclusiones y recomendaciones

El presente trabajo nos permite llegar a la conclusión que la ausencia de controles internos es la principal ventana de oportunidad para cometer fraude. Asimismo, bajo la visión de los 5 componentes del COSO I, se demostró que la deficiencia en alguno de ellos aperturaba nuevas oportunidades, por lo cual las acciones propuestas debían ser totalmente alineadas e integradas, tales como:

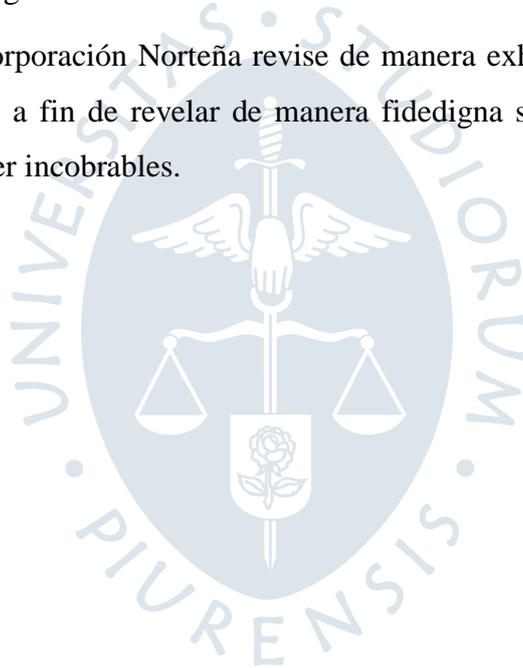
- Corporación Norteña SAC debía iniciar una cultura de control interno, que promueva la disposición de los directivos y del personal a ser sujetos de control.

Por otro lado, se debían revertir las motivaciones de fraude a través de nuevos planteamientos económicos tanto en acciones positivas como en negativas.

- A pesar de que las pérdidas de Corporación Norteña SAC eran evidentes, resultaba difícil para los directivos deducir las causas, puesto que no se valoraban los riesgos de pérdidas por fraude u otros causales.
- Para Corporación Norteña SAC con la implementación de un sistema de gestión de información y de acciones controles como llamadas esporádicas e inventarios sorpresa tanto en almacenes como en vehículos, fue posible mitigar los problemas por fraude. Sin embargo, ante el crecimiento de la organización es defendible que ésta inicie una evaluación sobre la compra de un software integrado.
- A través de la utilización de tablas dinámicas como sistema de gestión de información se pudo calcular que la organización tenía una pérdida mensual de 30 000.00 soles por motivos de fraude. Por otro lado, fue necesario para su diseño revisar los procesos de

operación de la organización para seleccionar toda información que fuera útil para que se pudieran tomar acciones de manera más inmediata.

- Sin un plan de evaluación de los controles implantados, la ejecución de éstos podría no ser eficientes.
- Corporación Norteña no solo debe promover una cultura de control, sino que además de promocionar todas las buenas prácticas de gestión en todos los niveles, puesto que, mediante ello, se rompería cualquier justificación para tomar una acción de fraude.
- El control interno no solo contribuye a las organizaciones a revelar información más confiable, sino que promueve la eficiencia y eficacia de sus operaciones, volviéndola más competitiva y agregándole valor.
- Se recomienda que Corporación Norteña revise de manera exhaustiva la validación de cada crédito otorgado, a fin de revelar de manera fidedigna sus cuentas por cobrar y aquellas que podrían ser incobrables.



Referencias bibliográficas

- Asociación de Examinadores de Fraude Certificados. (2014). Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional. México: Asociación de Examinadores de Fraude Certificados
- El informe COSO I (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). (2013)
- Estupiñan, R. (2006). Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales (2ª ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Ortiz de Montellano, D. (2017). La importancia del gobierno corporativo en la prevención del fraude. Julio 15,2019, de Colegio de Contadores Públicos de México Sitio web: <https://veritasonline.com.mx/la-importancia-del-gobierno-corporativo-en-la-prevencion-del-fraude/>

Anexos



Anexo 1. Informe del área de venta a la administración (pág. 1)**INFORME DEL ÁREA DE VENTAS**

Sr. Luis Agüero.
Administrador de Corporación

Por lo observado en esta semana, ante usted expongo cual es la situación del área de ventas, partiendo por sus fortalezas y deficiencias para luego detallar algunas de mis sugerencias en el área.

De manera general, el personal cuenta con experiencia, lo cual permite agilizar su trabajo, sin embargo éste no está libre de errores manuales que parten desde los vendedores.

Los vendedores:

- No emiten de manera correcta las boletas.
- Intercambian mercadería, lo cual afecta en el control de los informes de liquidación, ocasionado por el doble conteo de ésta.
- Los vendedores retornan con una cantidad considerable de mercadería malograda. Para lo cual tengo dos observaciones; en el caso de los productos vencidos, el vendedor no reconocen cual tendría que ser la cantidad óptima de mercadería que debería dejar a sus clientes para colocar el producto antes de su vencimiento; con los productos antes de vencimiento, el problema es principalmente con los encargados de producción, lo cual debe ser corregido en la brevedad porque se pone en juego la imagen de la organización y con ello su rentabilidad.
- Los vendedores están facilitando créditos que no han sido autorizados; como también precios inferiores a los establecidos.

Por lo cual se propone que se tenga mayor control sobre ellos y se pueda tener una comunicación más fluida cuando sus clientes soliciten créditos o precios inferiores. Es importante que puedan comprender que las acciones como intercambiar mercadería son perjudiciales para ellos, dado que en sus hojas de liquidación, el importe puede ser superior al real.

Liquidaciones y ventas de oficina:

- El correo utilizado, no solo en esta área, son correos personales con lo cual la información está expuesta a ser perdida.
- Las hojas de liquidación requieren ser revisadas, dado que aquí no se corrigen en totalidad los errores transferidos por los vendedores.
- El formato utilizado en Excel no permite generar resúmenes de información para su posterior interpretación y mejora de las actividades en esta área.

Informe del área de venta a la administración (pág. 2)

- Para las ventas de oficina no se cuentan con bolsas que requieren los clientes para sus productos.

Se recomienda que la empresa proporcione un correo a cada empleado para el intercambio de información entre áreas; así mismo que se pueda facilitar un nuevo formato que permita generar resúmenes; como también para no repetir la información entre áreas, es posible usar un Excel en línea que permita que los empleados puedan editar y verificar los datos compartidos, por ejemplo en Google drive. Generar mayor comunicación con logística sobre los recursos que se están necesitando para las ventas.

Revisión de boletas:

- La labor en esta área es principalmente de corrección, para lo cual es sumamente importante; sin embargo, si los vendedores efectuaran bien sus boletas, el registro de las boletas en el sistema se podría hacer directo, logrando mayor eficiencia.
- El formato de Excel aquí podría contener mayor información que permita controlar los problemas de crédito y precios.

Coordinación de mercadería, revisión y ejecución de informes:

- El trabajo que se realiza en esta área es sumamente eficiente a pesar de la sobrecarga que hay; puesto que se realizan múltiples coordinaciones. Sin embargo algunas de estas tareas deberían ser reducidas con la corrección de las otras áreas.
- Así mismo los informes que se requieren podrían agilizarse con un nuevo formato que permita generar tablas dinámicas.
- ¿Es necesario la intermediación entre la mercaderista y producción? Algunos de las solicitudes de los autoservicios son retrasados dado que la mercaderista informa que aún los productos no han sido vendidos, por lo cual la circulación de esta información podría darse directamente con producción sin intermediarios y con el área de liquidación pues ésta última también espera de la información del intermediario para realizar las guías de remisión.

Atte. Maria Colcas Ocampo

Anexo 2. Nuevo formato para liquidaciones de ventas

Vendedores	Fecha	Zona	Producto	S. Inicial	Despacho	Disponibles: Final	Dgta	Qvta	Ventas brutas							Gastos	Migdo	Cobranza	Crédito	Liquidación
									Q May	Q Min	P/May	P/Min	Via May	Via Min	Venta					
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Bizcocho x	53	140	193	57	136	97	39	2.8	3	271.60	117.00	388.60	12.0	135.1	83.5	317	-100.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Chunquito	36	160	196	47	149	57	92	2.3	2.5	131.10	230.00	361.10	1		321	51	630.10
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Tostetas (d)	0	0	0	0	0	0	0		3	0.00	0.00	0.00	0				0.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Tostetas Int	20	100	120	61	59		59		3.5	0.00	206.50	206.50	0				206.50
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Tostetas x	50	350	400	19	381	242	139	3.8	4	919.60	536.00	1475.60	0				1475.60
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Pan Blanco	0	0	0	0	0	0	0		4	0.00	0.00	0.00	0				0.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Pan Clásico	46	96	142	46	96		96		2.5	0.00	240.00	240.00	0				240.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Pan Brioche	14	46	60	26	34		34		4	0.00	136.00	136.00	0				136.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Pan Integri	7	7	7	2	5		5		3	0.00	15.00	15.00	0				15.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Cameleon x 1	3	3	6	5	1		1		4.8	0.00	4.80	4.80	0				4.80
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Alfajores x	0	0	0	0	0		0		5	0.00	0.00	0.00	0				0.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Alfajores x	19	27	46	11	35	30	5	5.5	6	165.00	30.00	195.00	0				195.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Alfajores x	38	48	86	34	52	5	47	7.5	8	37.50	376.00	413.50	0				413.50
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Conomanija	5	48	53	30	23	9	14	4.5	5	40.50	70.00	110.50	0				110.50
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Orejitas de	10	24	34	22	12	8	4	5.5	6	44.00	24.00	68.00	0				68.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Biscotetas x	0	0	0	0	0		0		3	0.00	0.00	0.00	0				0.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Keke Naran	2	8	10	3	7		7		7	0.00	49.00	49.00	0				49.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Pastelitos	90	90	90	71	19	12	7	5.5	6	66.00	42.00	108.00	0				108.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Chumbeque	37	36	73	23	50	31	19	4.5	5	139.50	95.00	234.50	0				234.50
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Chumbeque	0	0	0	0	0		0		3.5	0.00	0.00	0.00	0				0.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Kekon Bola	3	22	25		25	15	10	7.5	8	112.50	80.00	192.50	0				192.50
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Keke Marq	0	64	64	15	49	36	13	5.5	6	198.00	78.00	276.00	0				276.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Kekito x 12	22	96	118	15	103	70	33	4.5	5	315.00	165.00	480.00	0				480.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Kekito x 6	0	0	0	0	0		0		2	0.00	0.00	0.00	0				0.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Torta Helad	0	0	0	0	0		0		6	0.00	0.00	0.00	0				0.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Torta Helad	0	0	0	0	0		0		25	0.00	0.00	0.00	0				0.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Torta de Cu	0	0	0	0	0		0		50	0.00	0.00	0.00	0				0.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Comerciál I	0	0	0	0	0		0		30	0.00	0.00	0.00	0				0.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Kekon Deco	0	0	0	0	0		0		20	0.00	0.00	0.00	0				0.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Keke coraz	0	0	0	0	0		0		8	0.00	0.00	0.00	0				0.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	ChikyYamy	0	0	0	0	0		0		5	0.00	0.00	0.00	0				0.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Paneton Of	0	0	0	0	0		0		5	0.00	0.00	0.00	0				0.00
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Totales	455	1268	1723	487	0	1236	612	62.4	62.4	3592.3	2440.3	4934.6	121	135.1	404.5	368	4735

Anexo 3. Reportes generados con nuevo formato de liquidaciones de ventas

Vendedores	Fecha	Zona	Producto	S. Inicial	Despacho	Disponibls. Final	Dgta	Qtya	Q May	Q Min	P/May	P/Min	Vta May	Vta Min	Venta	Gastos /Milgdo	Cobranza	Crédito	Liquidación
Darwin Ojeda	01 DE JULIO	Talara y Distritos - Piura (retorno)	Totales	455	1268	1723	487	0	1236	612	624	624	2440.3	2594.3	4954.6	121	404.5	368	4735
Edu Córdova	01 DE JULIO	Piura - Piura - Piura	Totales	293	594	887	310	0	577	109	468	468	389	1759.8	2148.8	83	47.5	35	2011.8
Martin Alban	01 DE JULIO	Piura - Piura - Piura	Totales	330	604	834	288	0	546	0	546	8.9	0	2034.6	2034.6	12	14.5	255.5	2050.8
Carlos Estrada	01 DE JULIO	Piura - Piura - Piura	Totales	288	558	846	260	2	584	0	584	8.9	0	1772.9	2172.9	6	82.25	67	2188.65
Leo Gomez	01 DE JULIO	Piura - Mercado - Piura	Totales	0	2092	2092	0	9	2083	1768	315	692	7026.3	987	8093.3	90	395	4197.1	7293.5
Pedro Avendaño	01 DE JULIO	Morropón y Distritos. Huancabamba y	Totales	455	797	1252	446	0	806	199	607	654	849.5	2479.4	3328.9	47.7	15	0	3266.2
Rogger Torres	01 DE JULIO	Paita y Distritos - Piura	Totales	198	773	971	316	0	655	30	625	8.9	0	2394.5	2478.5	8	84	0	2386.5
Jorge Otero	01 DE JULIO	Paita (mercado) - Piura	Totales	344	772	1116	397	6	813	715	98	59.1	2346.3	315	2661.3	0	155.4	0	2408.4
Miguel x Elvis	01 DE JULIO	Castilla - Piura - Piura	Totales	338	585	833	140	3	680	0	680	0	0	2392.9	2392.9	12	0	0	2380.9
Ricardo Narvaez	01 DE JULIO	Paita y Distritos - Piura	Totales	222	873	1095	171	0	924	133	791	38.4	57.5	2955.5	3472	72	78	0	3223
Alfredo Avendaño	01 DE JULIO	Lambayeque - Chiclayo (retorno)	Totales	0	1485	1485	207	0	1278	126	1152	54.1	325.4	4493	4866.4	100	152.5	0	4955.9
Aaron Moreno	01 DE JULIO	Sechura y Distritos - Piura	Totales	483	610	1093	309	4	780	494	286	66.9	1897	1071	2968	8	52.5	484	2937.0
Darwin Ojeda	2 DE JULIO	Tambogrande - Piura - Piura	Totales	487	858	1345	456	0	889	514	375	59.4	1752.8	1469.5	3222.3	8	121.4	0	3092.9
Edu Córdova	2 DE JULIO	Catacaos - Piura - Piura	Totales	310	590	900	286	0	614	0	614	0	2359.3	0	2359.3	6	40	0	2304.5
Martin Alban	2 DE JULIO	Castilla - Piura - Piura	Totales	288	562	850	280	0	570	0	570	0	2216.9	0	2216.9	12	44.5	99	2162.4
Carlos Estrada	2 DE JULIO	Piura - Piura - Piura	Totales	260	599	859	332	0	627	37	590	8.9	103.6	2045.2	2148.8	6	44	0	2098.8
Leo Gomez	2 DE JULIO	Piura - Mercado - Piura	Totales	0	458	458	0	0	458	347	111	69.2	1195.4	325	1520.4	46	84	3936.8	4388.9
Pedro Avendaño	2 DE JULIO	Sechura - Bayovar - Parachique - Piura	Totales	446	802	1248	676	0	572	205	367	65.9	715	1471.9	2186.9	8	115.5	0	1979.4