



**“VALORACIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE INTERNO EN EL
SUBPROCESO DE COMPRAS COMERCIALES DE
SUPERMERCADOS PERUANOS S.A. DE ACUERDO AL
PRINCIPIO N° 2 DEL *FRAUD RISK MANAGEMENT GUIDE*”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar el Grado Académico de
Magíster en Auditoría**

Presentado por

Srta. Raisa Castañeda Camacho

Sr. Otto Guevara Bernedo

Sra. Katherine Rojas Aguila

Asesor: Profesor Rafael Huamán

2018

Agradecemos a todos nuestros profesores por su orientación, asesoramiento y dedicación. También a nuestros padres, pilares fundamentales en nuestras vidas y, por último, a nuestros compañeros del trabajo de investigación, porque en esta armonía grupal lo hemos logrado.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo la identificación y la evaluación del riesgo de fraude interno en el subproceso de compras comerciales de Supermercados Peruanos S.A. (en adelante ‘la compañía’ o ‘SPSA’), de acuerdo con el principio N° 2 del Fraud Risk Management Guide. Para ello, se obtuvo el conocimiento del sector de consumo masivo y de las características del proceso comercial en dicho sector, a través de estudios e investigaciones independientes, entrevistas a expertos y a los diferentes componentes involucrados dentro de la estructura organizacional y de la aplicación de los procedimientos indicados en la guía.

Hasta el mes de diciembre de 2017, SPSA contó con 268 locales a nivel nacional, divididos entre sus tres marcas, Plaza Vea, Vivanda y Mass, con lo que alcanza una venta anual superior a los 4 mil millones de soles y empleando a más de 14 mil colaboradores. La compañía anualmente compra mercadería que supera los 3 mil millones de soles a sus más de mil proveedores y, para sostener el dinamismo de su actividad comercial, tiene que delegar en 75 colaboradores la decisión de qué productos comprar y cuándo, a quién, en qué cantidad y bajo qué condiciones comerciales. Estas personas son las responsables de negociar diariamente estos asuntos.

A pesar de que la coyuntura previamente descrita expone constantemente a la compañía al riesgo de fraude interno, SPSA no ha implementado una metodología de gestión de fraude ni ha realizado la identificación y la evaluación de dicho riesgo para el subproceso de compras comerciales.

Los estudios realizados al sector de consumo masivo indican que las empresas vienen disminuyendo su inversión en controles preventivos, por lo que resulta clave identificar los riesgos críticos con el fin de realizar una asignación eficiente de recursos para la implementación de las medidas de mitigación. La guía utilizada brinda, justamente, la metodología y la orientación para dicho fin.

Índice

Agradecimientos.....	ii
Resumen ejecutivo.....	iii
Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos.....	vii
Índice de anexos.....	viii
Introducción.....	1
Capítulo I. Planteamiento del problema	2
1. Antecedentes	2
1.1 Reseña histórica de la compañía.....	4
1.2 Datos generales	5
1.3 Misión	5
1.4 Visión	5
1.5 Descripción de las actividades desarrolladas por la compañía.....	5
1.6 Organización	6
1.7 Dirección comercial	8
2. Planteamiento del problema.....	9
3. Preguntas de investigación.....	10
4. Objetivos	11
4.1 Objetivo general.....	11
4.2 Objetivos específicos	11
5. Justificación	11
6. Limitaciones.....	12
7. Delimitaciones	12
Capítulo II. Marco conceptual	14

Capítulo III. Metodología	17
1. Diseño de la investigación	17
2. Conveniencia del diseño	17
3. Definición del alcance de la investigación.....	17
4. Recolección de datos.....	17
5. Análisis e interpretaciones de datos	18
5.1 Conformación del equipo	18
5.1.1 Personal involucrado	18
5.1.2 Perfil de los miembros.....	19
5.1.3 Expertos externos	19
5.2 Identificación de los riesgos y esquemas de fraude	19
5.2.1 Puntos de enfoque según la guía	19
5.3 Estimación de la probabilidad e impacto de cada riesgo y esquema de fraude.....	25
5.4 Determinación de puestos y áreas potencialmente expuestas dentro del marco de la teoría del triángulo del fraude	27
5.5 Identificación de controles existentes y evaluación de la efectividad de los mismos	27
5.6 Evaluación del nivel de riesgo residual y definición de medidas de respuesta	27
5.7 Documentación de los resultados del proceso.....	28
5.8 Reevaluación periódica de riesgos considerando cambios externos en la organización, operacionales o en la estructura organizacional	28
Capítulo IV. Análisis de resultados y hallazgos	29
Conclusiones y recomendaciones	39
Nota biográfica	47

Índice de tablas

Tabla 1. Información general de la compañía.....	5
Tabla 2. Componentes y principios del marco COSO	14
Tabla 3. Relación de personas entrevistadas	22
Tabla 4. Estructura de matriz de riesgos	28
Tabla 5. Matriz de riesgos	30

Índice de gráficos

Gráfico 1. Radar de los quince riesgos más críticos.....	2
Gráfico 2. Riesgos críticos por sector	3
Gráfico 3. Organigrama del holding InRetail.....	4
Gráfico 4. Diagrama de interacción de procesos.....	6
Gráfico 5. Organigrama general.....	7
Gráfico 6. Organigrama de la dirección comercial	7
Gráfico 7. Interacción de actividades del subproceso de compras comerciales.....	9
Gráfico 8. Componentes y principios de marco COSO 2013	16
Gráfico 9. Escalas de medición de probabilidad, impacto y criticidad del riesgo.....	26

Índice de anexos

Anexo 1. Detalle del proceso de determinación del cálculo del impacto de la valoración de los riesgos	26
---	----

Introducción

El fraude es un problema que se ha incrementado sensiblemente a nivel mundial. De acuerdo con el Reporte para las Naciones sobre el Abuso y Fraude Ocupacional 2018, emitido por la Asociación de Examinadores Certificados en Fraude (ACFE por sus siglas en inglés), las organizaciones suelen perder en promedio un 5% de sus ingresos anuales como resultado del fraude.

Del estudio Construyendo un ambiente ético, estudio sobre el riesgo de fraude en el Perú (EY, 2014), el 55% de las organizaciones peruanas encuestadas fue víctima de fraude y, de estas, el 45% sufrió más de un caso de fraude por año.

Por esta razón, contar con mecanismos para prevenir el fraude supone una ventaja competitiva para una entidad. Los defraudadores perciben de forma rápida cuándo una entidad está bien protegida y, por lo tanto, el fraude tiende a migrar hacia otras entidades que resulten más vulnerables ante la actuación de los defraudadores.

El trabajo de investigación que realizamos supone la identificación y la evaluación del riesgo de fraude interno en el subproceso de compras comerciales de Supermercados Peruanos S.A., de acuerdo con el principio N° 2 del Fraud Risk Management Guide, y sus resultados son aplicables a la compañía y a las empresas del sector, en general, ya que representa la versión escrita de un plan a seguir y una guía metodológica para la eficaz prevención del fraude, teniendo en cuenta las particularidades del sector.

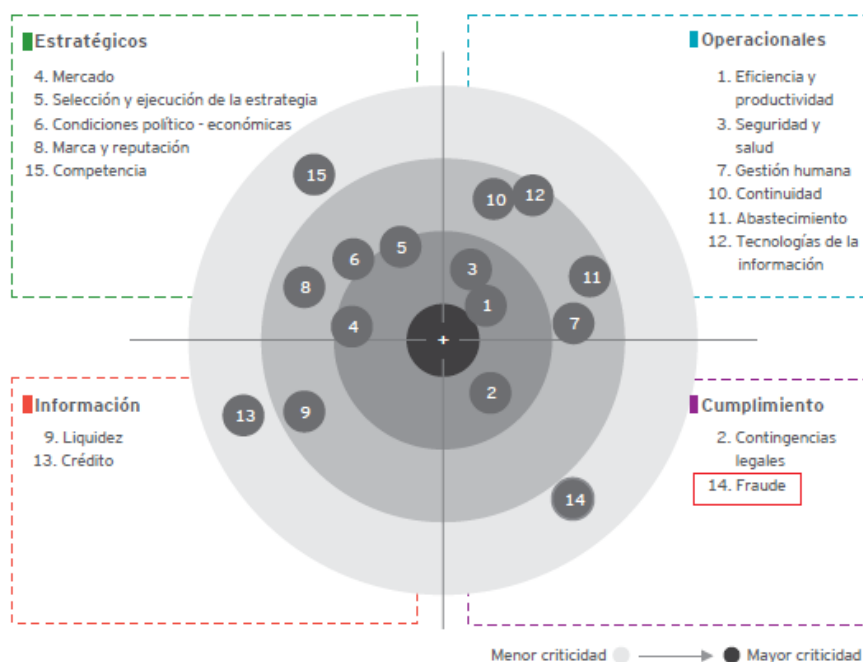
Capítulo I. Planteamiento del problema

1. Antecedentes

En su búsqueda diaria de la consecución de sus objetivos, las organizaciones, a nivel mundial, enfrentan riesgos de distinta naturaleza. Para fines del presente trabajo de investigación, hemos adoptado la clasificación estándar propuesta por el marco de referencia integrado del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013 (COSO por sus siglas en inglés), que define cuatro categorías de riesgos: estratégicos, operacionales, de información y de cumplimiento.

De acuerdo con los resultados del estudio “Promoviendo el desarrollo de una cultura de prevención” (EY, 2017), el riesgo de fraude es uno de los quince riesgos más críticos, según los principales ejecutivos de las empresas encuestadas, como se observa en el gráfico a continuación.

Gráfico 1. Radar de los quince riesgos más críticos



Fuente: EY, 2017.

Al analizar los resultados desagregados por sector económico, se observa que los principales ejecutivos de las empresas encuestadas del sector de consumo masivo le asignaron una criticidad media al riesgo de fraude, como se aprecia en el gráfico a continuación.

Gráfico 2. Riesgos críticos por sector

Riesgos	Nivel de criticidad de riesgo de acuerdo a cada sector			Criticidad ● Alta ● Media ● Baja
	Agropecuario y Pesca	Comercio y Consumo Masivo	Construcción	
1. Eficiencia y productividad	●	●	●	
2. Contingencias legales	●	●	●	
3. Seguridad y salud	●	●	●	
4. Mercado	●	●	●	
5. Selección y ejecución de la estrategia	●	●	●	
6. Condición político - económicas	●	●	●	
7. Gestión humana	●	●	●	
8. Marca y reputación	●	●	●	
9. Liquidez	●	●	●	
10. Continuidad del negocio	●	●	●	
11. Abastecimiento de materias primas y suministros	●	●	●	
12. Tecnologías de la información	●	●	●	
13. Crédito	●	●	●	
14. Fraude	●	●	●	
15. Competencia	●	●	●	

Fuente: EY (2017).

Los resultados del estudio mencionado ilustran la necesidad de las organizaciones de gestionar el riesgo de fraude de manera específica, siendo ello una práctica contemplada en el Principio N° 8 del marco COSO 2013, que requiere a la organización «considerar la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de sus objetivos» (COSO, 2013).

Con el fin de brindar orientación a las organizaciones en la implementación del Principio N° 8 para hacer frente a los actos de fraude, sean estos de origen interno o externo, en el mes de septiembre de 2016, COSO y la ACFE publicaron el documento Fraud Risk Management Guide:

De acuerdo con el estudio Construyendo un ambiente ético (EY, 2014) sobre el riesgo de fraude en el Perú, una de cada dos organizaciones ha sido víctima de fraude, habiendo sido 81% de los casos un fraude perpetrado por el propio personal de la organización, fraude denominado interno u ocupacional.

Por otra parte, según la ACFE, el fraude ocupacional se puede definir como «el uso de la ocupación o empleo de uno para el enriquecimiento personal a través del mal uso deliberado o mala aplicación de los recursos o activos de la organización» (ACFE 2014).

1.1 Reseña histórica de la compañía

Supermercados Peruanos S.A. es una empresa peruana perteneciente al grupo Intercorp, a través de InRetail Perú Corp. y de su subsidiaria InRetail Consumer, holding que agrupa también a la cadena de farmacias Inkafarma.

Gráfico 3. Organigrama del holding InRetail



Fuente: Supermercados Peruanos S.A.

De acuerdo con lo publicado en su página web, Supermercados Peruanos S.A. inició sus operaciones con el nombre de Supermercados Santa Isabel S.A. en 1993. La cadena creció durante la década de los noventa mediante la adquisición de las cadenas Mass y Top Market, y el arrendamiento del Supermercado San Jorge.

En 1998, el grupo holandés Royal Ahold, tercer minorista del mundo, se convirtió en copropietario de Supermercados Santa Isabel, y fue incrementando su participación hasta asumir el control total de la empresa en mayo del año 2002. Bajo la administración de Ahold, la empresa lanzó exitosamente el formato de Hipermercados Plaza Vea. A inicios del año 2003, Ahold tomó la decisión de vender sus operaciones en sudamérica.

El 11 de diciembre de 2003, el grupo financiero Interbank adquirió la totalidad de las acciones de Supermercados Santa Isabel. Durante los años 2004 y 2005, la estrategia de la empresa se basó en la definición y la consolidación de sus formatos, culminando con el lanzamiento de la nueva marca Vivanda, la transformación de las tiendas Minisol a Mass y una profunda mejora en calidad y los servicios de Plaza Vea. En marzo de 2004, la junta general de accionistas

aprobó cambiar la denominación social de Supermercados Santa Isabel S.A. a Supermercados Peruanos S.A.

A finales del año 2017, de acuerdo con lo publicado en la Memoria Anual 2017, Supermercados Peruanos S.A. contaba con 268 locales a través de sus tres formatos, Plaza Vea, Vivanda y Mass, con ventas anuales que superan los 4 mil millones de soles y una fuerza laboral mayor a 14 mil personas.

Plaza Vea es el formato principal y está dirigido a un amplio sector de la población que, con sus 98 locales, participa con el 90% de las ventas de la compañía; Vivanda, orientado a los NSE A y B+, alcanza el 6% de participación con nueve tiendas, y Mass, formato de *hard discount*, pensado en competir por cercanía con los mercados y las tiendas de barrio, ha venido creciendo de manera sostenida, prácticamente triplicando su número de tiendas en el 2017, hasta alcanzar 161 locales.

1.2 Datos generales

Tabla 1. Información general de la compañía.

Razón social	Supermercados Peruanos S.A.
Domicilio fiscal	Calle Morelli Nro. 181, San Borja, Lima
Registro único de contribuyente	20100070970
Total del capital social	S/ 389 445 000
Tenencia accionaría	99.98% pertenece a InRetail Perú Corp.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.3 Misión

Ofrecer a sus clientes productos de calidad a los mejores precios, a través de formatos de consumo masivo eficientes, que le permitan mejorar la vida de sus clientes.

1.4 Visión

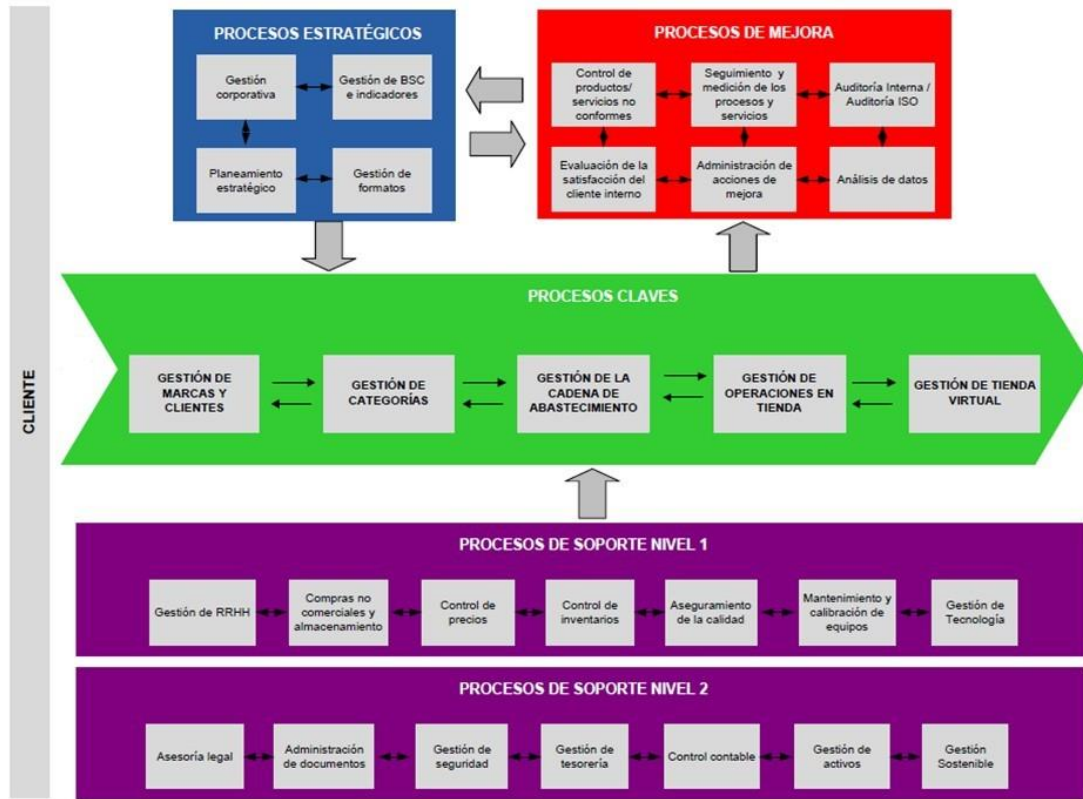
Ser la primera opción de compra para todos los peruanos.

1.5 Descripción de las actividades desarrolladas por la compañía

La actividad principal de la compañía es la venta minorista de alimentos, frescos y envasados, licores, vestuario, electrodomésticos y diversos artículos para el hogar, teniendo ingresos también por el arrendamiento de espacios dentro de sus locales comerciales y otras actividades

relacionadas. Las ventas las realiza a través de sus formatos Plaza Veá, Vivanda y Mass, que están distribuidos a nivel nacional. La actividad principal se encuentra soportada por cinco procesos clave, catorce procesos de soporte, seis procesos de mejora y cuatro procesos estratégicos.

Gráfico 4. Diagrama de interacción de procesos

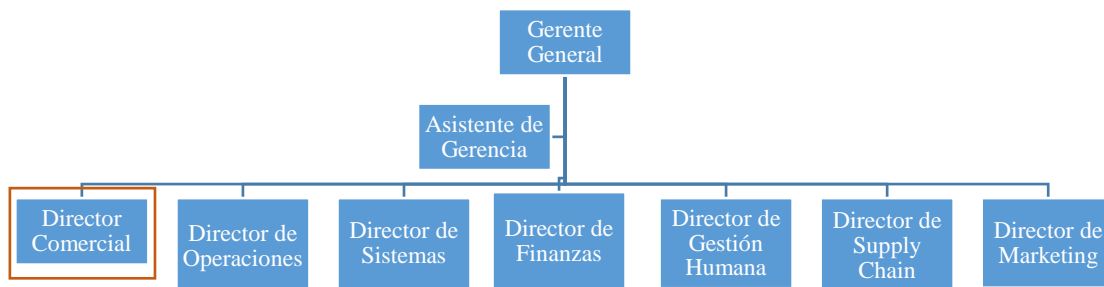


Fuente: Supermercados Peruanos S.A.

1.6 Organización

Se detalla a continuación el organigrama general de la compañía, liderado por el gerente general, resaltando el rol del director comercial, dueño del proceso de gestión de categorías, que incluye el subproceso de compras comerciales.

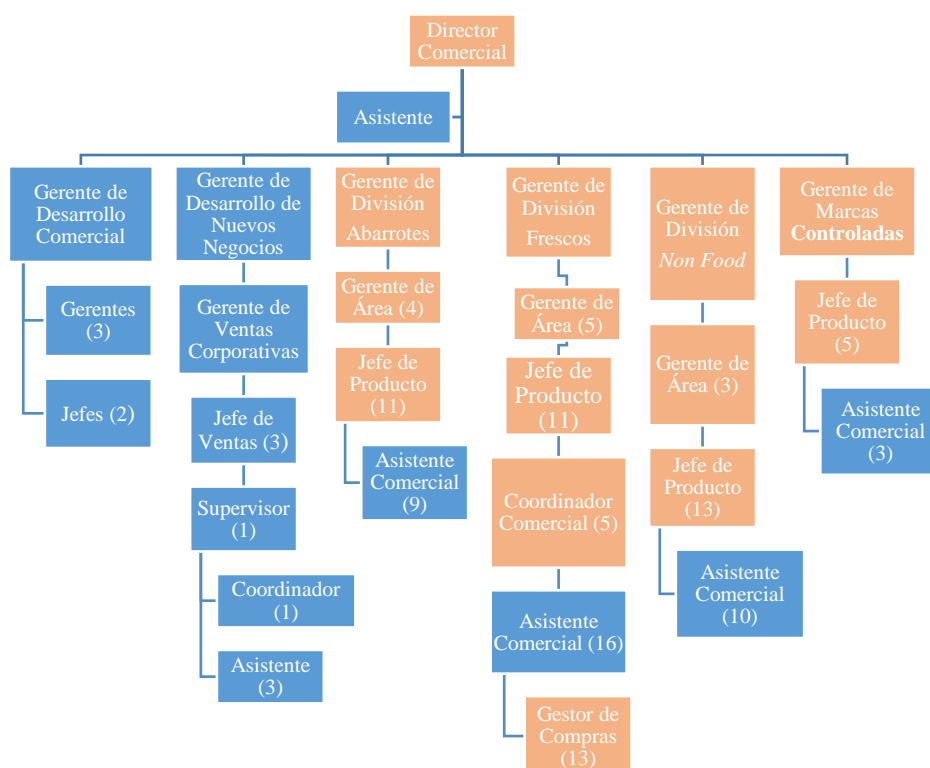
Gráfico 5. Organigrama general



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Asimismo, presentamos a continuación el organigrama de la dirección comercial, resaltando las posiciones con participación directa en la negociación de condiciones comerciales.

Gráfico 6. Organigrama de la dirección comercial



Fuente: Elaboración propia, con base en Supermercados Peruanos S.A., 2017.

1.7 Dirección comercial

La oferta comercial de las tiendas de un supermercado moderno es muy amplia, pues abarca desde alimentos de primera necesidad hasta electrodomésticos y vestuario. Cada línea de negocio tiene sus particularidades y ello se ve reflejado en la estructura organizacional de la dirección comercial de Supermercados Peruanos S.A. Los tres grandes grupos de productos están correlacionados con las gerencias de división abarrotes, frescos y *non food*; adicionalmente a ellas, se tiene la gerencia de marcas controladas.

La división de abarrotes está constituida, principalmente, por productos nacionales, con marcas muy fuertes y reconocidas por los clientes, en los que se negocian grandes volúmenes totales. Por otra parte, la división de frescos concentra la gran mayoría de los perecibles, lo que genera una dinámica de compras diarias a múltiples proveedores para poder alcanzar los volúmenes necesarios de reposición, con negociaciones muchas veces realizadas en los campos de cultivo y en mercados mayoristas, con proveedores poco sofisticados y en diferentes puntos del país.

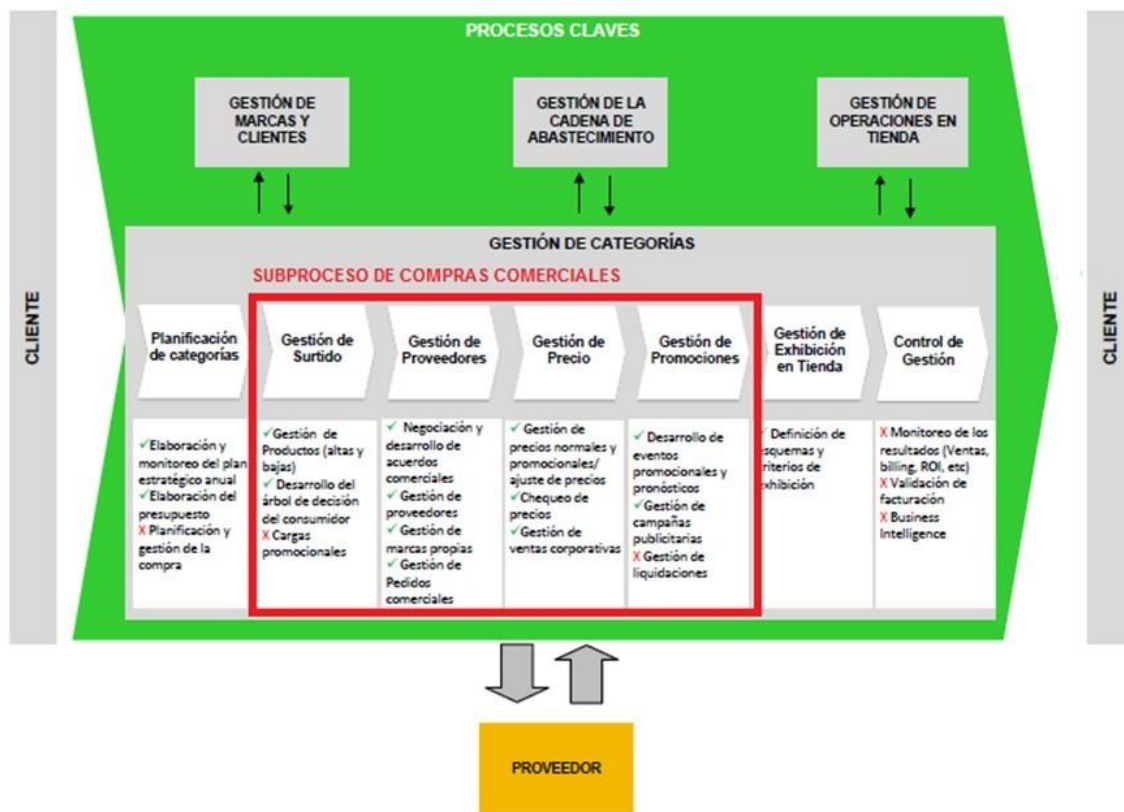
La división *non food* tiene una alta composición de productos importados, tanto de representantes de marcas, como ocurre con los electrodomésticos, como de importación propia, en los que se encuentran el vestuario y los productos de bazar y hogar. Finalmente, la división de marcas controladas, que no solo incluye marcas que han sido patentadas por el propio supermercado y que son maquiladas por proveedores nacionales, algunos de ellos con productos similares bajo sus propias marcas, sino también marcas internacionales sobre las que se tiene la exclusividad.

La dirección comercial es la que define el surtido de productos por cada *cluster* (segmentación de las tiendas del formato Plaza Vea, necesaria dada su transversalidad entre los niveles socioeconómicos) y formato, teniendo independencia para elegir qué productos, a quienes se le comprará y en qué cantidades iniciales. Tiene también autonomía para implementar promociones y liquidaciones, con la finalidad de incrementar las ventas, mejorar la rotación de productos y posicionar al supermercado u otro objetivo comercial o de marketing.

Luego de esta definición y compra inicial, los productos se reponen de manera regular por el método del *pull*, en el que un algoritmo sistematizado calcula las cantidades que deben ser enviadas a cada tienda, con base en variables como el *lead time* (tiempo que se demora en despachar el proveedor una vez colocada la orden de compra), ventas históricas, estacionalidad y *stock* de seguridad (cantidad mínima definida), entre otras.

Se usa también el método del *push*, en el que se decide enviar determinadas cantidades de mercadería a los locales de venta, por consideraciones diferentes a las que toma en cuenta el *pull*, por ejemplo, campañas por fechas especiales, promociones y lanzamientos, entre otras. Regularmente, esta decisión está influenciada por la experiencia del comprador y de su intuición comercial. Regularmente, las compras comerciales se realizan en un 70% por el método del *pull* y el 30% restante por el del *push*. Detallamos en el gráfico a continuación la interacción de las actividades en el subproceso de compras comerciales.

Gráfico 7. Interacción de actividades del subproceso de compras comerciales



Fuente: Supermercados Peruanos S.A., 2017.

2. Planteamiento del problema

Supermercados Peruanos S.A. es una empresa comercial del sector de consumo masivo, líder en la industria de supermercados, en la que supera el 36% de participación, con compras anuales de productos para la venta, superiores a los 3 mil millones de soles. Para ello, cuenta con un equipo comercial que participa directamente en los procesos de negociación, conformado por 75 colaboradores y más de 1.000 proveedores distribuidos en 3 divisiones comerciales y una

Gerencia de Marcas Controladas, doce gerencias de área y cuarenta jefaturas de producto, las que definen el surtido y realizan las compras, tanto en el mercado interno como el internacional, de los más de 30.000 productos que se ofrecen en la tiendas.

Un supermercado vende una amplia gama de categorías con dinámicas comerciales disímiles entre sí, que incluyen productos frescos, abarrotes, electrodomésticos, vestuario, juguetería y licores, entre muchos otros. Algunas de estos requieren, además, que el surtido sea refrescado constantemente.

Adicionalmente a ello, quienes realizan esta tarea, deben también negociar permanentemente con los proveedores las liquidaciones, los lanzamientos de productos, las campañas estacionales y las promociones, entre otros aspectos. En la industria de consumo masivo se pactan también diferentes condiciones comerciales con los proveedores, tales como *rebates* (reembolsos generalmente relacionados con alcanzar volúmenes de compra), reconocimientos de merma, honorarios por exposición de la marca, penalidades por incumplimiento de despachos y periodos de pago, entre otros, en las que se pone en juego un componente importante de la utilidad operativa.

Para poder mantener el dinamismo y la flexibilidad que requiere el negocio, es necesario que se delegue la capacidad de tomar decisiones relacionadas con el proceso de definir qué se venderá, a quiénes se les comprará dichos productos, qué cantidad, cuándo y bajo qué condiciones comerciales.

El control sobre esta compleja coyuntura se ve dificultado también por el reto que representa el procesamiento y el seguimiento de los volúmenes de información que genera, así como el mantenimiento de la uniformidad de las políticas y los controles en las distintas ubicaciones geográficas donde se tienen operaciones.

Lo anteriormente descrito hace que las empresas dedicadas a la industria del consumo masivo se vean permanentemente expuestas al riesgo de fraude. En el caso particular de Supermercados Peruanos S.A., hemos detectado que la gerencia general no ha previsto una evaluación del riesgo de fraude para el subproceso de compras comerciales.

3. Preguntas de investigación

- ¿Qué parte del subproceso de compras comerciales es más vulnerable a fraude?
- ¿Quiénes están involucrados en el subproceso de compras comerciales de la compañía y ocupan posiciones de mayor riesgo?
- ¿Quién podría tener motivo o un incentivo para cometer fraude y cómo puede identificarse de manera preventiva?

- ¿Cómo podría el perpetrador de fraude encontrar la oportunidad para aprovechar las debilidades en los controles?
- ¿Qué actitudes o racionalización podría utilizar el perpetrador para justificar sus actos?
- ¿Qué controles pueden complementar los ya establecidos sin afectar el dinamismo del negocio?

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Identificar, evaluar y priorizar los riesgos de fraude interno en el subproceso de compras comerciales de Supermercados Peruanos S.A., y proponer medidas de respuesta a alto nivel respecto de los riesgos identificados, aplicando la metodología propuesta en el Principio N° 2 del Fraud Risk Management Guide emitido por COSO.

4.2 Objetivos específicos

1. Hacer un inventario de los riesgos de fraude interno a los que se encuentra expuesto el subproceso de compras comerciales de Supermercados Peruanos S.A.
2. Evaluar el nivel de riesgo inherente de los riesgos de fraude interno identificados en función a su impacto y probabilidad.
3. Evaluar el nivel de riesgo residual de los riesgos de fraude interno identificados y priorizar los riesgos más críticos.
4. Diseñar medidas de respuesta a los riesgos identificados cuyo nivel de riesgo residual se encuentra por encima del apetito y la tolerancia al riesgo definido por Supermercados Peruano S.A.

5. Justificación

La implementación de mecanismos de prevención de fraude puede mejorar los resultados de las empresas con la obtención de menores costos de venta, asegurando el nivel de calidad deseado, contribuyendo a mejorar y consolidar el valor de las empresas y preservando y fortaleciendo la imagen corporativa.

De acuerdo con el Reporte para las Naciones sobre el Abuso y Fraude Ocupacional 2018, emitido por la Asociación de Examinadores Certificados en Fraude (ACFE por sus siglas en inglés), la apropiación indebida de activos fue la forma más común de fraude interno, ocurrida en más del 89% de los casos, presentando una media de la pérdida estimada en US\$114.000. El fraude de los estados financieros estaba en el otro extremo del espectro, ocurriendo en menos de 10% de los casos, pero presentando una media de la pérdida estimada en US\$800.000. Los casos de corrupción cayeron en el medio, con 38% de los casos y presentando como media de la

pérdida un estimado de US\$250.000. Con la implementación de medidas de prevención de fraude, se pueden evitar estas pérdidas económicas y daño reputacional.

El Fraud Risk Management Guide, herramienta utilizada en el presente trabajo, ha sido recientemente emitido (septiembre de 2016) por COSO, en coautoría con la ACFE, por lo que constituye el aporte más actual de dichas organizaciones (líderes mundiales el campo de la gestión del fraude), lo que pondría a las empresas peruanas que lo implementen al nivel de las principales empresas del mundo, y nuestro resultado servirá como información base para su implementación en otros sectores empresariales.

El mercado financiero norteamericano ofrece oportunidades de financiamiento con costos más atractivos y en volúmenes acordes con las necesidades de grandes corporaciones. Para acceder a él, es necesario acreditar sistemas de control interno robustos, dentro de los cuales la gestión del fraude es un componente clave. Asimismo, ello constituye una práctica de buen gobierno corporativo valorada por el mercado local.

6. Limitaciones

En la investigación se encontraron limitaciones en cuanto a los recursos humanos, dado que no se tuvo acceso a los órganos de dirección (gerencia general y directorio).

7. Delimitaciones

- Delimitación espacial:

Este trabajo de investigación ha comprendido a la empresa de consumo masivo Supermercados Peruanos S.A., conformado por tres formatos, ubicados en todo el Perú:

- Plaza Vea (98 locales, 35 en provincias)
- Vivanda (9 locales, ninguno en provincia)
- Mass (161 locales, ninguno en provincia)

- Delimitación temporal:

Comprende el pasado, el presente y el futuro. Del pasado y del presente se obtiene la forma de cómo se viene gestionando y controlando el riesgo de fraude interno en el subproceso de compras comerciales de la empresa Supermercados Peruanos S.A. El resultado del trabajo estará orientado al futuro, para la mejora en la gestión del riesgo de fraude que la compañía aún no ha implementado.

- Delimitación social:

Como parte del trabajo de investigación, se han establecido relaciones con el director comercial, las gerencias, jefes y trabajadores de la compañía, quienes conocen y viven la experiencia de compra, las decisiones y la ejecución de las actividades encomendadas; por lo tanto, ellos han informado acerca de las vulnerabilidades a las que se encuentran expuestos, así como en qué medida podría intervenir su participación en la lucha contra el fraude interno en la compañía.

Asimismo, se consideró la participación de expertos del sector y personal docente de la Universidad del Pacífico, quienes, con su experiencia y conocimientos sobre fraude, dieron sus aportes para aplicar adecuadamente el Principio N° 2 del *Fraud Risk Management Guide*, con el subproceso de compras comerciales de la compañía.

- Delimitación conceptual:

El trabajo de investigación se enfocó en la valoración del riesgo de fraude en el subproceso de compras comerciales de la empresa Supermercados Peruanos S.A., tomando como metodología el Principio N° 2 del *Fraud Risk Management Guide*.

Capítulo II. Marco conceptual

La gestión de riesgos forma parte del sistema de control interno general de una compañía. De acuerdo con el Marco Integrado de Control Interno de COSO (en adelante ‘el marco’), los cinco componentes de un sistema de control interno son los siguientes:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo y supervisión

Asimismo, el marco establece diecisiete principios, precisando que para que un sistema de control interno sea efectivo, cada uno de los principios debe funcionar por sí mismo, así como operar juntos de manera integrada. Se detalla a continuación los componentes y los principios del marco COSO.

Tabla 2. Componentes y principios del marco COSO

Ambiente de Control	1. La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.
	2. El Directorio demuestra independencia de la Gerencia y ejerce supervisión sobre el desarrollo y desempeño del control interno.
	3. La Gerencia, con supervisión del Directorio, establece la estructura, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas para el logro de los objetivos.
	4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener individuos competentes, en alineación con los objetivos.
	5. La organización exige a los ejecutivos rendir cuentas sobre sus responsabilidades en materia de control interno para el logro de los objetivos.
Evaluación de Riesgos	6. La organización define sus objetivos con suficiente claridad para permitir una adecuada identificación y evaluación de riesgos relacionados a dichos objetivos.
	7. La organización identifica riesgos para el logro de los objetivos de manera transversal en la entidad y analiza dichos riesgos como base para determinar cómo gestionarlos.
	8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de sus objetivos.
	9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar el sistema de control interno de manera significativa.
Actividades de control	10. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de sus objetivos a niveles aceptables.
	11. La organización selecciona y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el logro de sus objetivos.
	12. La organización implementa actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos para llevar dichas políticas a la acción.
Información y Comunicación	13. La organización obtiene o genera información relevante y de calidad, y la utiliza para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del sistema de control interno.
	14. La organización comunica información internamente, incluyendo los objetivos y responsabilidades sobre el control interno, para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
	15. La organización se comunica con grupos externos en relación a asuntos que afectan el funcionamiento del sistema de control interno.
Monitoreo y Supervisión	16. La organización selecciona, desarrolla y ejecuta evaluaciones permanentes y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
	17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de la adopción de medidas correctivas, incluyendo la Alta Gerencia y el Directorio, según corresponda.

Fuente: EY, 2017.

Como puede observarse, el principio 8 postula un enfoque específico para el fraude, al requerir a la organización considerar la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de sus objetivos, como soporte de una evaluación de riesgos exhaustiva. Este marco define como fraude al acto intencional u omisión diseñada para engañar a otros, dando por resultado que la víctima sufra una pérdida y el perpetrador logre una ganancia.

Los puntos de foco del principio 8 son los que se detallan a continuación:

- Tener en cuenta los distintos tipos de fraude (información financiera fraudulenta, información no financiera fraudulenta, apropiación indebida de activos y actos ilegales).
- Evaluar los incentivos y las presiones para cometer fraude.
- Evaluar las oportunidades para cometer fraude.
- Evaluar las actitudes y la racionalización del fraude.

En línea con el principio 8 del marco, en septiembre de 2016, COSO publicó el Fraud Risk Management Guide, con el fin de ayudar a las organizaciones a prevenir actos de fraude, sean estos de origen interno o externo. El Fraud Risk Management Guide recomienda una evaluación exhaustiva de los riesgos de fraude, distinguiéndolos de los riesgos de errores de control interno. Asimismo, recomienda que cada organización establezca un programa integral de gestión del riesgo de fraude, soportado por cinco componentes y principios que se encuentran alineados al Marco Integrado de Control Interno de COSO 2013, según puede observarse en el siguiente gráfico.

Gráfico 8. Componentes y principios de marco COSO 2013



Fuente: EY, 2016.

El presente trabajo de investigación consistirá en realizar la valoración del riesgo de fraude interno en el subproceso de compras comerciales de Supermercados Peruanos S.A., de acuerdo con el Principio N° 2 del Fraud Risk Management Guide.

Capítulo III. Metodología

En este capítulo se presenta la metodología utilizada, el diseño de la investigación, la conveniencia del diseño, la definición del alcance de la investigación, la recolección de datos y el análisis e interpretaciones de datos.

El presente trabajo de investigación se encuentra circunscrito dentro del enfoque cualitativo, orientado a la valoración del riesgo de fraude interno en el subproceso de compras comerciales, a través de la investigación y las experiencias recolectadas.

1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, dado que el estudio se basa en analizar eventos ya ocurridos de manera natural.

2. Conveniencia del diseño

Este permitirá tomar los datos y la información como se dan en su contexto natural en el sitio y en un momento único, para describir su incidencia respecto de la aplicación y sus resultados.

3. Definición del alcance de la investigación

El método asumido para la presente investigación tiene un alcance descriptivo. Este método describe o analiza el proceso, los procedimientos, las políticas y los criterios de auditoría que deben aplicarse en el sector de consumo masivo para tener una respuesta efectiva de prevención y detección de fraude interno en el subproceso de compras comerciales.

4. Recolección de datos

El trabajo consistirá en realizar la evaluación del riesgo de fraude para identificar los esquemas de fraude específico y los riesgos a los que se encuentra expuesto el subproceso de compras comerciales, evaluar su probabilidad e impacto y diseñar acciones para mitigar los riesgos de fraude residual, con base en el apetito y la tolerancia al riesgo de la compañía, de acuerdo con el principio N° 2 del *Fraud Risk Management Guide*.

Para ello, identificaremos al personal y los departamentos involucrados en el subproceso motivo del presente trabajo de investigación, seleccionando al personal clave, con la finalidad de entrevistarlos y entender las actividades a su cargo e identificar el inventario de riesgos de fraude a los que se encuentra expuesto el mencionado subproceso. Este inventario será complementado con la investigación de la casuística específica del sector, así como la información obtenida en las entrevistas con los expertos.

Posteriormente, mediante un taller con personal clave, se presentarán los riesgos de fraude identificados, su probabilidad e impacto, los controles existentes y los riesgos residuales, buscando identificar brechas en las actividades de control existentes y proponer planes de acción a alto nivel para dar respuesta a dichos riesgos.

Posteriormente, procederemos con el relevamiento de información e investigación de la casuística del sector, para complementar el análisis.

Finalmente, se volverá a entrevistar al responsable del subproceso de compras comerciales con la finalidad de discutir los resultados obtenidos y formular respuestas efectivas y adecuadas a los riesgos de fraude identificados.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán en la investigación serán las siguientes: técnica de investigación documental y bibliográfica, técnicas de entrevistas y juicio de expertos.

5. Análisis e interpretaciones de datos

El proceso de aplicación del Principio 2 de la guía implica cumplir con los diferentes puntos de enfoque que se proponen, según se detalla a continuación.

5.1 Conformación del equipo

5.1.1 Personal involucrado

De acuerdo con la metodología seleccionada, dentro de los puntos de enfoque encontramos aplicable a esta etapa el que indica que el equipo debe «Involucrar niveles apropiados de Gerencia», (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2016). Fraud Risk Management Guide) el mismo que es desarrollado posteriormente de la siguiente manera:

- Personal que cuente con diferentes conocimientos, competencias y perspectivas de las áreas contables/financieros, operaciones, IT, gestión de riesgos, legal, auditoría interna, seguridad/investigaciones y expertos en análisis de datos y ciberseguridad, pudiéndose recurrir tanto a fuentes internas como externas.
- Participación de los altos niveles de la gerencia, pues son ellos los responsables ulteriores de la efectividad de la gestión de riesgos.
- Acceso a los planes estratégicos, los mapas de procesos, las matrices de control y otra información relevante para el entendimiento de la organización y sus procesos.

5.1.2 Perfil de los miembros

- Quienes conforman el presente equipo de trabajo cuentan con las siguientes competencias y experiencia:

Srta. Raisa Castañeda: siete años desempeñándose como consultora en prevención e investigación de fraudes en distintos sectores. Cuenta con la certificación CFE (Certified Fraud Examiner) otorgada por la ACFE. Actualmente, es gerente de consultoría en el área de gestión de riesgos de integridad de EY.

Sr. Otto Guevara: oficial en retiro de la Marina de Guerra del Perú. Ha desempeñado diferentes cargos gerenciales dentro de importantes empresas peruanas del sector de consumo masivo, que abarcan las áreas de operaciones, comercial, control interno y auditoría. En la actualidad se desempeña como gerente de auditoría interna de Supermercados Peruanos S.A.

Sra. Katherine Rojas: siete años auditando diversas empresas del sector de consumo masivo, agroindustrial, comercio, construcción y servicios del Perú. Especialista en normas internacionales de información financiera por ESAN. En la actualidad es senior de auditoría financiera en Deloitte.

5.1.3 Expertos externos

- Sr. Oscar Mere: socio de auditoría financiera de EY, especializado en el sector de consumo masivo.
- Sr. Fernando Carpio: auditor corporativo del Grupo Enfoca, fondo de inversión con participación en empresas del sector de consumo masivo.

Si bien el equipo reconoce que el fraude puede materializarse en cualquier nivel o componente de la organización, tal como lo describe la guía, el presente trabajo se encuentra circunscrito al subproceso de compras comerciales, por lo que consideramos que el recurso humano interno y externo convocado es suficiente e idóneo para el encargo.

5.2 Identificación de los riesgos y esquemas de fraude

5.2.1 Puntos de enfoque según la guía

-Incluye todos los niveles de la organización: entidad, subsidiarias, divisiones, unidades operativas y niveles funcionales. Dependiendo del tamaño de la organización, podría necesitarse la conformación de varios equipos, con la finalidad de asegurar que se consideren los múltiples esquemas de fraude a los que se pudiese estar expuesto. Para el caso del subproceso de compras comerciales, hemos analizado todos los niveles de responsabilidad y las actividades que lo conforman, entendiendo que todo ello podría estar expuesto al riesgo de fraude.

-Analiza factores internos y externos:

- Debe considerarse dichos factores y su impacto en el logro de los objetivos. Los factores internos incluyen la naturaleza de las actividades de la organización y los procesos y los controles que soportan estas actividades, pudiendo existir diferenciación en su ejecución, según la ubicación geográfica en la que se realiza. Asimismo, dentro los factores internos, deben tomarse en cuenta el análisis de los objetivos y las presiones a los que la organización somete a sus trabajadores.
- Aplicando este punto de enfoque, se puede identificar, como un factor externo relevante, la informalidad en la que la actividad comercial se lleva a cabo en el Perú, así como la percepción actual de corrupción en el país, de acuerdo con el índice de percepción de corrupción, publicado por Transparencia Internacional, donde el Perú ocupa el puesto 96 de 180.
- En lo que refiere a los factores internos, el proceso de negociación y las decisiones de compra se encuentran atomizados en 75 colaboradores a nivel nacional, distribuidos en 5 niveles jerárquicos, así como la propia dinámica del negocio, que requiere una alta frecuencia de negociación, llegando, en algunos casos, a tener que realizarse diariamente.

-Considera los diferentes tipos de fraude:

- Con el fin de que el proceso de identificación de los riesgos de fraude a los que se encuentra expuesta una organización sea robusto, según lo señalado en la guía, el análisis debe considerar los distintos tipos de fraude que pueden perpetrarse en contra o por la organización y que podrían afectar la consecución de sus objetivos. Por razones de confidencialidad, la compañía solicitó específicamente no incluir en el presente trabajo el detalle de sus objetivos estratégicos.

Si bien existe vasta literatura relacionada con las diferentes tipologías del fraude, la guía propone la siguiente:

-Reporte fraudulento de información financiera:

- La guía define esta tipología como cualquier manipulación voluntaria de información contable. Los esquemas de reporte fraudulento de información financiera generalmente buscan mejorar la posición financiera de una organización, ya sea sobredimensionando los ingresos, subestimando las pérdidas y gastos o presentando revelaciones de manera tendenciosa.

-Reporte fraudulento de información no financiera:

- Esta tipología se enfoca en aquella información que se genera en el marco de las operaciones regulares de la empresa y que se utiliza tanto para reportar resultados requeridos por reguladores como para hacer seguimiento de objetivos internos de la propia organización. Los esquemas más comunes de este tipo de riesgo son la manipulación de registros y reportes relacionados con medioambiente, salud y seguridad, productividad, aseguramiento de calidad, clientes u otra información operacional.

-Apropiación de activos:

- La apropiación de activos puede ser perpetrada por los propios empleados de la organización, sus clientes o proveedores, organizaciones criminales u otros, pudiendo afectar tanto los activos tangibles (como, por ejemplo, inventario o equipos) como los intangibles (por ejemplo, información comercial).

-Otros actos ilegales y corrupción:

- Los actos ilegales se definen como aquellos que violan la legislación o regulación gubernamental y que podrían generar un impacto significativo directo o indirecto en los reportes financieros externos de la organización.
- Con relación a la corrupción, la guía la define como el «abuso del poder delegado en beneficio propio o de terceros» (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2016). Fraud Risk Management Guide). El 1 de enero de 2018 entró en vigencia en Perú la Ley 30424 que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por los delitos de cohecho activo transnacional, cohecho activo genérico, cohecho activo específico, lavado de activos y financiamiento del terrorismo. El alcance de esta ley, y lo establecido en el código penal con relación al cohecho, regula la interacción del sector privado con funcionarios y servidores públicos, mas no entre privados.

Consideramos que no existe exposición a violaciones a la ley en el subproceso de compras comerciales, pues tiene como alcance la identificación de la necesidad (identificación del producto requerido), la evaluación de las condiciones comerciales de compra y la designación del proveedor. Toda evaluación y exigencia de cumplimiento de la normativa legal relacionada con dicho producto es realizada y controlada por otras áreas de la empresa (por ejemplo, importaciones o calidad), que tienen la autoridad para desestimar o suspender proveedores o productos en caso de incumplimientos.

Con relación a los riesgos de corrupción pública, teniendo en cuenta que en el subproceso seleccionado no existe interacción con funcionarios públicos, la exposición se presenta en la interacción entre privados (por ejemplo, conflictos de interés, pago de sobornos, entre otros).

El detalle de los esquemas de fraude por cada tipología se encuentra en el apéndice G de la guía.

Con el fin de complementar el análisis de las distintas tipologías y esquemas de fraude a los que se encuentra expuesto el subproceso de compras comerciales, y en línea con lo establecido en la guía, llevamos a cabo las siguientes entrevistas, en las que se profundizó el entendimiento del subproceso en evaluación y se llevó a cabo ejercicios de tormenta de ideas con los entrevistados, con el fin de identificar las tipologías y los esquemas a los que se encuentra expuesto el subproceso, por la naturaleza de las actividades que lo conforman.

En la tabla siguiente se encuentra el detalle de las personas entrevistadas.

Tabla 3. Relación de personas entrevistadas

Entrevistado	Cargo
Otto Guevara	Auditor Interno
José Sejas	Director Comercial
Mariella Touzet	Gerente de División Abarrotes
Isabel Brauner	Gerente de División Frescos
Leonardo Baronio	Gerente de División <i>Non Food</i>
Manuel Manrique	Gerente de Área de Comestibles Básicos
Ricardo Carrillo	Gerente de Área de Frutas y Verduras
Samuel Laura	Jefes de Producto Frutas
Fiorella Mejía	Jefes de Producto Marcas Controladas

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Otra fuente de información interna para el análisis fue la casuística de las denuncias reportadas a través del sistema confidencial de denuncias ConEtica.

Como fuentes externas de información de riesgos de fraude en el sector en general, y en el subproceso en particular, se observó que de acuerdo con el Reporte para las Naciones sobre el Abuso y Fraude Ocupacional 2018, emitido por la Asociación de Examinadores Certificados en Fraude (ACFE por sus siglas en inglés), las tipologías de fraude más frecuentes en el sector son la malversación de activos (89%), la corrupción (38%) y la información financiera fraudulenta (10%).

Considera específicamente el riesgo de que la gerencia sobrepase los controles:

- Para evaluar si la organización ha considerado dentro de su valoración este riesgo específicamente, la guía lo dirige a la revisión de si se han implementado de manera efectiva actividades de control que coadyuven a minimizarlo. Una de las principales responsabilidades que el directorio debe asumir es la necesidad de implementar controles de supervisión que establezcan la responsabilidad de la alta gerencia y que permitan prevenir o detectar tempranamente situaciones en las que la gerencia intenta sobrepasar los controles para cometer fraude ellos mismos, o presionar a sus subordinados para que los hagan o participen en esto.
- La guía nos dirige a la publicación *Management Override of Internal Control: The Achilles heel of Fraud Prevention* (AICPA, 2016), en la que se reconoce la dificultad de detectar situaciones en las que este riesgo se esté materializando y, en cuya sección B, propone las siguientes acciones preventivas:
 - Mantener un apropiado nivel de escepticismo, entendiéndose esto como el reconocimiento por parte del comité de auditoría que el riesgo de que los controles sean sobrepasados por la alta gerencia existe en todas las organizaciones, lo que debe traducirse en mantener un estado de alerta ante posibles factores de riesgo y la predisposición a hacer preguntas que pudiesen resultar incómodas, manteniendo un ambiente en el que se propicie la discusión abierta acerca de este tipo de situaciones.
 - Fortalecer el entendimiento del negocio del comité de auditoría, pues un conocimiento sólido de la industria, del negocio y del funcionamiento de la propia compañía servirá no solo para asegurarse de que los reportes que se presentan sean suficientes para los usuarios de los mismos, sino también para identificar aquellos factores que pueden incrementar el riesgo de fraude y las posibles respuestas de la alta gerencia, por ejemplo, cuando el negocio no está alcanzando los resultados esperados. Esto debe correlacionarse con el entendimiento de las motivaciones, las presiones, las oportunidades, los incentivos y los procesos de racionalización a los que la gerencia puede estar

sometida y al conocimiento de los riesgos a los que sus objetivos y estrategias se enfrentan.

- Utilizar la técnica de lluvia de ideas sobre el riesgo de fraude puede incrementar la capacidad del comité de auditoría para hacerle frente. En estas sesiones se debe considerar los factores internos y externos que puedan crear presiones, incentivos, oportunidades o un ambiente que facilite la racionalización. Asimismo, es de utilidad obtener diferentes puntos de vista, incorporando en las discusiones a expertos de las áreas de auditoría, riesgos, finanzas, contabilidad, compensaciones y ventas, entre otros.
- Emplear el código de conducta para establecer una cultura de reporte financiero, utilizándolo como *benchmark* para valorar si la cultura y el tono gerencial están siendo efectivos para mantener altos niveles de integridad ante presiones o la oportunidad de cometer fraude. Para ello, debe soportarse en los diferentes métodos de medición con que cuenta la organización, por ejemplo, encuestas o retroalimentación de colaboradores, proveedores y clientes.
- Asegurar que la entidad cultiva vigorosamente un canal de denuncias, pues este es un medio clave de defensa contra este riesgo, tomando en consideración que la mayoría de los fraudes son detectados a través de denuncias de los propios empleados de la organización. Para ello, es necesario crear una cultura organizacional en la que los colaboradores vean el canal de denuncias como una contribución valiosa para su centro de trabajo y su propio historial laboral.
- Desarrollar una amplia red de comunicación que permita el flujo bidireccional de información, dada la dificultad que representa el identificar la comisión de este tipo de fraude, pues su naturaleza implica ocultamiento. El entablar comunicación directa, por ejemplo, a través de comités de realización periódica con auditores internos e independientes, comité de compensaciones y empleados clave incrementa de manera importante la capacidad del comité de auditoría de detectar si la gerencia sobrepasa los controles.

La compañía ha implementado efectivamente actividades de control que alcanzan a todos los colaboradores de la empresa, incluyendo la alta dirección. Si bien es cierto que SPSA tiene pocos controles relacionados con el riesgo de fraude específicamente dirigidos al comité de dirección (conformado por los siete directores y el gerente general -ver gráfico 5), la compañía ha orientado sus esfuerzos hacia los controles a nivel entidad, desarrollando un código de conducta que toma en cuenta y está dirigido a todos los *stakeholders*, estructurado de manera que sea una declaración de lo que la empresa les ofrece y espera de ellos. Asimismo, tiene

implementado un canal de denuncias, que cuenta con un protocolo que considera la recepción de denuncias que involucren a la alta dirección. Tanto el código de conducta como el canal de denuncias son dados a conocer a colaboradores y a proveedores.

Asimismo, en las campañas de comunicación, que tienen como finalidad fortalecer la cultura ética de la empresa, se pone énfasis en las responsabilidades individuales y se fomenta el reporte de conductas inapropiadas sin importar el nivel jerárquico de quien las cometa.

5.3 Estimación de la probabilidad e impacto de cada riesgo y esquema de fraude

Una vez identificado y documentado el inventario de los riesgos de fraude, el equipo a cargo de la valoración de riesgos debe estimar la probabilidad de que dichos riesgos ocurran, así como el potencial impacto en la organización en caso de que se materialicen. Este ejercicio tendrá como resultado el mapeo de los riesgos a nivel inherente, lo que permitirá a la compañía considerar los distintos tipos de fraude, a fin de diseñar controles preventivos y detectivos para gestionarlos.

La estimación de la probabilidad incluye el análisis de si los riesgos identificados se materializaron en el pasado, la exposición del sector y la complejidad de los riesgos.

Con relación al impacto, este debe estimarse teniendo en cuenta no solo las consecuencias financieras, sino también aquellas sobre las operaciones y la reputación de la organización, así como potenciales responsabilidades en el ámbito legal.

En el siguiente gráfico, se presentan las escalas de medición de la probabilidad e impacto, así como los rangos establecidos para la determinación del nivel de criticidad del riesgo, pudiendo ser bajo, medio o alto.

Gráfico 9. Escalas de medición de probabilidad, impacto y criticidad del riesgo

ECONOMICO S/	IMAGEN		IMPACTO							
2.000.000	Con alcance al Grupo	CRÍTICO		5	5	10	15	20	25	
1MM y 2MM	Nivel nacional	MAYOR		4	4	8	12	16	20	
500.000<1MM	En redes sociales Nivel local/regional	MODERADO		3	3	6	9	12	15	
100.00<500.000		MENOR		2	2	4	6	8	10	
<100.000	En tienda	MÍNIMO		1	1	2	3	4	5	
				1	2	3	4	5		
				PROBABILIDAD						
				MUY BAJA	BAJA	MODERADA	ALTA	MUY ALTA		
				Rara	Improbable	Posible	Probable	Casi segura		
				Nunca ocurrió	Ocurrió alguna vez	Ocurre más de 5 veces al año	Ocurre más de 10 veces al año	Ocurre más de 20 veces al año		
				Se presenta bajo circunstancias extremas de orden público en el país, de catástrofe o bajo situaciones excepcionales fuera del alcance de la organización.	Se presenta por situaciones atribuibles a las personas, y puede ser causada por hechos internos del país como paros, huelgas, o amenazas de terrorismo y asonadas.	Se presenta por situaciones atribuibles al descuido o error humano.	Ocurre con cierta regularidad y es atribuible a los recursos mínimos del proceso, los cuales son necesarios para su operación.	Es casi seguro que ocurra, es rutinario y puede ser frecuente en la operación del día a día.		

Fuente:

Supermercados

Peruanos

S.A.,

2017.

Con base en las escalas de probabilidad e impacto definidas en los párrafos precedentes, el equipo a cargo de la valoración de riesgos procedió a realizar la valoración de los riesgos identificados.

El detalle del proceso de determinación del cálculo del impacto de la valoración de los riesgos se encuentra en el anexo 1.

5.4 Determinación de puestos y áreas potencialmente expuestas dentro del marco de la teoría del triángulo del fraude

Como parte de la valoración de riesgos, el equipo debe evaluar los incentivos y las presiones respecto de los colaboradores de la organización, con el fin de identificar aquellas posiciones más expuestas o con mayores incentivos para perpetrar un fraude. Para ello, se toma como referencia la teoría del triángulo del fraude, postulada por el criminólogo estadounidense Donald Cressey, en su libro *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*, que sostiene que la mayoría de los fraudes presentan los siguientes elementos:

- Incentivos o presiones que motivan a un individuo a perpetrar un fraude.
- Oportunidad real o percibida que le otorga al potencial perpetrador un grado de confianza de que puede perpetrar el fraude sin ser detectado.
- Racionalización o actitudes que permiten al potencial perpetrador justificar internamente la ejecución del acto fraudulento.

5.5 Identificación de controles existentes y evaluación de la efectividad de los mismos

Una vez identificados los riesgos de fraude, el equipo a cargo de la valoración de riesgos identifica los controles preventivos y 'detectivos' con los que cuenta la compañía y que podrían mitigar los riesgos identificados, pudiendo ser, en algunos casos, que la compañía no cuente con controles específicos para el riesgo en evaluación.

Luego de identificar los controles, se debe evaluar la efectividad de los mismos en la mitigación de los riesgos identificados. Para ello, se tomó como base los resultados de una auditoría interna realizada al proceso comercial durante el año 2016, la misma que presentó hallazgos con relación a los controles identificados.

5.6 Evaluación del nivel de riesgo residual y definición de medidas de respuesta

Una vez evaluada la efectividad de los controles existentes, se identifican aquellos riesgos que presentan un nivel residual remanente. El equipo a cargo de la valoración de riesgos procede entonces a determinar la medida de respuesta a adoptar frente a dichos riesgos, tomando como base el apetito y la tolerancia al riesgo definido por la compañía.

Las medidas de respuesta a los riesgos identificados pueden ser aceptar, evitar, reducir o compartir. De acuerdo con la política definida por el directorio de la compañía, los riesgos de nivel residual bajo se aceptan, mientras que los riesgos de nivel residual medio y alto deben ser reducidos. El reto está, entonces, en optimizar los controles existentes o en diseñar nuevos controles eficientes y efectivos para la mitigación de los riesgos identificados.

5.7 Documentación de los resultados del proceso

La guía propone el uso de una matriz para documentar los resultados del proceso de valoración de riesgos. La estructura propuesta de matriz se define a continuación:

Tabla 4. Estructura de matriz de riesgos

Campo	Descripción
1. Riesgos de fraude y esquemas identificados	Detalle de riesgos y esquemas de fraude identificados en el subproceso en evaluación.
2. Probabilidad	Percepción de probabilidad de ocurrencia del riesgo.
3. Impacto	Impacto estimado ante la ocurrencia del riesgo.
4. Puestos/ Procesos involucrados	Puestos y áreas expuestos a los riesgos identificados. Para fines del presente documento, el subproceso en evaluación es el de compras comerciales.
5. Actividades de control existentes	Controles preventivos y ‘detectivos’ existentes.
6. Efectividad de las actividades de control existentes	Evaluación de la efectividad de los controles existentes.
7. Riesgo de fraude residual	Nivel de riesgo residual.
8. Respuesta a los riesgos	Medida de respuesta a adoptar frente a los riesgos identificados.

Elaboración: Propia, con base en EY (2016).

Esta última actividad, realizada como parte de la documentación de los resultados de la valoración de riesgos es el nexo con el principio 3 de la guía *Controles Antifraude (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2016). Fraud Risk Management Guide)*, que consiste en el diseño de controles antifraude preventivos y detectivos para la mitigación de los riesgos identificados.

5.8 Reevaluación periódica de riesgos considerando cambios externos en la organización, operacionales o en la estructura organizacional

De acuerdo con lo establecido en la guía, el proceso de valoración de riesgos es interactivo y debe realizarse de manera periódica, teniendo en cuenta cambios internos o externos por los que atraviese la organización.

Los cambios internos pueden estar relacionados con fusiones, adquisiciones, cambios en el liderazgo u operaciones de la compañía (lanzamiento de nuevos productos o servicios), mientras que los cambios externos pueden estar relacionados, por ejemplo, con cambios en el entorno regulatorio o económico.

Capítulo IV. Análisis de resultados y hallazgos

Consolidando la información recabada mediante la aplicación de las actividades descritas en el capítulo precedente, utilizando lo sugerido por la guía, en su apéndice H, hemos elaborado la matriz de riesgos de fraude, controles asociados y medidas de respuesta, la misma que se detalla a continuación:

Tabla 5. Matriz de riesgos

1. Riesgos de fraude y esquemas identificados	2. Probabilidad	3. Impacto	4. Puestos/ Procesos involucrados	5. Actividades de control existentes	6. Efectividad de las actividades de control existentes	7. Riesgo de fraude residual	8. Respuesta a los riesgos (RR)
APROPIACIÓN DE ACTIVOS TANGIBLES							
R1. Apropiación de los reconocimientos (devoluciones de dinero acordadas por acciones comerciales específicas con los proveedores).	4	2	-Jefe de producto -Gerente de área -Gerente de división	No se cuenta con controles específicos. La compañía se ampara en los controles a nivel de entidad (código de conducta y línea ética para colaboradores y proveedores).	N/A	Medio	RR1 -Establecer formalmente la obligación de informar los acuerdos adoptados en el marco de acciones comerciales específicas con proveedores. RR2 -Diseñar un plan anual de sensibilización en materia de ética al área comercial, con mensajes diferenciados según las audiencias. RR3 -Reforzar semestralmente a los proveedores la existencia del sistema confidencial de denuncias ConEtica. RR4 - Diseñar y ejecutar pruebas de análisis de datos para la identificación de patrones inusuales en el margen de las promociones, compras por <i>push</i> y acciones comerciales específicas. RR5 - Ejecutar una encuesta anual de clima ético.

1. Riesgos de fraude y esquemas identificados	2. Probabilidad	3. Impacto	4. Puestos/ Procesos involucrados	5. Actividades de control existentes	6. Efectividad de las actividades de control existentes	7. Riesgo de fraude residual	8. Respuesta a los riesgos (RR)
							RR6 - Monitorear anualmente la situación patrimonial de los colaboradores de puestos críticos.
APROPIACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES							
R2. Apropiación y venta de información confidencial de la compañía (por ejemplo términos comerciales de negociación con proveedores, márgenes, información de apertura de tiendas, surtido de productos, estrategia comercial).	5	3	-Asistente comercial -Coordinador comercial -Jefe de producto -Gerente de área -Gerente de división -Director comercial	No se cuenta con controles específicos. La compañía se ampara en los controles a nivel entidad (código de conducta y línea ética para colaboradores y proveedores).	N/A	Medio	RR2 -Diseñar un plan anual de sensibilización en materia de ética al área comercial, con mensajes diferenciados según las audiencias. RR3 -Reforzar semestralmente a los proveedores la existencia del sistema confidencial de denuncias ConEtica. RR5 - Ejecutar una encuesta anual de clima ético. RR6 - Monitorear anualmente la situación patrimonial de los colaboradores de puestos críticos. RR7 - Implementar la obligatoriedad de actualizar la declaración de conflictos de interés anualmente.

1. Riesgos de fraude y esquemas identificados	2. Probabilidad	3. Impacto	4. Puestos/ Procesos involucrados	5. Actividades de control existentes	6. Efectividad de las actividades de control existentes	7. Riesgo de fraude residual	8. Respuesta a los riesgos (RR)
R3. Apropiación de propiedad intelectual de la compañía (por ejemplo, recetas de comidas preparadas y marcas propias).	2	1	- Asistente comercial - Jefe de producto - Gerente de área	No se cuenta con controles específicos. La compañía se ampara en los controles a nivel entidad (código de conducta y línea ética para colaboradores y proveedores).	N/A	Bajo	N/A
CORRUPCIÓN							
R4. Pago de gastos personales con fondos de la compañía.	2	1	-Gerente de división -Director comercial	Revisión de los gastos reembolsables y del uso de tarjeta de crédito corporativa por parte de finanzas.	Testeado por auditoría interna - Inefectivo	Bajo	N/A
R5: Subasta fraudulenta o con proveedores fantasma para las compras cotidianas.	5	2	-Gestor de compras (FyV) -Jefe de producto -Gerente de área	Revisión mensual de compras realizadas por parte del gerente de área y seguimiento a la evolución del margen por parte de la gerente de división.	Testeado por auditoría interna - Inefectivo	Medio	RR2 -Diseñar un plan anual de sensibilización en materia de ética al área comercial, con mensajes diferenciados según las audiencias. RR3 -Reforzar semestralmente a los proveedores la existencia del sistema confidencial de denuncias ConÉtica. RR4 - Diseñar y ejecutar pruebas de análisis de datos para la identificación de patrones inusuales en el margen por proveedor, concentración de proveedores y fluctuaciones históricas comparativas de precios.

1. Riesgos de fraude y esquemas identificados	2. Probabilidad	3. Impacto	4. Puestos/ Procesos involucrados	5. Actividades de control existentes	6. Efectividad de las actividades de control existentes	7. Riesgo de fraude residual	8. Respuesta a los riesgos (RR)
							<p>RR5 - Ejecutar una encuesta anual de clima ético.</p> <p>RR6 - Monitorear anualmente la situación patrimonial de los colaboradores de puestos críticos.</p> <p>RR8: Implementar un sistema digitalizado de subasta inversa al que accedan directamente los proveedores inscritos y que no requiera la intervención de personal del área de compras.</p> <p>RR9: Diseñar una campaña de difusión de requerimientos de compras a través de agrupaciones gremiales, gobiernos locales, portales comerciales, etc. para que los postulantes a proveedor puedan presentarse a la compañía de manera que se minimice la posibilidad de excluir ofertantes.</p>

1. Riesgos de fraude y esquemas identificados	2. Probabilidad	3. Impacto	4. Puestos/ Procesos involucrados	5. Actividades de control existentes	6. Efectividad de las actividades de control existentes	7. Riesgo de fraude residual	8. Respuesta a los riesgos (RR)
R6: Compras a costos mayores (al inicio o durante la relación comercial) a cambio de la recepción de sobornos u otras ventajas.	4	3	-Gestor de compras (FyV) -Jefe de producto -Gerente de área	Aprobación de cambios de precio por parte del gerente de área. Revisión periódica del margen por categoría por parte del gerente de división.	Testeado por la gerencia; algunos hallazgos.	Medio	RR2 -Diseñar un plan anual de sensibilización en materia de ética al área comercial, con mensajes diferenciados según las audiencias. RR3 -Reforzar semestralmente a los proveedores la existencia del sistema confidencial de denuncias "ConEtica". RR4 - Diseñar y ejecutar pruebas de análisis de datos para la identificación de patrones inusuales en el margen por proveedor, concentración de proveedores y fluctuaciones históricas comparativas de precios. RR5 - Ejecutar una encuesta anual de clima ético. RR6 - Monitorear anualmente la situación patrimonial de los colaboradores de puestos críticos. RR8: Implementar un sistema digitalizado de subasta inversa al que

1. Riesgos de fraude y esquemas identificados	2. Probabilidad	3. Impacto	4. Puestos/ Procesos involucrados	5. Actividades de control existentes	6. Efectividad de las actividades de control existentes	7. Riesgo de fraude residual	8. Respuesta a los riesgos (RR)
							accedan directamente los proveedores inscritos y que no requiera la intervención de personal del área de compras. RR9: Diseñar una campaña de difusión de requerimientos de compras a través de agrupaciones gremiales, gobiernos locales, portales comerciales, etc. donde los postulantes a proveedor puedan presentarse a la compañía de manera que se minimice la posibilidad de excluir ofertantes.
R7: Compras de productos de calidad inferior a cambio de la recepción de sobornos u otras ventajas.	3	3	-Gestor de Compras (FyV) -Jefe de Producto -Gerente de Área	Revisión periódica del despacho de mercadería de Frescos por parte del área de Calidad.	Testeado por Auditoría Interna - Efectivo	Bajo	N/A
R8: Compras de productos innecesarios, excesivos o inadecuados; o adjudicaciones directas injustificadas, a cambio de la recepción de sobornos u otras ventajas.	4	4	-Jefe de Producto -Gerente de Área -Gerente de División -Director Comercial	Aprobación de la compra por parte de la Gerencia de Abastecimiento (Dirección de Supply Chain). Aprobación de nuevos productos por parte de la Gerencia de Desarrollo de Negocios.	Testeado por Auditoría Interna - Efectivo	Bajo	N/A

1. Riesgos de fraude y esquemas identificados	2. Probabilidad	3. Impacto	4. Puestos/ Procesos involucrados	5. Actividades de control existentes	6. Efectividad de las actividades de control existentes	7. Riesgo de fraude residual	8. Respuesta a los riesgos (RR)
R9: Favorecimiento indebido a proveedores en los que se tiene un interés comercial (conflicto de interés).	4	2	-Gestor de compras (FyV) -Jefe de producto -Gerente de área -Gerente de división -Director comercial	No se cuenta con controles específicos. La compañía se ampara en los controles a nivel entidad (código de conducta y línea ética para colaboradores y proveedores).	N/A	Medio	RR2 -Diseñar un plan anual de sensibilización en materia de ética al área comercial, con mensajes diferenciados según las audiencias. RR3 -Reforzar semestralmente a los proveedores la existencia del sistema confidencial de denuncias ConEtica. RR4 - Diseñar y ejecutar pruebas de análisis de datos para la identificación de patrones inusuales en el margen por proveedor, concentración de proveedores y potenciales relaciones con colaboradores (cruce de data del maestro de colaboradores con el maestro de proveedores). RR5 - Ejecutar una encuesta anual de clima ético. RR6 - Monitorear anualmente la situación patrimonial de los colaboradores de puestos críticos. RR7 - Implementar la

1. Riesgos de fraude y esquemas identificados	2. Probabilidad	3. Impacto	4. Puestos/ Procesos involucrados	5. Actividades de control existentes	6. Efectividad de las actividades de control existentes	7. Riesgo de fraude residual	8. Respuesta a los riesgos (RR)
							obligatoriedad de actualizar la declaración de conflictos de interés anualmente.
R10: Favorecimiento indebido a proveedores con el fin de obtener a cambio regalos, hospitalidades o entretenimiento.	5	2	-Gestor de compras (FyV) -Jefe de producto -Gerente de área -Gerente de división -Director comercial	No se cuenta con controles específicos. La compañía se ampara en los controles a nivel entidad (código de conducta y línea ética para colaboradores y proveedores).	N/A	Medio	RR2 -Diseñar un plan anual de sensibilización en materia de ética al área comercial, con mensajes diferenciados según las audiencias. RR3 -Reforzar semestralmente a los proveedores la existencia del sistema confidencial de denuncias ConEtica. RR4 - Diseñar y ejecutar pruebas de análisis de datos para la identificación de patrones inusuales en el margen por proveedor, concentración de proveedores y potenciales relaciones con colaboradores (por ejemplo, cruce de data del maestro de colaboradores con el maestro de proveedores). RR5 - Ejecutar una encuesta anual de clima ético.

1. Riesgos de fraude y esquemas identificados	2. Probabilidad	3. Impacto	4. Puestos/ Procesos involucrados	5. Actividades de control existentes	6. Efectividad de las actividades de control existentes	7. Riesgo de fraude residual	8. Respuesta a los riesgos (RR)
R11: Fuga de información de los productores/comercializadores concursantes para ser proveedores a otros competidores a cambio de la recepción de sobornos u otras ventajas.	5	1	-Gestor de compras (FyV) -Jefe de producto -Gerente de área	No se cuenta con controles específicos. La compañía se ampara en los controles a nivel entidad (código de conducta y línea ética para colaboradores y proveedores).	N/A	Bajo	N/A
R12: Abuso de autoridad y extorsión a proveedores para el establecimiento y mantenimiento de relaciones comerciales.	4	1	-Jefe de producto -Gerente de área -Gerente de división	No se cuenta con controles específicos. La compañía se ampara en los controles a nivel entidad (código de conducta y línea ética para colaboradores y proveedores).	N/A	Bajo	N/A

Fuente: Elaboración propia, 2018

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El objetivo general del presente trabajo de investigación fue identificar, evaluar y priorizar los riesgos de fraude interno en el subproceso de compras comerciales de Supermercados Peruanos S.A., y proponer medidas de respuesta a alto nivel respecto de los riesgos identificados, aplicando la metodología propuesta en el principio N° 2 del Fraud Risk Management Guide emitido por COSO. Los riesgos identificados y priorizados, así como las medidas de respuesta a alto nivel propuestas, se encuentran detalladas en el Capítulo IV.

El objetivo específico 1, hacer un inventario de los riesgos de fraude interno en el subproceso de compras comerciales, se consiguió tomando como base para el análisis las distintas tipologías y esquemas de fraude propuestas por la guía, en el apéndice G, identificando que la tipología de fraude a la que el personal del subproceso de compras comerciales se encuentra más expuesto es la corrupción en el ámbito privado. Este resultado coincide con lo señalado en el planteamiento del problema y está relacionado con lo descrito por la guía en el apéndice K que, si bien se encuentra enfocado en el ambiente gubernamental, es aplicable en compañías privadas, dado que señala que los criminales siguen el dinero dirigiéndose primero, y principalmente, a las grandes transacciones, las cuales son altamente susceptibles al fraude por la oportunidad y la gran tentación para el elemento criminal.

Con relación a las tipologías de reporte fraudulento de información financiera y no financiera, la exposición es baja, debido a que el personal del subproceso de compras comerciales no tiene dentro de sus responsabilidades la generación de dicha información. Con relación a la tipología de apropiación de activos, la exposición es media, principalmente debido al acceso a información comercial sensible por parte del personal del subproceso.

En este contexto, y en línea con lo manifestado por los expertos del sector *retail* consultados, las compañías del sector comparables a SPSA generalmente cuentan con controles para mitigar el riesgo de fraude en el reporte de información y de apropiación de activos, que aplican para toda la organización, pero no cuentan con controles específicos para la mitigación de los riesgos de corrupción.

El objetivo específico 2, evaluar el nivel de riesgo inherente de los riesgos de fraude interno identificados en función a su impacto y probabilidad, se logró mediante la utilización de las escalas de medición del impacto y probabilidad definidas por la compañía, que cuentan con cinco niveles de medición. Si bien la guía señala como generalmente adecuado el uso de tres

niveles para la medición del impacto y la probabilidad, se realizó la evaluación considerando los cinco niveles definidos por la compañía, ya que SPSA ya había realizado evaluaciones previas utilizando estos parámetros. Esto conllevará que los resultados de la presente evaluación puedan ser integrados directamente a la matriz general de riesgos de la compañía, facilitando su entendimiento y gestión de manera integral.

El objetivo específico 3, evaluar el nivel de riesgo residual de los riesgos de fraude interno identificados y priorizar los riesgos más críticos, se consiguió basándonos en los resultados de las evaluaciones realizadas por la gerencia de auditoría interna. Asimismo, se identificó que la organización se ampara principalmente en la existencia de controles a nivel entidad, como la difusión del código de conducta y el sistema confidencial de denuncias ConEtica. Producto de esta evaluación, se identificaron doce riesgos, seis de ellos de criticidad media y los seis restantes de criticidad baja. Este resultado es consistente con los hallazgos del estudio Promoviendo el desarrollo de una cultura de prevención, publicado por EY en el mes de abril de 2017, donde las empresas encuestadas del sector señalan que el riesgo de fraude tiene una criticidad media.

Es importante mencionar que de acuerdo con lo explicado en la sección 1.7, SPSA cuenta con un sistema de reposición automática (*pull*), lo que reduce tanto la probabilidad como el impacto de la comisión de fraude en este subproceso, dado que concentra aproximadamente el 70% de las compras anuales.

El objetivo específico 4, diseñar medidas de respuesta a alto nivel para los riesgos identificados cuyo nivel de riesgo residual se encuentra por encima del apetito y la tolerancia al riesgo definido por la compañía, se consiguió mediante el diseño de medidas de respuesta de alto nivel para los riesgos de criticidad media, pues es este el apetito al riesgo de la compañía. Las medidas de respuesta propuestas, en línea con lo recomendado por la guía, están compuestas por acciones preventivas y detectivas; sin embargo, hemos puesto especial énfasis en las medidas detectivas y de respuesta, teniendo en cuenta el dinamismo que la industria requiere de su área comercial. Con relación a las medidas preventivas, hemos identificado que aquellas relacionadas con capacitación son mejor recibidas que aquellas que implican controles adicionales de revisión o aprobación. Si bien SPSA cuenta con un código de conducta y el sistema confidencial de denuncias ConEtica, que han sido difundidas por la compañía, esa difusión no contó con el involucramiento de los líderes del área comercial, quienes tampoco refuerzan el tono ético de manera permanente, de acuerdo con la información relevada en las entrevistas. En lo que a las medidas ‘detectivas’ respecta, dado el volumen transaccional que se

maneja, encontramos necesaria la ejecución de pruebas de análisis de datos, en línea con lo recomendado por la guía.

La estrategia utilizada en la elaboración de la propuesta de recomendaciones estuvo orientada a ser eficiente en la inversión de recursos, en línea con la tendencia en el sector a la disminución del presupuesto asociado a los mecanismos de prevención de pérdidas, de acuerdo con los resultados del National Retail Security Survey 2017.

Finalmente, con relación al uso del Fraud Risk Management Guide para efectos del presente trabajo de investigación, podemos concluir que la metodología propuesta en ella fue útil para realizar la identificación, la evaluación y la priorización de los riesgos de fraude interno, dado que postula principios específicos y puntos en los cuales la organización debe enfocarse, así como herramientas para facilitar el análisis por parte de la compañía, para la aplicación del principio N° 8 del marco COSO 2013.

Otro punto a resaltar es que la guía sugiere una serie de buenas prácticas que pueden ser adaptadas a la realidad de cada organización, y no impone una única recomendación que podría no corresponder a la naturaleza del proceso en evaluación. Esto último permite que sea utilizada de manera eficiente en las compañías comerciales, en general, y del sector *retail*, en particular.

Recomendaciones

Reforzar el tono ético de las gerencias alta e intermedia, reafirmando su compromiso con el cumplimiento del código de conducta e involucrándose personalmente en las actividades de sensibilización a ser desplegadas por la compañía.

Fortalecer las medidas de detección de actos irregulares, teniendo en cuenta que el apetito al riesgo de la compañía es alto, que se requiere mantener el dinamismo en el proceso comercial y que la tendencia en el sector es reducir la inversión en los mecanismos preventivos. Es clave contar con mecanismos específicos de detección y con protocolos robustos de respuesta como factor disuasivo del fraude.

Considerando la alta transaccionalidad en el sector de consumo masivo, y específicamente en el subproceso de compras comerciales, recomendamos el diseño y la ejecución periódica de técnicas de análisis de datos para la identificación oportuna de potenciales actos de fraude. A continuación, detallamos algunos ejemplos de pruebas de análisis de datos a realizar:

Pruebas para la detección de señales de alerta de conflictos de interés

- Coincidencias entre empleados, exempleados y proveedores, aplicando técnicas de *fuzzy match* (técnica de búsquedas de similitudes entre dos o más textos, aplicando algoritmos matemáticos que brindan grados de similitud entre los datos).
- Proveedores creados en el maestro, poco después de su inicio de operaciones (según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT).
- Potenciales discrepancias entre las glosas y el rubro / sector de los proveedores.
- Documentos de venta con numeración continua y alta concentración.

Pruebas para la detección de señales de alerta de concursos ficticios

- Coincidencias de dos o más proveedores entre sí (por ejemplo, dirección, número de contacto).
- Análisis de diferencias de montos ofrecidos por quien obtuvo la buena pro y la segunda mejor oferta.

Pruebas para la detección de señales de alerta en los pagos

- Proveedores a los cuales solamente se les ha realizado un único pago o pagos esporádicos.
- Pagos por importes redondos, por ejemplo 5.000 o 10.000.
- Aplicación de la Ley Benford (también conocida como la Ley del Primer Dígito), asegura que, en gran variedad de conjuntos de datos numéricos que existen en la vida real, la primera cifra es 1 con mucha más frecuencia que el resto de los números. Además, según crece este primer dígito, es más improbable que se encuentre en la primera posición. La ley también asegura cierta frecuencia para los siguientes dígitos. Esta ley se puede aplicar a muchos hechos relacionados con el mundo natural o con elementos sociales, como por ejemplo las facturas, entre otros) con relación a los pagos.
- Facturas / pago del mismo proveedor, igual número, en la misma fecha y por igual monto.
- Facturas / pago del mismo proveedor, en la misma fecha (o con diferencia de siete días) y por igual monto.
- Facturas / pago de diferente proveedor, de igual monto y fecha.
- Facturas / pago de diferentes proveedores que están asociadas con la misma orden de compra.
- Facturas / pagos realizados en días festivos y fines de semana.

Pruebas para la detección de señales de alerta de favorecimiento indebido a proveedores

- Pagos anticipados (aplicando las políticas de calendario de pago).
- Identificación de patrones en los límites de aprobación (de ser factible).
- Análisis comparativo de costos de productos publicados en las listas públicas de precios de mercados locales (por ejemplo, sistema de abastecimiento y precios, y aplicativo Mi Caserita, del Ministerio de Agricultura y Riego) versus costo de ventas.

Pruebas para la detección de señales de alerta de apropiación

- Comparación de patrones de margen final entre proveedores de una misma categoría.
- Comparación de patrones del *gross margin return on investment* (GMROI), indicador del margen bruto de inversión en el inventario, entre proveedores de una misma categoría.

Formalizar los procedimientos y las políticas en todas las divisiones del área comercial, uniformizando las actividades y los controles existentes, y definiendo responsabilidades específicas con la finalidad de establecer un marco normativo que facilite la toma de medidas de respuesta.

Dado que los riesgos de fraude interno en el subproceso de compras comerciales ya se encuentran identificados y priorizados, recomendamos a la compañía continuar con los principios restantes de la guía, para así gestionar de manera integral el riesgo de fraude.

Bibliografía

- American Institute of Certified Public Accountants, Inc.(2016). “Management Override of Internal Control: The Achilles heel of Fraud Prevention”. *aicpa.org*. Fecha de consulta: 15/01/2018. <https://www.aicpa.org/ForThePublic/AuditCommitteeEffectiveness/DownloadableDocuments/achilles_heel.pdf>.
- Association of Certified Fraud Examiners (2018). “Report to the Nations 2017”. *amazonaws.com*. Fecha de consulta: 15/01/2018. <<https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2018-report-to-the-nations.pdf>>.
- Association of Certified Fraud Examiners (2018). “Report to the Nation on occupational fraud and abuse”. *auditoriainternadegobierno.gob*. Fecha de consulta: 17/01/2018. <<http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/wp-content/uploads/2018/04/Publicaciones-ACFE-2018.pdf>>.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2016). Fraud Risk Management Guide. [Digital]. *coso.org*. Fecha de consulta: 13/03/2018. <<https://www.coso.org/Pages/Purchase-Guide.aspx>>.
- Cressey, Donald (1972). Other People’s Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement. [Digital]. *amazon.es*. Fecha de consulta: 13/03/2018. <<https://www.amazon.es/Other-Peoples-Money-Psychology-Embezzlement/dp/0534001424>>.
- Ernst & Young LLP (2015). “Emerging risks and challenges in Retail and Consumer Products (RCP) sector. A forensic Outlook”. *ey.com*. Fecha de consulta: 13/03/2018. <[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-emerging-risks-and-challenges-in-retail-and-consumer-products-rcp-sector/\\$FILE/EY-emerging-risks-and-challenges-in-retail-and-consumer-products-rcp-sector.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-emerging-risks-and-challenges-in-retail-and-consumer-products-rcp-sector/$FILE/EY-emerging-risks-and-challenges-in-retail-and-consumer-products-rcp-sector.pdf)>.

- Ernst & Young LLP (2014). “Estudio del Riesgo de Fraude en el Perú 2014”. *ey.com*. Fecha de consulta: 13/03/2018. < <https://www.ey.com/pe/es/services/assurance/fraud-investigation---dispute-services/construyendo-un-ambiente-etico-estudio-sobre-el-riesgo-de-fraude-en-el-peru>>.
- Ernst & Young LLP (2016). “Implementación efectiva de la nueva Guía Antifraude de COSO”. *ey.com*. Fecha de consulta: 13/03/2018. < [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Implementacion-guia-antifraude-coso/\\$File/EY_Implementacion-guia-antifraude-coso.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Implementacion-guia-antifraude-coso/$File/EY_Implementacion-guia-antifraude-coso.pdf)>.
- Ernst & Young LLP (2016). “Promoviendo el desarrollo de una cultura de prevención”. *ey.com*. Fecha de consulta: 13/03/2018. < [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Promoviendo_el_desarrollo_de_una_cultura_de_preencion/\\$FILE/EY-promoviendo-desarrollo-cultura-preencion.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Promoviendo_el_desarrollo_de_una_cultura_de_preencion/$FILE/EY-promoviendo-desarrollo-cultura-preencion.pdf)>.
- Kroll (2016/2017). Global Fraud & Risk Report – Building Resilience in a Volatile World. US. [Digital]. *kroll.com*. Fecha de consulta: 13/03/2018. <<https://www.kroll.com/en-us/intelligence-center/reports/global-fraud-risk-report>>.
- Ministerio de Agricultura (2018). “Sistema de abastecimiento y precios”. Ministerio de Agricultura. *minagri.gob.pe*. Fecha de consulta: 10/03/2018. <<http://sistemas.minagri.gob.pe/sisap/portal/>>.
- National Retail Federation (2017). “2017 National Retail Security Survey”. National Retail Federation: Publication. *cdn.nrf.com*. Fecha de consulta: 17/01/2018. <<https://cdn.nrf.com/sites/default/files/2018-10/NRSS-Industry-Research-Survey-2017.pdf>>.
- Bolsa de Valores de Lima (2017). “Estados Financieros y Memoria Anual 2017”. Bolsa de Valores de Lima. *bvl.com.pe*. Fecha de consulta: 19/02/2018. <www.bvl.com.pe>.
- Supermercados Peruanos S.A. (2017). “Organigrama”. Supermercados Peruanos S.A., *inretail.pe*. Fecha de consulta: 30/04/2018. <<http://www.inretail.pe>>.
- Transparencia Internacional (2017). “Índice de percepción de corrupción”. Transparencia Internacional. *transparency.org*. Fecha de consulta: 30/04/2018. <https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017>.

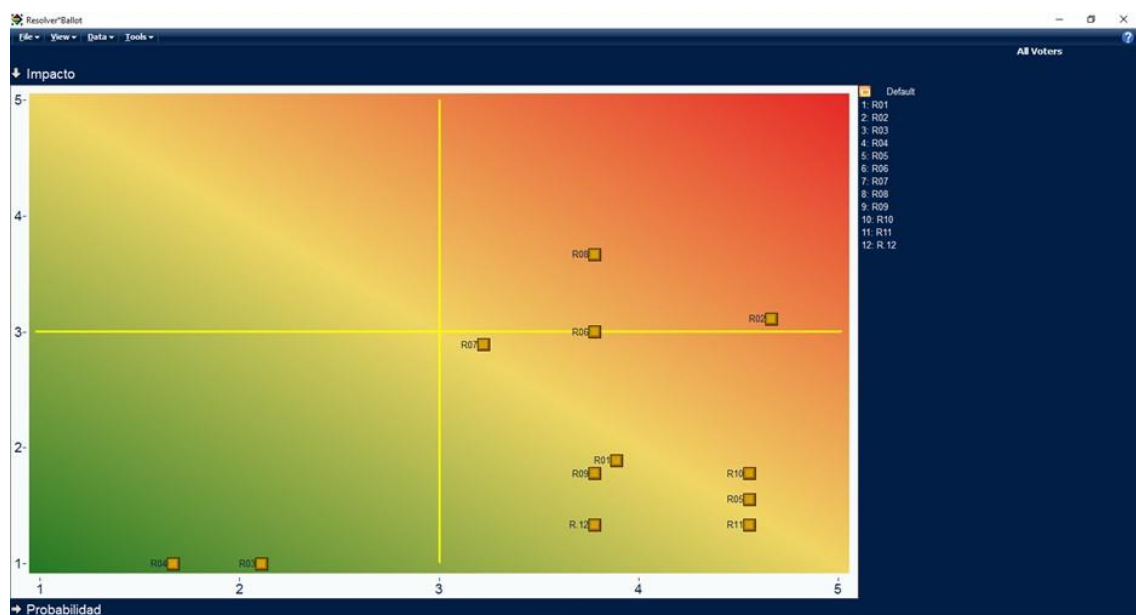
Anexo 1. Detalle del proceso de determinación del cálculo del impacto de la valoración de los riesgos

La valoración de los riesgos, a nivel inherente, se llevó a cabo en un taller en la compañía en la que participaron los ejecutivos entrevistados (ver tabla 3 - relación de personas entrevistadas).

Para ello, se utilizó la herramienta de votación Resolver Ballot, que consiste en un sistema electrónico inalámbrico que facilita la votación en tiempo real y la discusión de los resultados, los mismos que son presentados de manera consolidada y no individual, para evitar que los votantes se inhiban o sesguen sus respuestas durante la votación.

Detallamos a continuación el gráfico del mapa de calor resultante de la votación de los riesgos identificados a nivel inherente en la herramienta Resolver Ballot.

Gráfico de la herramienta “Resolver Ballot”



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para la evaluación del riesgo a nivel residual, se llevó a cabo una reunión de trabajo con el equipo de auditoría interna en la que se tomó como base los resultados de una revisión de auditoría realizada al proceso comercial durante el año 2016. Aquellos controles calificados como efectivos conllevaron que los riesgos 7 y 8 disminuyeran de un nivel medio a bajo. Los

demás riesgos, cuyos controles asociados no fueron testeados o fueron calificados como no efectivos o efectivos parcialmente (debido a que presentaron algunos hallazgos), mantuvieron el nivel de riesgo residual igual al riesgo inherente.

Nota biográfica

Raisa Verónica Castañeda Camacho

Bachiller en economía por la Universidad de Lima. Cuenta con más de siete años de experiencia en consultorías de gestión del riesgo de fraude en diversas empresas nacionales y extranjeras. Especialista en prevención e investigación de fraudes, cuenta con la certificación CFE (Certified Fraud Examiner) otorgada por la ACFE (Asociación de Examinadores de Fraude Certificados), y la certificación de auditor e implementador líder de la ISO 37001 - Sistema de Gestión Antisoborno, otorgadas por el Professional Evaluation and Certification Board (PECB). Actualmente, es gerente de consultoría en el área de gestión de riesgos de integridad de EY.

Otto Soren Guevara Bernedo

Oficial en retiro de la Marina de Guerra del Perú, con estudios de ingeniería naval en la Universidad Nacional de Ingeniería, Magíster en administración de empresas de Centrum-Católica. Ha ejercido cargos ejecutivos desde el año 2008 en empresas ubicadas dentro de las cien más importantes del Perú. Tiene experiencia en auditoría y control interno, sistemas de gestión de la calidad y de la seguridad y salud en el trabajo, prevención de pérdidas, control de inventarios, operaciones y gestión comercial del sector *retail*. Actualmente está desempeñándose como gerente de auditoría interna en Supermercados Peruanos S.A.

Katherine Lisseth Rojas Aguila

Contadora pública por la Universidad de Piura, colegiada en el Colegio de Contadores Públicos de Piura. Auditora con ocho años de experiencia en diversas empresas del sector de consumo masivo, agroindustrial, comercial, construcción y servicios, entre otras industrias del Perú.

Especialista en normas internacionales de información financiera (NIIF) por ESAN y conocimiento de normas internacionales de auditoría (NIA). Docente de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – USAT, a tiempo parcial, en las especialidades de contabilidad y auditoría. Ha sido auditora financiera en dos de las cuatro firmas más importantes en el sector de consultoría y auditoría, Ernst & Young S.R.L. y Deloitte & Touch S.R.L. Actualmente es socia de auditoría financiera en TC, Caballero Auditores, Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, firma de auditoría del norte del país.