

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD
CON ÉNFASIS EN AUDITORÍA FORENSE

PROYECTO DE INTERVENCIÓN II

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL CONTROL INTERNO CONTABLE EN LA PREVENCIÓN DE FRAUDES FINANCIEROS EN UNA EMPRESA DE FOODSERVICE EN PANAMÁ

POR:

JOSÉ MANUEL MENDOZA ADAMES
8-967-2174

PROFESOR ASESOR:

DRA. SERAFINA MARTÍNEZ

2026

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, y de manera muy especial a mi madre, Crusita Adames, por su amor, guía permanente y apoyo incondicional a lo largo de mi formación académica y profesional. Su ejemplo de esfuerzo, responsabilidad y compromiso con el país ha sido una inspiración constante para continuar preparándome y contribuir, mediante mi labor, al fortalecimiento y progreso de Panamá.

AGRADECIMIENTO

En el desarrollo del presente proyecto de investigación, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, de una u otra manera, colaboraron y brindaron su apoyo para hacer posible la realización de este trabajo y el logro de los objetivos planteados.

A Dios, por brindarme la sabiduría, la fortaleza y la perseverancia necesarias para culminar satisfactoriamente este proyecto académico.

A mis padres y hermanos, por su comprensión y apoyo durante el tiempo que dediqué al desarrollo de esta investigación, sacrificando momentos valiosos en familia para alcanzar esta meta.

A Wiston Moraga, director financiero de Sysco Panamá, por su valiosa colaboración, disposición y apoyo en la facilitación de entrevistas e información relevante para el desarrollo de este estudio.

Al equipo del Departamento de Contabilidad de Sysco Panamá, por su apertura, colaboración y aportes significativos durante el proceso de investigación.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA 2
AGRADECIMIENTO 3
ÍNDICE GENERAL 4
ÍNDICE DE GRÁFICOS 6
RESUMEN 7
SUMMARY 8
INTRODUCCIÓN 9
CAPÍTULO I 10
ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN 10
1.1. TÍTULO DEL PROYECTO 11
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 11
1.3. JUSTIFICACIÓN 12
1.4. OBJETIVOS 12
1.4.1. Objetivo General 12
4.1.2. Objetivos Específicos 13
1.5. LIMITACIONES 13
CAPÍTULO II 14
MARCO TEÓRICO 14
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 15
2.1.1. Definición Sysco 15
2.1.2. Definición del Negocio 16
2.1.3. Misión 17
2.1.4. Visión 17
2.1.5. Propósito Empresarial 17
2.1.6. Estructura Organizacional 17
2.2. MARCO TEÓRICO 18
2.2.1. Control Interno Contable (según COSO) y en cumplimiento de la Ley SOX 18
2.2.2. Ambiente de Control 18
2.2.3. Evaluación de Riesgos 19
2.2.4. Actividades de Control 19
2.2.5. Información y Comunicación 19
2.2.6. Monitoreo 19
2.3. MODELO DE APLICACIÓN 20
2.3.1. Establecer los Objetivos 20
2.3.2. Identificar los Riesgos 20
2.3.3. Diseñar las Respuestas 20
2.3.4. Implementar las Actividades de Control 20
2.3.5. Generar y comunicar la Información 21
2.3.6. Monitorear y mejorar el Sistema 21
2.4. FRAUDE FINANCIERO, DEFINICIÓN (SEGÚN LA ACFE Y COSO) 21
2.4.1. Definición y Versiones 21
2.4.2. Delitos en Empresas en Panamá 23
2.4.2.1. Estudios e Investigaciones 23

2.5. TRIÁNGULO DEL FRAUDE (CREESEY) 25
2.5.1. Definición 25
2.5.1.1. Percepción de la Necesidad Económica 25
2.5.1.2. Oportunidad Percibida 26
2.5.1.3. Racionalización 27
2.5.2. Origen 27
2.6. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS 28
CAPÍTULO III 30
MARCO LEGAL 30
3.1. MARCO LEGAL 31
3.1.1. Ley 254 de 2021 – Requerimientos de Registros Contables 31
3.1.2. Normativas Contables Panameñas 32
3.1.3. Ley 23 de 2015 – Prevención de Blanqueo de Capitales 32
3.1.4. Marco Tributario vinculado al Control Interno 33
CAPÍTULO IV 34
MARCO METODOLÓGICO 34
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN 35
4.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 35
4.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE DE ESTUDIO 35
4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA 36
4.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 36
4.6. PROCEDIMIENTO 37
4.7. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO 37
4.8. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS 37
CAPÍTULO IV 38
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 38
5.1. INTRODUCCIÓN 39
5.1.1. Ambiente de Control 39
5.1.2. Evaluación de Riesgos 40
5.1.3. Actividades de Control 40
5.1.4. Información y Comunicación 40
5.1.5. Monitoreo 41
5.3. PREGUNTAS 42
5.4. PROPUESTA 52
5.4.1. Introducción 52
5.4.2. Objetivo 52
5.4.3. Definición 52
Propuesta de Mejoras al Sistema de Control Interno de Sysco Panamá - Componente COSO 53
CONCLUSIONES 56
REFERENCIAS 58
ANEXOS 61
A.1 - Organigrama General de Sysco Panamá 62
A.2 - Organigrama de Gerencia de Finanzas - Sysco Panamá: 62
A.3 - Formulario Check List de Ingresos - Sysco Panamá 63
A.4 – Revisión de Proyecto – Profesor de Español: 64
A.5 – Certificación de Profesor de Español: 65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Cuestionario a colaboradores de Sysco Panamá – Sección Contabilidad 43

Gráfico 2 Cuestionario a colaboradores de Sysco Panamá – Sección Contabilidad 43

Gráfico 3 Cuestionario a colaboradores de Sysco Panamá – Sección Contabilidad 44

Gráfico 4 Cuestionario a colaboradores de Sysco Panamá – Sección Contabilidad 45

Gráfico 5 Cuestionario a colaboradores de Sysco Panamá – Sección Contabilidad 46

Gráfico 6 Cuestionario a colaboradores de Sysco Panamá – Sección Contabilidad 46

Gráfico 7 Cuestionario a colaboradores de Sysco Panamá – Sección Contabilidad 47

Gráfico 8 Cuestionario a colaboradores de Sysco Panamá – Sección Contabilidad 48

Gráfico 9 Cuestionario a colaboradores de Sysco Panamá – Sección Contabilidad 48

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar el impacto del control interno contable en la prevención de fraudes financieros en una empresa del sector foodservice en Panamá, tomando como caso de estudio a Sysco Panamá. El estudio se desarrolló bajo un enfoque de investigación aplicada, con un diseño evaluativo que permitió analizar la eficacia de los procesos contables existentes y su grado de alineación con los cinco componentes del modelo COSO, así como con la normativa panameña vigente y estándares internacionales relacionados con la prevención del fraude.

La metodología empleada combinó técnicas cualitativas y cuantitativas. Como principal instrumento de recolección de datos se aplicó un cuestionario estructurado dirigido al personal del Departamento de Contabilidad, complementado con entrevistas y revisión documental. La muestra estuvo conformada por seis colaboradores con experiencia significativa en el área contable, lo que permitió obtener información relevante y contextualizada sobre el funcionamiento del sistema de control interno de la organización.

La propuesta de mejora se elaboró en base a fortalecer los cinco componentes del modelo COSO, mediante acciones concretas como la elaboración de un manual local de control interno, el diseño de un mapa de riesgos contables, la implementación de matrices de segregación de funciones, el establecimiento de programas formales de auditoría interna, el fortalecimiento del monitoreo continuo y la capacitación especializada del personal.

Palabras clave: Auditoría interna, control interno contable, fraude financiero, gestión de riesgos, modelo COSO, prevención del fraude, sector foodservice.

SUMMARY

The objective of this study was to evaluate the impact of internal accounting controls on the prevention of financial fraud at a company in the foodservice sector in Panama, using Sysco Panama as a case study. The study was conducted using an applied research approach, with an evaluative design that allowed for the analysis of the effectiveness of existing accounting processes and their degree of alignment with the five components of the COSO model, as well as with current Panamanian regulations and international standards related to fraud prevention.

The methodology employed combined qualitative and quantitative techniques. The primary data collection tool was a structured questionnaire administered to staff in the Accounting Department, supplemented by interviews and a document review. The sample consisted of six employees with significant experience in the accounting field, which allowed for the collection of relevant and contextualized information regarding the functioning of the organization's internal control system.

The improvement proposal was developed based on strengthening the five components of the COSO model through concrete actions such as the development of a local internal control manual, the design of an accounting risk map, the implementation of segregation of duties matrices, the establishment of formal internal audit programs, the strengthening of continuous monitoring, and specialized training.

Keywords: Internal audit, internal accounting control, financial fraud, risk management, COSO model, fraud prevention, foodservice sector.

INTRODUCCIÓN

La empresa Sysco Corporation es reconocida como líder mundial en servicios de distribución de alimentos, contando con una sólida red internacional que brinda soporte a clientes en más de 90 países alrededor del mundo. Esta posición estratégica en el mercado internacional exige la implementación de sistemas eficientes de control interno que garanticen la transparencia, confiabilidad y correcta ejecución de los procesos administrativos y contables dentro de la organización.

En el presente proyecto de intervención, basado en el análisis del sistema de control interno, se evaluaron las principales áreas del Departamento de Contabilidad de Sysco Panamá, con el propósito de determinar si el desarrollo de las funciones y tareas asignadas se encuentra debidamente documentado y si estas están alineadas con los lineamientos de un sistema de control interno eficiente, conforme a las normativas locales e internacionales vigentes.

El presente estudio está estructurado en cinco capítulos. El Capítulo I, aborda los antecedentes generales de la investigación, incluyendo el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación del estudio. El Capítulo II, desarrolla el marco teórico, donde se presentan los conceptos y fundamentos relacionados con el control interno y la gestión contable. El Capítulo III, comprende el marco legal aplicable a la investigación, considerando la normativa vigente relacionada con el control interno y las prácticas contables. El Capítulo IV, presenta el marco metodológico, en el cual se describen el tipo de investigación y las técnicas utilizadas para la recolección y análisis de la información. Finalmente, el Capítulo V, contiene el análisis de los resultados obtenidos y la presentación de la propuesta orientada al fortalecimiento del sistema de control interno del Departamento de Contabilidad de Sysco Panamá.

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. TÍTULO DEL PROYECTO

Evaluación del Impacto del Control Interno Contable en la Prevención de Fraudes Financieros en una Empresa de Foodservice en Panamá.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el entorno empresarial actual, el sector de foodservice en Panamá ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado por una demanda creciente de servicios alimentarios tanto en franquicias como en negocios locales. Sin embargo, este crecimiento también ha traído consigo una mayor complejidad en la gestión financiera y operativa, lo que incrementa los riesgos de fraudes financieros, especialmente cuando los controles internos contables no están adecuadamente implementados o supervisados.

Las empresas de foodservice manejan grandes volúmenes de transacciones diarias, inventarios perecederos y una alta rotación de personal, factores que pueden convertirse en vulnerabilidades cuando no se cuenta con un sistema robusto de control interno. La falta de segregación de funciones, la ausencia de auditorías periódicas, el uso limitado de tecnologías contables y la escasa cultura de control pueden facilitar la ocurrencia de fraudes, tales como malversación de fondos, manipulación de registros contables o apropiación indebida de activos.

A pesar de que muchas empresas adoptan políticas contables formales, en la práctica se evidencia una brecha entre el diseño de los controles internos y su aplicación efectiva. Esto plantea la necesidad de evaluar el impacto real que dichos controles tienen en la prevención de fraudes financieros dentro de una empresa específica del sector foodservice en Panamá.

En este contexto, la pregunta central de esta investigación: **¿Qué impacto tiene el control interno contable en la prevención de fraudes financieros en una empresa de foodservice en Panamá?** Asimismo, se busca identificar cuáles son las debilidades más comunes en los procesos contables y qué mejoras pueden implementarse para fortalecer la integridad financiera de la organización.

1.3. JUSTIFICACIÓN

En el sector foodservice, las operaciones son diarias, con altos volúmenes de transacciones en efectivo, inventario rotativo y múltiples puntos de contacto. Esto lo convierte en un entorno de riesgo para fraudes financieros si no se implementan controles contables adecuados. Esta investigación busca aportar valor estratégico a la empresa mediante el fortalecimiento de su estructura contable, reduciendo riesgos de fraude y aumentando la confianza interna y externa.

El proyecto de intervención se basa en revisar y analizar el sistema actual de control Interno de la empresa Sysco Panamá, líder en el sector foodservice en el país, con el fin de entender si los controles actuales de la empresa cumplen con los requerimientos mínimos para la prevención de fraudes.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Evaluar el impacto del control interno contable en la prevención de fraudes financieros en una empresa de foodservice en Panamá.

4.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar las debilidades en los controles contables actuales de la empresa.
- Analizar si estas debilidades han permitido eventos de fraude o riesgo de fraude.
- Proponer mejoras al sistema de control interno contable con base en los hallazgos.

1.5. LIMITACIONES

La presente investigación presenta una serie de limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados obtenidos. En primer lugar, el tamaño de la muestra fue reducido, compuesto únicamente por entre tres y cinco colaboradores del Departamento de Contabilidad, debido a la estructura limitada del personal en esta área. Esto restringe la posibilidad de generalizar los hallazgos a toda la organización o al sector foodservice en Panamá.

En segundo lugar, la información recopilada depende en gran medida de la percepción, disposición y sinceridad de los participantes durante el llenado de la encuesta. Aunque se aplicaron técnicas para garantizar confidencialidad, es posible que algunos colaboradores hayan omitido o suavizado información sensible relacionada con controles internos o eventos de riesgo.

Otra limitación importante es la disponibilidad y acceso a documentación interna, ya que ciertos manuales, reportes o evidencias de auditoría no pudieron ser consultados por políticas internas de la empresa. Esto redujo la profundidad del análisis documental y limitó la verificación cruzada de algunos procedimientos.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Definición Sysco

Sysco Corporation es una corporación multinacional estadounidense involucrada en la comercialización y distribución de productos alimenticios, artículos pequeños, equipos de cocina y artículos de mesa a restaurantes, instalaciones de atención médica y educativas, negocios de hotelería como hoteles y posadas, y mayoristas a otras empresas que brindan servicios de alimentos.

- En 1981, SYSCO Food Services compró los activos de Lankford Produce, con sede en West Pocomoke, Maryland y fundada en 1964, por Stanley E. Lankford Jr., formando la división Lankford-SYSCO en la península de Delmarva, rebautizada como Sysco Eastern Maryland en 2008.
- En 1988, Sysco adquirió CFS Continental, que había sido adquirida recientemente a Tate & Lyle mediante la compra de AE Staley en Illinois.
- En 1996, Sysco era la tercera empresa más grande de Houston. Tenía más de 30.000 empleados.
- En 1999, Sysco adquirió Newport Meat Company, que generó un ingreso anual de $ 100 millones suministrando carne a más de 1,000 restaurantes.
- En 2002, Sysco compró SERCA Foodservices y lo renombró como Sysco Canada. SERCA había sido propiedad del gigante de los supermercados Oshawa Group, que fue adquirido por Sobeys en 1998.

- En 2003, Sysco compró Asian Foods, la distribución de alimentos asiáticos más grande de América del Norte. El primer grupo de Asian Foods se unió a Sysco Kansas City en 2006, seguido de Asian Foods Chicago que se unió a Sysco Chicago en septiembre de 2009.
- En 2009, Sysco adquirió Pallas Foods, el distribuidor de alimentos más grande de Irlanda. Continuando con la expansión de sus ofertas irlandesas, en 2012, Sysco compró Crossgar Foodservice por un monto no revelado.
- El 9 de diciembre de 2013, Sysco anunció que adquiriría US Foods por un total de $ 3.5 mil millones. Pero el 24 de junio de 2015, el juez federal de EE. UU. Amit Mehta dictaminó que la combinación de Sysco-US Foods controlaría el 75% de la industria de servicios de alimentos de EE. UU. Y sofocaría la competencia.
- Durante los últimos 50 años, Sysco se ha convertido en el líder mundial en la industria de distribución y comercialización del mercado de Food Service, operando en 320 centros de distribución que dan valor a más de 650.000 clientes, todo esto apoyado por una fuerza de 69.000 asociados alrededor del mundo.

Sysco es el líder mundial en servicios de alimentos a nivel mundial. Su sólida red internacional brinda soporte a clientes en 90 países diferentes alrededor del mundo. Sysco Panamá es parte de esta plataforma, y a partir del 2016 abre sus operaciones en el país ofreciendo un portafolio robusto con altos estándares de calidad y con la firme convicción de ser el socio de negocio más valorado para nuestros clientes.

2.1.2. Definición del Negocio

Compañía de distribución de alimentos, enfocada en atender a la mayor parte de los restaurantes, comedores, fabricas, distribuidoras y cualquier segmento del mercado a nivel nacional, brindado productos de calidad y de la más alta gama.

Con el objetivo de que sus clientes puedan ofertar sus menús con los más altos estándares del sector alimenticio a sus comensales.

2.1.3. Misión

"Facilitar el éxito de nuestros clientes, a través de personas, productos y soluciones líderes en la industria"

2.1.4. Visión

"Ser para nuestros clientes el más valioso socio de negocios" Somos la mejor solución en calidad, variedad y conveniencia para nuestros clientes.

2.1.5. Propósito Empresarial

"Conectar al mundo para compartir alimentos y cuidarnos los unos a los otros".

2.1.6. Estructura Organizacional

La empresa está constituida como una sociedad anónima de responsabilidad limitada (S. de R.L.), por lo que, es dirigida por una junta directiva asignada por el corporativo y su estructura gerencial compuesta por distintas gerencias lideradas por el gerente general. **Véase Anexo A.1 - Organigrama General.**

Para este proyecto trabajaremos con la gerencia financiera, específicamente con el departamento de contabilidad, con la finalidad de obtener los datos necesarios para validar el impacto del control interno dentro de las funciones que realizan día con día. **Véase Anexo A.2 – Organigrama Gerencia de Finanzas.**

Sysco Panamá distribuye mercancías, a través de 3 canales de ventas que son, cadenas internaciones, Food-Service y su segmento de tiendas de autoservicio Sysco Food Service Market, ubicadas en las provincias de Panamá, Panamá Oeste y Chiriquí.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Control Interno Contable (según COSO) y en cumplimiento de la Ley SOX

El modelo COSO de control interno es un conjunto de principios, componentes y elementos que proporcionan una base para diseñar, implementar, evaluar y mejorar el sistema de control interno de una organización.

El nombre COSO proviene de las siglas en inglés de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, una organización independiente que desarrolló el modelo en 1992 y lo actualizó en 2013. El modelo COSO de control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados que se aplican a todos los niveles y actividades de la organización detallados a continuación:

2.2.2. Ambiente de Control

Se refiere al conjunto de factores que influyen en el comportamiento y la cultura de la organización respecto al control interno. Incluye aspectos como la integridad, los valores éticos, la competencia, el compromiso, la estructura organizativa, la asignación de autoridad y responsabilidad, la política de recursos humanos y el ambiente de trabajo.

2.2.3. Evaluación de Riesgos

Se refiere al proceso de identificar y analizar los riesgos internos y externos que pueden impedir o dificultar el logro de los objetivos de la organización. Incluye aspectos como la definición de los objetivos, la identificación de los eventos potenciales que pueden afectarlos, la estimación de su probabilidad e impacto, y la determinación de las respuestas adecuadas para mitigarlos o aprovecharlos.

2.2.4. Actividades de Control

Se refieren a las acciones que se realizan para asegurar que las respuestas a los riesgos se ejecuten efectivamente. Incluyen aspectos como las políticas, procedimientos, normas, prácticas, controles preventivos y detectives, revisiones independientes, segregación de funciones y la supervisión.

2.2.5. Información y Comunicación

Se refieren a los sistemas y procesos que permiten generar, capturar, procesar, distribuir y compartir la información relevante para el control interno. Incluyen aspectos como la calidad, la oportunidad, la confiabilidad, la seguridad y la accesibilidad de la información, así como los canales formales e informales de comunicación interna y externa.

2.2.6. Monitoreo

Se refiere al proceso de evaluar el diseño y la efectividad del sistema de control interno a lo largo del tiempo.

Incluye aspectos como las actividades continuas o periódicas de monitoreo, las evaluaciones internas o externas del control interno, los informes sobre las deficiencias o debilidades encontradas y las acciones correctivas implementadas.

2.3. MODELO DE APLICACIÓN

Para aplicar el modelo COSO en la práctica se requiere seguir una serie de pasos que implican un compromiso por parte de toda la organización. Estos pasos son:

2.3.1. Establecer los Objetivos

Se trata de definir claramente los objetivos estratégicos, operativos, de reporte y de cumplimiento que se quieren alcanzar con el control interno.

2.3.2. Identificar los Riesgos

Se trata de identificar los eventos potenciales que pueden afectar el logro de los objetivos y evaluar su probabilidad e impacto.

2.3.3. Diseñar las Respuestas

Se trata de determinar las acciones que se van a realizar para mitigar o aprovechar los riesgos identificados, así como los responsables de su ejecución.

2.3.4. Implementar las Actividades de Control

Se trata de poner en marcha las políticas, procedimientos, normas, prácticas y controles diseñados para asegurar que las respuestas a los riesgos se ejecuten efectivamente.

2.3.5. Generar y comunicar la Información

Se trata de generar, capturar, procesar, distribuir y compartir la información relevante para el control interno, tanto interna como externamente.

2.3.6. Monitorear y mejorar el Sistema

Se trata de evaluar el diseño y la efectividad del sistema de control interno a lo largo del tiempo, reportar las deficiencias o debilidades encontradas y tomar las acciones correctivas necesarias.

2.4. FRAUDE FINANCIERO, DEFINICIÓN (SEGÚN LA ACFE Y COSO)

La Guía de gestión del riesgo de fraude, publicada originalmente en 2016, tuvo como objetivo respaldar y ser coherente con el Marco de CI COSO 2013 y servir como orientación para que las organizaciones la sigan al abordar este principio específico de evaluación del riesgo de fraude.

2.4.1. Definición y Versiones

El resumen ejecutivo de la Guía ofrece una visión general dirigida a la junta directiva, la alta dirección y los directores ejecutivos de auditoría. Está diseñado para explicar los beneficios de establecer políticas y controles antifraude sólidos. El 2 de mayo de 2023, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) y la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE) anunciaron el lanzamiento de la Guía de Gestión de Riesgos de Fraude: Segunda Edición, una nueva publicación que ofrece un modelo para ayudar a las organizaciones a establecer un Programa General de Gestión de Riesgos de Fraude.

Esta 2da guía ofrece un modelo para ayudar a las organizaciones a establecer un Programa integral de Gestión del Riesgo de Fraude.

Esta 2.ª edición, una actualización de la versión original publicada en 2016, aborda los avances más recientes en la lucha contra el fraude, revisa la terminología y añade información importante relacionada con los avances tecnológicos, en particular los datos.

Análisis. Su objetivo es proporcionar a organizaciones de todos los tamaños y sectores la información necesaria para diseñar un plan específico para los riesgos de cada entidad. No existe un enfoque único para la gestión del riesgo de fraude. Sin embargo, con el enfoque adecuado, una organización puede crear un programa a medida, adaptado a sus necesidades específicas.

La Fraud Risk Management Guide publicada por COSO y ACFE en 2016 fue un hito de especial relevancia en la lucha contra el fraude corporativo y sentó las bases de un enfoque holístico, basado en programas consistentes con el COSO 2013 IC Framework.

De esta forma, el enfoque integral que plantearon COSO y ACFE puso de manifiesto la necesidad de crear funciones especializadas en las organizaciones para impulsar el conjunto actividades destinadas a combatir el fraude.

La evaluación de riesgos, el diseño de políticas, procedimientos y controles (preventivos y detectives), las investigaciones, las acciones de remediación y la monitorización continua de los programas.

2.4.2. Delitos en Empresas en Panamá

2.4.2.1. Estudios e Investigaciones

Un estudio realizado por el periódico de circulación nacional La Estrella de Panamá, indica que dos de cada diez empresarios panameños fueron víctimas de al menos un delito durante el 2014 y 2015. Esto representa el 20% de los empresarios consultados en la primera encuesta de victimización y percepción empresarial de la seguridad que llevó a cabo el Observatorio de Seguridad Ciudadana de la Cámara de Comercio.

Para el estudio, realizado del 25 de septiembre al 3 de diciembre de 2015, se entrevistaron 302 empresarios de Panamá, San Miguelito, Colón y Chiriquí.

Según el estudio, el robo y el hurto (86%) son los delitos que más han victimizado al 22% de los empresarios encuestados, pero no son los únicos. También los ha afectado el daño a la propiedad (6%), el fraude bancario (3%), el daño a la propiedad intelectual.

2.4.2.2. Frecuencias de los Hechos Delictivos en empresas de Panamá

Los empresarios encuestados reportaron haber sido víctimas una vez (37%), de dos a tres veces (37%), de cuatro a cinco veces (8%) y más de seis veces (18%).

Pero lo más grave es la violencia que acompañó a estos casos de robo y hurtos de los que han sido víctimas las empresas panameñas.

Es que en el 70% de los casos hubo violencia, incluso con algún tipo de arma, siendo las más utilizadas las de fuego: en el 53% de los robos el victimario se envalentonó con una pistola o revolver. Otro 18% utilizó un cuchillo. Hubo hasta piedras (2%) y objetos punzocortantes (1%).

Los empresarios, también reportaron agresiones y lesiones a causa de los delitos. En el 18% de los casos el personal del establecimiento fue agredido por el o los delincuentes. Entre los ataques recibido el de mayor incidencia fueron los golpes con la cacha del arma (45%) y las amenazas (16%).

Aunque más de la mitad de los trabajadores golpeados terminaron con moretones (51%), al 7% la agresión le costó la vida. Otro (9%) terminó con cortadas y otro 9% con fracturas. El documento del observatorio encontró que en su mayoría los delincuentes que acechan a los negocios no actúan solos. Aunque en el 24% de los casos se trató de un solo malhechor, en el 37% el pillo se hizo acompañar por uno o dos compinches. En otro 14% actuaron entre cuatro y cinco personas y en el 14% hubo más de cinco victimarios.

El 67% de los casos de robo o de hurto ocurrieron dentro del propio local de la víctima. El 33% fue fuera del establecimiento. El 37% de los empresarios encuestados dijeron que sus negocios sufrieron pérdidas económicas a consecuencia de la fechoría que les afectó. Cerca de una cuarta parte (24%) dijo que el delito le representó pérdidas entre $,5001 dólares a $20 mil. Incluso el 19% perdió más de $25 mil.

A raíz de estas situaciones, los ejecutivos tuvieron que adoptar medidas para reforzar la seguridad.

El 24% dejó de manejar efectivo en las instalaciones de su establecimiento; otro 15% dejó de comercializar o hacer negocios con otras empresas. El 11% decidió cancelar planes de crecimiento, mientras que otro 11% canceló rutas de distribución o venta de sus productos.

En Panamá no existe un estudio actualizado por parte de la cámara de comercio e industrias que nos indique si desde el 2015 hasta el 2024, los hechos delictivos en las empresas aumentaron o decrecieron con relación al último estudio realizado.

2.5. TRIÁNGULO DEL FRAUDE (CREESEY)

2.5.1. Definición

El triángulo del fraude es un modelo para explicar los factores que hacen que una persona llegue a cometer fraude laboral. Consta de tres componentes que juntos, llevan a un comportamiento fraudulento.

2.5.1.1. Percepción de la Necesidad Económica

El primero de los elementos del triángulo del fraude representa la presión. Esto es lo que motiva el delito en primer lugar. El sujeto tiene algunos problemas financieros que no es capaz de resolver por medios legítimos, así que empieza a considerar el llevar a cabo un acto ilegal, como robar efectivo o falsificar los estados contables, como una forma de resolver su problema. El problema financiero puede ser personal (por ejemplo: demasiadas deudas personales) o profesional (por ejemplo: su trabajo o negocio están en peligro).

Algunos ejemplos de situaciones de presión comunes que conducen a las personas a cometer un fraude incluyen:

- Imposibilidad de pagar las facturas.
- Adicción a las drogas o el juego.
- Necesidad de alcanzar unas ganancias para mantener a los inversores.
- Necesidad de alcanzar unos objetivos de productividad.
- Deseos de tener un estatus de vida superior, con una casa más grande un coche más bonito, etc.
- "Solo estoy tomando prestado el dinero".
- "Me lo deben porque me lo merezco".
- "Es porque mi familia lo necesita".
- "No me pagan lo suficiente para el trabajo que hago".

2.5.1.2. Oportunidad Percibida

La segunda pata del triángulo del fraude es la oportunidad percibida, la cual define el método por el cual se cometerá el ilícito. La persona debe ver alguna forma por la cual puede usar (abusar) su posición de confianza para resolver sus problemas financieros con una baja percepción del riesgo de ser descubierto. Es también crítico que el que comete el fraude sea capaz de resolver su problema en secreto. Mucha gente comete fraudes, delitos de guante blanco, para mantener su estatus social. De hecho, robarían para resolver un problema con las drogas, pagar deudas, o adquirir coches o casas.

Si un perpetrador de fraude es “pescado” manipulando o falsificando información financiera, esto dañará su estatus tanto como los problemas subyacentes que estaba tratando de conciliar. Por lo tanto, el defraudador, no sólo será capaz de robar fondos, también tiene que ser capaz de hacerlo de tal forma que no pueda ser cogido y que el delito en sí mismo no pueda ser detectado.

2.5.1.3. Racionalización

La tercera pata del triángulo del fraude es la Racionalización. La mayoría de las personas que comenten un fraude es la primera vez que lo hacen y no tienen un pasado como delincuentes. Son personas que se ven a sí mismos como normales, personas honestas a las que les han sobrevenido una serie de situaciones. Consecuentemente, el defraudador deberá justificar sus actos de una forma que sean aceptables o justificables. Las racionalizaciones que normalmente se hace una persona que comete un fraude son:

- “Solo estoy tomando prestado el dinero”.
- “Me lo deben porque me lo merezco”.
- “Es porque mi familia lo necesita”.
- “No me pagan lo suficiente para el trabajo que hago.

2.5.2. Origen

El triángulo del fraude se originó a partir de la hipótesis de Donald Cressey:

"Las personas de confianza se convierten en violadores de confianza" cuando se conciben a sí mismos teniendo un problema financiero que no es compartible, son conscientes de que este problema puede ser resuelto en secreto violando la posición de confianza financiera que tienen, y son capaces de aplicar a su propia conducta en esa situación, verbalizaciones que les permitan ajustar sus concepciones de sí mismos como personas de confianza, con sus concepciones de sí mismos como usuarios de los fondos o propiedades encomendadas"

2.6. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Control interno contable**: Conjunto de políticas, procesos y actividades para salvaguardar activos, asegurar la confiabilidad de la información financiera, la eficiencia operativa y el cumplimiento; se estructura en cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo *(COSO, 2013/2026)*.
- **Gestión del riesgo de fraude**: Enfoque programático para gobernanza, evaluación de riesgos, prevención/detección, investigación y monitoreo del fraude, alineado con el marco de control interno de COSO (COSO & ACFE, 2023).
- **Triángulo del fraude**: Modelo que explica que el fraude surge cuando coexisten presión o necesidad no compartible, oportunidad percibida y racionalización (Cressey, 1973).
- **Evaluación de riesgos:** Proceso de identificar, analizar y valorar riesgos que amenazan los objetivos, para definir respuestas apropiadas (COSO, 2017).

- **Actividades de control**: Políticas y procedimientos —incluida la segregación de funciones, autorizaciones, conciliaciones y revisiones— que mitigan riesgos y aseguran la ejecución de respuestas (COSO, 2013).
- **Monitoreo del control interno:** Supervisión continua y/o periódica para evaluar el diseño y la eficacia de los controles e impulsar acciones correctivas (COSO, 2009/2023).

CAPÍTULO III
MARCO LEGAL

3.1. MARCO LEGAL

El marco legal panameño que regula el control interno contable, la gestión financiera, la prevención del fraude y la obligatoriedad de los registros contables se fundamenta en diversas leyes, decretos, normas técnicas y regulaciones vigentes en la República de Panamá.

A continuación, presentamos las normas más relevantes aplicables al funcionamiento de una empresa del sector foodservice, con énfasis en los aspectos contables, de control interno y prevención de ilícitos financieros.

3.1.1. Ley 254 de 2021 – Requerimientos de Registros Contables

La Ley 254 de 2021 refuerza la obligación de todas las personas jurídicas constituidas en Panamá de mantener registros contables claros, completos y disponibles para revisión, como medida para garantizar la transparencia financiera y evitar el uso indebido de estructuras corporativas.

Esta ley exige:

- Mantener registros contables por un periodo mínimo de cinco (5) años.
- Proveer anualmente al agente residente un resumen de registros contables y la ubicación física donde estos se resguardan.
- Mantener documentación de respaldo como contratos, facturas y comprobantes en caso de inspecciones de la DGI.

3.1.2. Normativas Contables Panameñas

Las empresas deben llevar su contabilidad conforme a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Panamá (PCGA), basados en **NIC – NIIF**. La normativa exige:

- Llevar registros en español.
- Mantener libros como diario general, libro mayor, libro de actas y registro de acciones.
- Contar con validación de un **Contador Público Autorizado (CPA)** cuando la declaración supere US$11,000.

3.1.3. Ley 23 de 2015 – Prevención de Blanqueo de Capitales

La Ley 23 exige a sectores financieros y no financieros, incluyendo contadores y empresas con alto volumen transaccional, la adopción de sistemas de:

- Debida diligencia.
- Monitoreo transaccional.
- Procedimientos internos para detectar actividades sospechosas.
- Reporte de operaciones a la Unidad de Análisis Financiero (UAF).

Esta ley impacta directamente la estructura de control interno contable, especialmente en empresas con manejo de efectivo y alto flujo transaccional, como el sector foodservice en crecimiento y expansión dentro de la república.

3.1.4. Marco Tributario vinculado al Control Interno

Código Fiscal y reformas vigentes. La Ley N° 8 de 2010 que reforma el Código Fiscal y regula:

- Obligaciones de registro y documentación contable.
- Revisión y auditoría de la Dirección General de Ingresos (DGI).
- Requisitos para la validez de estados financieros y soporte tributario.

El marco legal panameño establece un conjunto de leyes, decretos y normativas tanto legales como tributarias, con el fin de que las empresas puedan establecer sistemas de control interno robusto dentro de sus estructuras y mediante ello, prevenir delitos financieros.

CAPÍTULO IV
MARCO METODOLÓGICO

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de este proyecto, trabajaremos con la metodología de investigación aplicada. La investigación aplicada es aquella que se lleva a cabo con el objetivo de resolver un problema puntual. También es conocida como investigación práctica o empírica. Su propósito es encontrar soluciones que puedan ser implementadas en diferentes áreas de la vida, como la salud, la educación, la industria, la agricultura, la tecnología o la economía, entre otras. Asimismo, se utiliza para el desarrollo de productos, métodos y procesos que tengan un impacto directo en la sociedad o en un sector en particular.

4.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se emplea un diseño de investigación evaluativa, cuyo propósito es determinar la eficacia de procesos y prácticas existentes. Este diseño permite analizar el desempeño del sistema de control interno contable, identificar debilidades y determinar su relación con la ocurrencia de riesgos o fraudes. Incluye métodos cualitativos y cuantitativos mediante encuestas y análisis documental.

4.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE DE ESTUDIO

- Variable principal: Control interno contable y su impacto en la prevención del fraude financiero.
- Dimensión 1: Ambiente de control, valores éticos, estructura organizacional y políticas internas.
- Dimensión 2: Evaluación de riesgos - Identificación y análisis de riesgos financieros.

- Dimensión 3: Actividades de control — Procedimientos, autorizaciones y segregación de funciones.
- Dimensión 4: Información y comunicación - Flujo de información y reportes contables.
- Dimensión 5: Monitoreo - Auditorías internas, revisiones y detección de fallas.

4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

- Población: Personal gerencial, contable y administrativo de una empresa de foodservice en Panamá.
- Muestra: Entre 3 y 5 colaboradores seleccionados de manera intencional por su participación en los procesos contables y de control interno, dado a que el Departamento de Contabilidad tiene pocos integrantes.

4.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Cuestionarios semiestructurados: Dirigidos al personal del Departamentode Contabilidad.
- Guía de entrevista: Preguntas abiertas sobre riesgos, controles y experiencias relacionadas con el fraude.
- Revisión documental: Manuales, políticas internas, auditorías previas y reportes contables.
- Observación estructurada: Evaluación directa de procedimientos contables.

4.6. PROCEDIMIENTO

- Revisión del marco teórico y normativo (COSO, SOX, ACFE).
- Identificación de procesos críticos.
- Aplicación de entrevistas y revisión documental.
- Análisis de la información obtenida.
- Elaboración del diagnóstico.
- Propuesta de mejoras al sistema de control interno contable.

4.7. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

La validez del instrumento se estableció, mediante una confección un cuestionario en línea mediante la plataforma Google Forms, en donde se tomaron como aspectos básicos de un sistema de control interno, alineado a la normativa COSO y algunos datos claves la ley SOX, valido para empresas que cotizan en la bolsa de New York, Wall Street. Este instrumento nos permite

4.8. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS

La técnica empleada para el análisis de los datos se basa en la recolección de la información mediante el cuestionario que llenó el personal de contabilidad de Sysco Panamá de acuerdo con la muestra seleccionada y en base a ello, redactar la propuesta para las mejoras al sistema de control interno de la empresa.

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. INTRODUCCIÓN

La presentación y análisis de los resultados se base en el cuestionario elaborado para el equipo de Contabilidad de Sysco Panamá, seleccionado de acuerdo con la muestra establecida (entre tres y seis colaboradores). Las respuestas obtenidas permitieron identificar en qué nivel de robustez se encuentra el sistema de control interno contable, así como las debilidades que podrían aumentar la exposición a riesgos o fraudes financieros dentro de la organización.

Las respuestas mostraron una percepción compartida sobre la importancia del control interno; sin embargo, también reflejan algunas deficiencias entre lo que establece la normativa (COSO, SOX, Ley 254 de 2021, Ley 23 de 2015, entre otras) y la aplicación práctica dentro de la empresa.

Entre los hallazgos más relevantes observados mediante el cuestionario realizado, basados en los 5 pilares de la normativa COSO, se destacan:

5.1.1. Ambiente de Control

- El equipo reconoce la existencia de políticas corporativas, un manual de métodos financieros y contables y un código de ética global, ya que, por parte de la matriz principal, Sysco Corporation, reciben cursos de cumplimiento corporativo basados en el control y prevención de fraudes y sobornos generalizado, localmente no cuentan con un manual de procedimientos escrito que vaya alineado a la normativa panameña.

- Algunos colaboradores señalaron que **sus funciones no siempre están segregadas claramente**, en especial en periodos de alta carga operativa, en donde deben realizar otro tipo de tareas que no van siempre alineadas a sus funciones regulares.

5.1.2. Evaluación de Riesgos

- Existe una identificación informal de riesgos, basada en la experiencia del personal del departamento de contabilidad, que se han cubierto luego de algunos hechos suscitados en el pasado.

- No cuentan con un mapa formal de riesgos contables que permita anticipar vulnerabilidades relacionadas con fraude, errores o incumplimiento normativo.

5.1.3. Actividades de Control

Se confirmó la existencia de controles clave como conciliaciones, revisiones de cuentas y aprobaciones jerárquicas, sin embargo, se identificó la ausencia de:

- Controles preventivos tecnológicos en algunos procesos como asientos contables manuales (journal entries) y carga de datos desde y hacia el módulo de contabilidad general.

- Trazabilidad completa en ciertas aprobaciones.

5.1.4. Información y Comunicación

- La comunicación interna es efectiva a nivel operativo, pero no existe un flujo formalizada localmente para reportar incidentes, riesgos o posibles irregularidades.

- La documentación no siempre se mantiene centralizada (cada área mantiene sus documentos) lo que afecta la disponibilidad de soporte para auditorías internas o externas.

5.1.5. Monitoreo

- El monitoreo ocurre principalmente cuando se realiza una auditoría interna o cuando corporativo lo solicita.

- No existen métricas locales ni un programa de supervisión continua que evalúe periódicamente la eficacia de los controles

Los resultados muestran que Sysco Panamá cuenta con buenas prácticas alineadas en algunos aspectos de COSO también evidencian que presentan áreas críticas que requieren fortalecimiento para mitigar riesgos financieros y operativos.

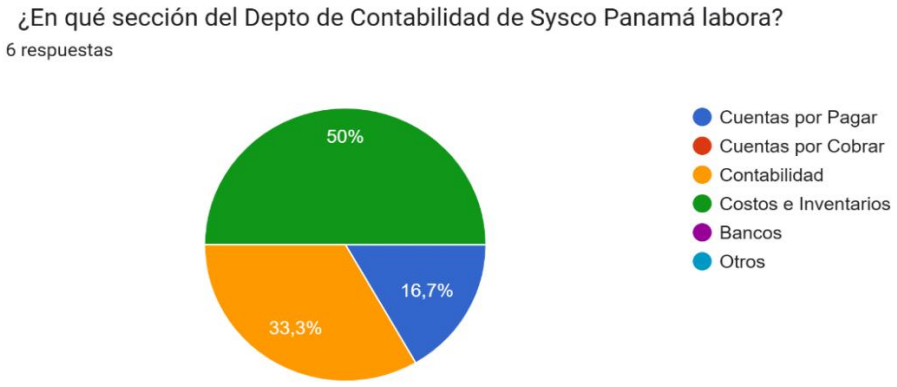
5.2. RESULTADO DE ENCUESTAS

Para evaluar el estado actual del sistema de control interno contable en Sysco Panamá, aplicamos un cuestionario de 10 preguntas, dirigido al equipo del Departamento de Contabilidad, en donde contamos con la participación de seis personas según la muestra definida en el marco metodológico. Las respuestas obtenidas permitieron identificar la percepción de los colaboradores sobre los cinco componentes del modelo COSO, así como las debilidades y oportunidades de mejora existentes en los procesos contables y administrativos. A continuación, detallamos las preguntas respondidas por el personal de contabilidad y la tendencia de la muestra en base a cada una.

5.3. PREGUNTAS

1.1 ¿En qué sección del depto. de Contabilidad de Sysco Panamá labora?

Gráfico 1 Cuestionario a colaboradores de Sysco Panamá – Sección Contabilidad



Fuente: El autor – Google Forms

El 50% de los encuestados labora en Costos e Inventarios, el 33 % de los participantes trabaja en el área de cuentas por pagar y el resto (16.7%) labora en la parte administrativa de la contabilidad.

1.2 ¿Cuántos años tiene de experiencia en el área contable?

Gráfico 2 Cuestionario a colaboradores de Sysco Panamá – Sección Contabilidad

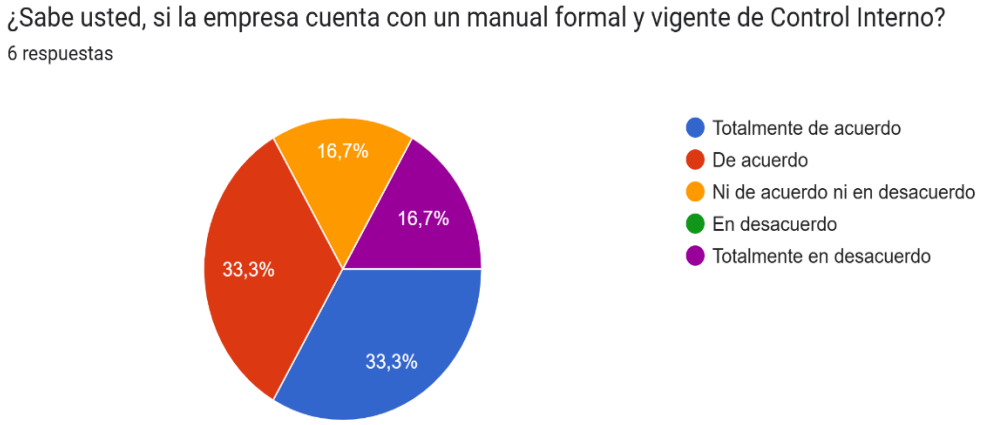


Fuente: El autor – Google Forms

El 50% de los participantes tiene entre 7 y 10 años de experiencia en el área contable, un 33.3% tiene de 4 a 6 años de experiencia y el 16.7% restante tiene de 1-3 años. Este contexto nos muestra que el personal del área contable de Sysco Panamá, cuenta con experiencia dentro de la contabilidad.

1.3 ¿Sabe usted, si la empresa cuenta con un manual formal y vigente de Control Interno?

Gráfico 3 Cuestionario a colaboradores de Sysco Panamá – Sección Contabilidad



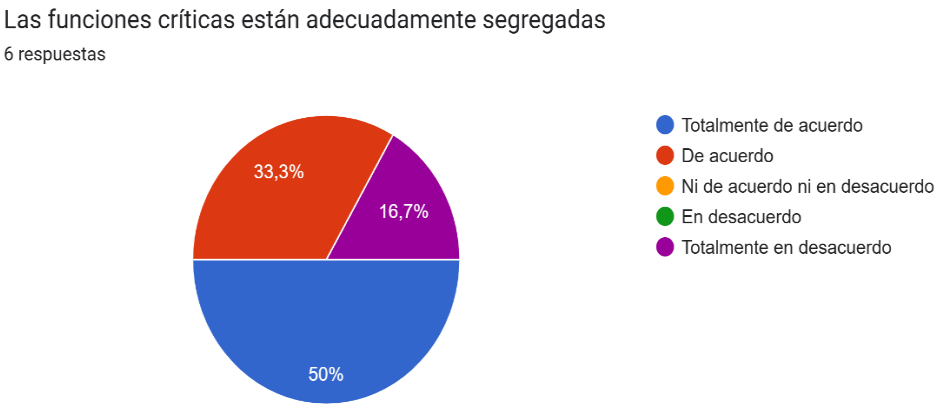
Fuente: El autor – Google Forms

En esta pregunta observamos que el 66.6% de los participantes (entre el 33% en los rangos de totalmente de acuerdo y de acuerdo), coincide en que la empresa cuenta con un manual de control interno formal y vigente. El resto del personal no lo tiene muy definido, dado a que sus respuestas están en los rubros ni de acuerdo ni en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Esto nos muestra la brecha en el manejo y dominio de los procesos internos con lo que cuenta el Depto de Contabilidad, ya que estos lineamientos deben ser pilares para el avance y ejecución de las funciones asignadas de cada uno de sus integrantes.

1.4 ¿Las funciones críticas están adecuadamente segregadas?

Gráfico 4 Cuestionario a colaboradores de Sysco Panamá – Sección Contabilidad



Fuente: El autor – Google Forms

El 50% de los encuestados respondió que la empresa cuenta con una buena segregación de las funciones críticas del Departamento de Contabilidad, sin embargo, el resto de los entrevistados manifestó que en ocasiones debido al poco personal disponible, les toca cubrir otras asignaciones, algunas de ellas críticas, por lo que resulta un tanto contradictorio el proceso de la segregación de funciones.

1.5 ¿Los accesos al sistema contable están restringidos?

Gráfico 5 Cuestionario a colaboradores de Sysco Panamá – Sección Contabilidad



Fuente: El autor – Google Forms

El 50% de las respuestas indican que los accesos a los sistemas se encuentran muy bien restringidos, basados en los roles y perfiles de usuario que debe tener cada uno según sus funciones.

El Departamento de Tecnología de la Información (TI) se encarga de asignar los roles y accesos que debe tener cada usuario en base a la posición que ocupará la persona dentro de compañía. Estos datos son compartidos en un formulario interno que debe ser llenado por líder del área y autorizado por gerencia del departamento. **Véase Anexo A.3 - Formulario Check List de Ingresos – Sysco Panamá**

1.6 ¿Se realizan conciliaciones a cuentas contables y revisiones independientes de estos registros?

Gráfico 6: Cuestionario a colaboradores de Sysco Panamá – Sección Contabilidad



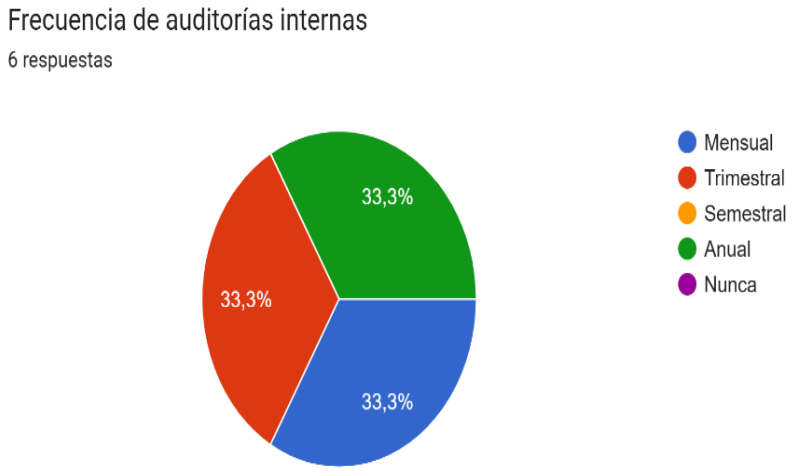
Fuente: El autor – Google Forms

La mitad de los encuestados coincide en que si realizan conciliaciones de las cuentas contables que sumado al 33.3% en el rango de totalmente de acuerdo, evidencia que las conciliaciones son realizadas en las cuentas contables. Estas son realizadas internamente y luego compartidas a la corporación mediante una plataforma llamada Cadency, en donde el corporativo de Sysco, centraliza todas las conciliaciones realizadas por cada una de las unidades de negocio a nivel regional. Las mismas son realizadas en base al calendario natural (ciclo fiscal del Panamá) y también en un esquema de cierre corporativo llamado cierre 445, en donde por cada trimestre, el cierre de registros para efectos corporativos será realizado el último sábado de la cuarta semana de cada mes y el último mes, la 5ta semana de cada trimestre.

Debido a que las conciliaciones muestran cifras de la empresa, no fue posible comprobar la ejecución de estas dado a que la organización no permite que estos datos sean compartidos con áreas externas al Departamento de Contabilidad.

1.7 ¿Con que frecuencia se realizan las auditorías internas?

Gráfico 7 Cuestionario a colaboradores de Sysco Panamá – Sección Contabilidad



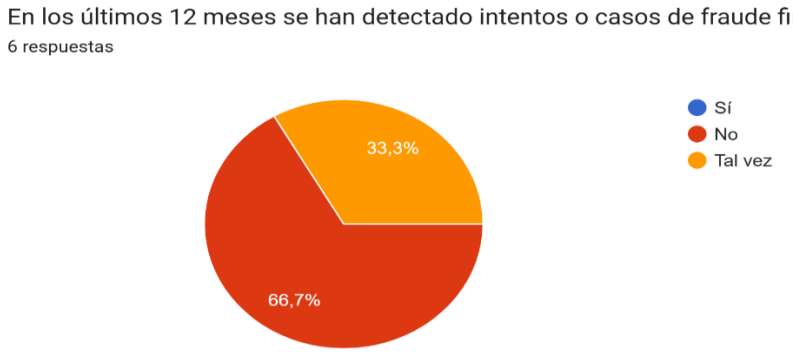
Fuente: El autor – Google Forms

En esta pregunta se encontraron múltiples opiniones, no se logró unificar un criterio por parte de los entrevistados en cuanto a la frecuencia de las auditorías internas debido a que mencionaban una tercera parte indicó que se realizaban mensualmente, el otro 33.3% mencionó que trimestralmente y el 33.3% restante dijo que se realizaban anualmente.

Esta dispersión en las respuestas sugiere una falta de claridad o comunicación formal sobre los lineamientos internos relacionados con el proceso de auditoría.

1.8 ¿En los últimos 12 meses se han detectado intentos o casos de fraude financiero?

Gráfico 8 Cuestionario a colaboradores de Sysco Panamá – Sección Contabilidad



Fuente: El autor – Google Forms

El 66.7% de los encuestados indica que no han sufrido intentos o casos de fraude financiero, basados en el esquema de control interno y aprobaciones que se tiene definido en el manual establecido.

1.9 ¿El personal recibe capacitación periódica sobre programas antifraude y antilavado de dinero en base a la normativa panameña?

Gráfico 9 Cuestionario a colaboradores de Sysco Panamá – Sección Contabilidad



Fuente: El autor – Google Forms

El personal indica que, si bien es cierto, por parte del corporativo reciben programas y cursos antifraude y prevención del blanqueo de capitales que son mencionados de forma muy general, no han recibido una capacitación de prevención al fraude en base la normativa panameña.

1.10 Mencione hasta tres mejoras prioritarias que deban realizarse dentro del sistema de control interno de su empresa:

La mayor parte del personal encuestado coincidió a que si bien es cierto, la empresa cuenta con manuales y políticas definidas para el manejo del control interno, existen aún oportunidades que atender dentro del marco de control interno y profundizar todo lo relacionado a la prevención del fraude y lavado de dinero. A continuación, detallamos las 3 mejoras más relevantes destacadas por los encuestados.

- **Capacitaciones variadas sobre temas de Fraudes Contables y Lavado de Dinero.**
- **Alineación de los procedimientos a funciones del día a día.**
- **Mejora en los manuales de procesos actuales.**

Los resultados obtenidos a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Contabilidad de Sysco Panamá permiten identificar un panorama general del estado actual del sistema de control interno contable, evidenciando tanto fortalezas operativas como áreas de mejora relevantes para la prevención de riesgos y fraudes financieros.

En primer lugar, la distribución del personal encuestado muestra una mayor concentración en el área de Costos e Inventarios, seguida por Cuentas por Pagar y funciones administrativas, lo cual refleja que la mayoría de los participantes se desempeña en procesos críticos para la gestión financiera y el control de recursos.

Adicionalmente, el nivel de experiencia del personal resulta significativo, ya que la mayoría cuenta con más de cuatro años en el área contable, destacándose un grupo importante con entre siete y diez años de experiencia. Este factor aporta solidez y conocimiento operativo a los procesos del departamento.

En relación con el ambiente de control, una proporción mayoritaria de los encuestados reconoce la existencia de un manual formal y vigente de control interno; sin embargo, los resultados también evidencian una falta de claridad uniforme entre todos los colaboradores respecto a su contenido y aplicación. Esta situación pone de manifiesto una brecha en la comunicación, difusión y apropiación de los lineamientos internos, lo que podría afectar la consistencia en la ejecución de los controles establecidos.

Respecto a la segregación de funciones, los hallazgos reflejan percepciones divididas. Aunque una parte del personal considera que las funciones críticas están adecuadamente segregadas, otro grupo indicó que, debido a limitaciones de personal, en determinadas ocasiones deben asumir tareas adicionales, incluso críticas. Esta práctica representa un riesgo potencial dentro del sistema de control interno, al debilitar uno de los principios fundamentales para la prevención de errores y fraudes.

En cuanto a los controles de acceso a los sistemas contables, los resultados son mayormente positivos. La mayoría de los encuestados señala que los accesos están restringidos conforme a roles y perfiles definidos, gestionados por el Departamento de Tecnología de la Información mediante procedimientos formales de autorización. No obstante, la falta de consenso total sugiere la necesidad de reforzar la documentación y comunicación de estos controles para asegurar su comprensión generalizada.

Los resultados relacionados con las conciliaciones contables y revisiones independientes indican que estas prácticas se realizan de manera periódica y forman parte del proceso regular de cierre contable, tanto a nivel local como corporativo. Sin embargo, la investigación se vio limitada en la verificación directa de dichas conciliaciones debido a restricciones de acceso a información confidencial, lo que impide evaluar de forma independiente su efectividad operativa.

Un hallazgo relevante se observa en la frecuencia de las auditorías internas, donde se evidenció una marcada dispersión en las respuestas. Los encuestados manifestaron criterios distintos respecto a si estas se realizan de forma mensual, trimestral o anual, lo cual sugiere una deficiencia en la comunicación formal de los lineamientos de auditoría interna y una oportunidad clara de mejora dentro del componente de monitoreo del sistema de control interno.

En relación con la detección de fraudes financieros, la mayoría de los participantes indicó que no se han identificado intentos o casos de fraude en los últimos doce meses, atribuyendo esta situación al esquema de controles y aprobaciones existentes. No obstante, este resultado debe interpretarse cautelosamente, considerando las debilidades identificadas en segregación de funciones y monitoreo.

Finalmente, en materia de capacitación, los encuestados coincidieron en que, si bien reciben programas corporativos generales sobre prevención del fraude y del blanqueo de capitales, no han recibido formación específica alineada con la normativa panameña. Esta carencia se refleja en las mejoras prioritarias propuestas por el personal, las cuales se centran en la necesidad de capacitaciones especializadas en fraudes contables y lavado de dinero, la alineación de los procedimientos con las funciones operativas diarias y la actualización de los manuales de procesos existentes.

5.4. PROPUESTA

5.4.1. Introducción

Con base en los hallazgos presentados en el análisis del sistema de control interno contable de Sysco Panamá, se identificaron oportunidades de mejora en los cinco componentes del modelo COSO: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Monitoreo. La presente propuesta ofrece acciones concretas, medibles y alineadas a estándares internacionales, con el fin de fortalecer la prevención de fraudes financieros y robustecer la estructura operativa-contable de la empresa.

5.4.2. Objetivo

Fortalecer el sistema de control interno contable de Sysco Panamá, mediante acciones estructuradas, documentadas y alineadas a estándares internacionales y a la normativa panameña vigente, con el propósito de reducir el riesgo de fraudes financieros y mejorar la eficiencia operativa (Ley 254 de 2021 y Ley 23 de 2015).

5.4.3. Definición

La definición de la propuesta se realizó en base a los componentes más críticos y hallazgos identificados durante el cuestionario realizado a una parte de los integrantes del Departamento de Contabilidad de Sysco Panamá. La propuesta se diseña de una forma precisa y concisa, con la finalidad de que la empresa pueda trabajar en planes de implementación a corto y mediano plazo, y mediante ello, alinear su sistema de control interno establecido.

5.4.4. Mejoras al Sistema de Control Interno de Sysco Panamá - Componente COSO

A continuación, detallamos la propuesta basada en los componentes COSO:

Propuesta de Mejoras al Sistema de Control Interno de Sysco Panamá - Componente COSO

Componente COSO	Hallazgo Identificado	Debilidad Detectada	Propuesta de Mejora	Impacto Esperado
Ambiente de Control	Existe un manual corporativo de control interno, pero no todos los colaboradores lo conocen o dominan.	Falta de comunicación y de alineación del manual a la normativa panameña	Elaborar y difundir un **Manual Local de Control Interno Contable**, alineado a COSO (en base a la matriz de Sysco Corporation), inclusión de artículos de las Ley 254 de 2021, Ley 23 de 2015, Ley 280 de 2021, lineamientos de las NIIF y apegados al código tributario panameño.	Mayor claridad en funciones, fortalecimiento de la cultura de control y cumplimiento normativo
Ambiente de Control	El personal tiene experiencia en el área contable, pero no domina los temas básicos relacionados a la prevención del fraude y blanqueo de capitales	Capacitación corporativa general proporcionada por la corporación, no específica a normativa local panameña.	Implementar un **plan anual de capacitación** en fraude contable y prevención de lavado de dinero con enfoque en normativa panameña y casos de ejemplo en otras organizaciones.	Incremento del conocimiento técnico y reducción del riesgo de errores o fraudes.

Evaluación de Riesgos	Identificación de riesgos basada en la experiencia del personal	No existe un mapa formal de riesgos contables y financieros	Diseñar un **Mapa de Riesgos Contables**, identificando riesgos, probabilidad, impacto y controles existentes	Anticipación de riesgos y mejora en la toma de decisiones preventivas en los procesos contables de la organización
Evaluación de Riesgos	No se documentan eventos de riesgo o fallas operativas	Ausencia de trazabilidad histórica de incidentes	Crear un **registro de incidentes y riesgos** financieros y contables	Mejora continua del sistema de control interno
Actividades de Control	Existen controles como conciliaciones y revisiones de cuentas.	En ocasiones no se cumple totalmente la segregación de funciones por falta de personal	Implementar una **matriz de segregación de funciones (RACI)** y planes de rotación controlada.	Reducción de oportunidades de fraude y errores operativos
Actividades de Control	Uso de asientos contables manuales	Falta de controles preventivos tecnológicos	Incorporar **validaciones automáticas y controles en asientos manuales (journal entries)**	Mayor confiabilidad de la información financiera
Información y Comunicación	Documentación contable distribuida por áreas	Falta de centralización documental	Implementar un **repositorio centralizado de documentación contable** con accesos controlados	Mejora en auditorías internas y externas
Monitoreo	Las auditorías internas se realizan, pero sin periodicidad clara.	Falta de comunicación sobre frecuencia y alcance de auditorías	Definir un **programa formal de auditoría interna** (frecuencia, responsables y alcance)	Fortalecimiento del monitoreo continuo
Monitoreo	Supervisión reactiva (cuando lo solicita corporativo)	No existen indicadores locales de control interno	Diseñar **indicadores clave de control (KCI)** y tableros de seguimiento	Evaluación permanente de la eficacia de los controles

La implementación de la presente propuesta permitirá a Sysco Panamá consolidar un sistema de control interno contable robusto, alineado a estándares internacionales y al marco legal panameño.

Un control interno fortalecido reduce la oportunidad, uno de los elementos del Triángulo del Fraude propuesto por Cressey (1973), contribuyendo de manera significativa a la prevención de fraudes financieros.

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación permiten concluir que el control interno contable constituye una herramienta fundamental para la prevención de fraudes financieros en empresas del sector foodservice, caracterizadas por un alto volumen de transacciones, manejo de inventarios y rotación de personal. En el caso de Sysco Panamá, si bien existen controles formales alineados a estándares corporativos e internacionales, su efectividad puede verse limitada cuando no se encuentran plenamente documentados, comunicados y adaptados al marco de cumplimiento normativo local.

Asimismo, la experiencia del personal contable representa una fortaleza significativa para la organización; sin embargo, esta debe complementarse con capacitación continua y especializada en temas de fraude contable y prevención del blanqueo de capitales, de acuerdo con la legislación panameña. La ausencia de programas de formación específicos puede generar brechas de conocimiento que debiliten la cultura de control y cumplimiento.

Otro aspecto relevante identificado es la necesidad de fortalecer el componente de monitoreo, particularmente en lo relacionado con la definición clara de la frecuencia y alcance de las auditorías internas, así como la implementación de indicadores de control interno que permitan evaluar de manera periódica la eficacia de los controles establecidos. La falta de claridad en estos procesos puede afectar la detección oportuna de desviaciones y riesgos potenciales.

Finalmente, la implementación de la propuesta de mejora planteada permitirá a Sysco Panamá consolidar un sistema de control interno contable más robusto, coherente y alineado, tanto con el modelo COSO.

Y es necesario para empresas que cotizan en la bolsa de valores de Nueva York y que en el caso de Sysco Panamá, como subsidiaria de Sysco Corporation aplica), así como con la normativa panameña vigente.

Un sistema fortalecido contribuirá de manera significativa a reducir la oportunidad de fraude, mejorar la transparencia financiera y apoyar la toma de decisiones estratégicas, garantizando así la sostenibilidad y confiabilidad de la información financiera de la organización.

REFERENCIAS

Asamblea Nacional de Panamá. (2019). *Ley No. 76 de 13 de febrero de 2019, que aprueba el Código de Procedimiento Tributario de la República de Panamá*.

Asociación de Certificadores de Fraude ACFE Capitulo España. (2018). *Triángulo del Fraude*. https://acfe-spain.com/recursos-contra-fraude/que-es-el-fraude/triangulo-del-fraude

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2024). *Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations*. https://www.acfe-mexico.com.mx/inicio/sitepad-data/uploads/2024/03/2024-Report-to-the-Nations.pdf

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control—Integrated Framework: Executive Summary*. https://www.sechistorical.org/collection/papers/2010/2013_0501_COSOInternal.pdf

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), & Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2023). *Fraud Risk Management Guide (2nd ed.): Executive Summary*. https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-risk-tools—coso/-/media/38f9248262f14c0da0ce27bc4c89cc88.ashx

Cortés, A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las PYMES. *Revista FAECO sapiens*, *2*(2).

Coso Org. (s/f). *Disuasión del Fraude*. 2020. Recuperado el 1 de agosto de 2025, de https://www.coso.org/frauddeterrence

Cressey, D. R. (1973). *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*. Patterson Smith.

Donald R. Cressey. (1973). *Dinero de los demás* (Montclair: Patterson Smith, Ed.; 1a ed., Vol. 1). 1973.

García, J. D. D., Carrizo, R., & Mena, T. (2019). El control interno como herramienta para la prevención del fraude. *Revista FAECO sapiens*, *2*(2), 111–117.

Hadian, N., Rufaidah, A. N., Vionica, V., Avionita, D., Ibrahin, I., Zumar, A., & Sinaga, O. (2021). The Effect Of Internal Control On Fraud Detection (Case Study On Several State-Owned Enterprises Banks In Bandung City). *Review of International Geographical Education Online*, *11*(5). https://doi.org/10.48047/rigeo.11.05.101

Judith Yadhyra Galván Rodríguez. (2020, enero 3). Control Interno, importancia en la prevención de fraudes (español, Trad.). *Audit Toool*, 1–1. https://www.auditool.org/blog/fraude/control-interno-impor-tancia-en-la-prevencion-de-fraudes

Leal Barón, L. F. (2014). *Importancia del control interno para la prevención del fraude malversación de activos*.

Loor, R. Y. V. (2020). Control interno como herramienta antifraude para las organizaciones. *Caleidoscopio de las ciencias sociales*, 3–18.

Magaly Rocío Montilla. (2016, marzo 11). El 20% de empresas han sido víctimas de delitos en Panamá. *La Estrella de Panamá*. https://www.laestrella.com.pa/economia/20-han-sido-empresas-victimas-FILE100849

Marisa Yepes Martínez. Socia, K. F., & Juan Arenas González. Director, K. Forensic. (s/f). Guía COSO-ACFE, actualización necesaria para abordar el riesgo de fraude. *Institutos de Auditores Internos de España*.

Mohd-Sanusi, Z., Mohamed, N., Omar, N., & Mohd-Nassir, M.-D. (2015). Effects of Internal Controls, Fraud Motives and Experience in Assessing Likelihood of Fraud Risk. *Journal of Economics, Business and Management*, *3*(2). https://doi.org/10.7763/joebm.2015.v3.179

Quality Leadership University. (s/f). *¿Qué es el modelo COSO y por qué es importante en las organizaciones?*

Rashid, C. A. (2022). The role of internal control in fraud prevention and detection. *Journal of Global Economics and Business*, *3*(8). https://doi.org/10.31039/jgeb.v3i8.40

República de Panamá. (1956). *Código Fiscal de la República de Panamá (Ley No. 8 de 1956, actualizada.*

República de Panamá. (2015). *Ley 23 de 27 de abril de 2015: Prevención de Blanqueo de Capitales*. https://www.mef.gob.pa/wp-content/uploads/2020/10/Ley-23-de-27-de-abril-de-2015.pdf

República de Panamá. (2021). *Ley 254 de 11 de noviembre de 2021: Requisitos de Registros Contables*. https://www.mef.gob.pa/wp-content/uploads/2022/01/LEY-254-DE-11DE-NOV-DE-2021.pdf

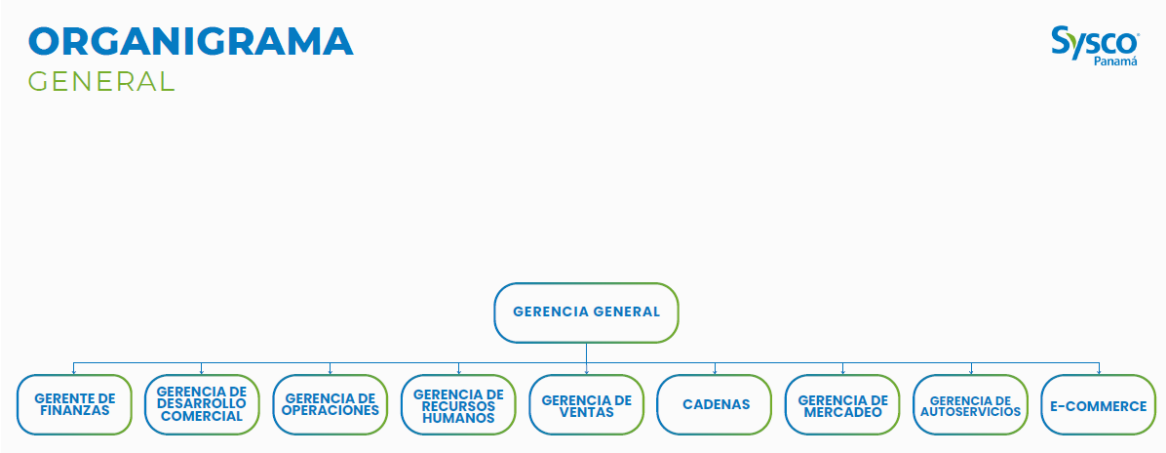
Rodríguez, V. F., Policarpo, L. M., da Silveira, D. E., da Rosa Righi, R., da Costa, C. A., Barbosa, J. L. V., Antunes, R. S., Scorsatto, R., & Arcot, T. (2022). Fraud detection and prevention in e-commerce: A systematic literature review. *Electronic Commerce Research and Applications*, *56*. https://doi.org/10.1016/j.elerap.2022.101207

Teresa Kiss. (25d. C., mayo 20). *Investigación aplicada. Enciclopedia Concepto*. Concepto.

YR, R. D., & Ariandi, I. (2017). The effect of internal control and anti-fraud awareness on fraud prevention (A survey on inter-governmental organizations). *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, *20*(1). https://doi.org/10.14414/jebav.v20i1.751

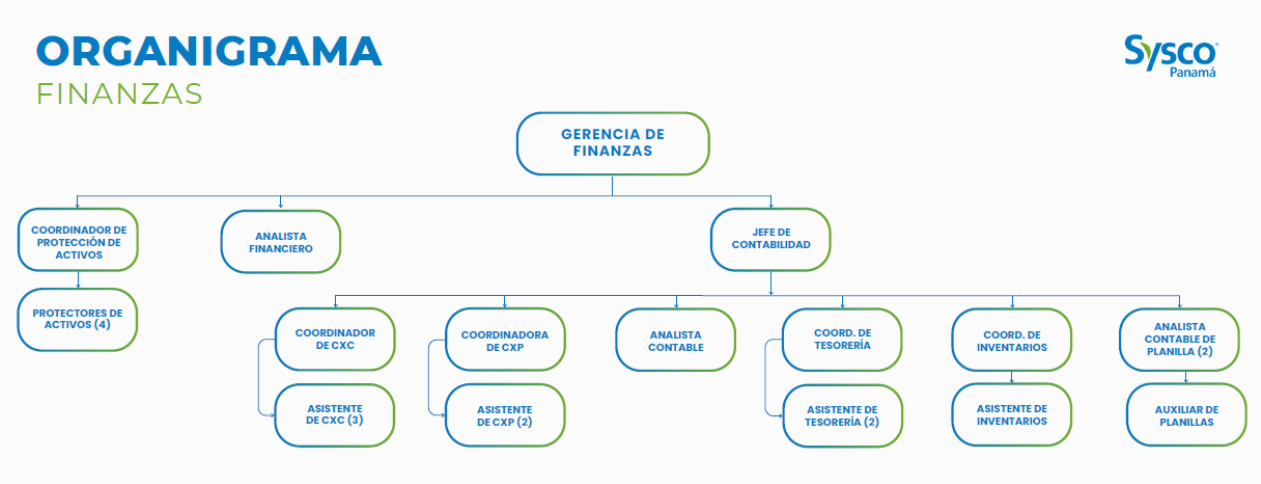
ANEXOS

A.1 - Organigrama General de Sysco Panamá



Fuente: Recursos Humanos – Sysco Panamá.

A.2 - Organigrama de Gerencia de Finanzas - Sysco Panamá:



Fuente: Recursos Humanos - Sysco Panamá.

A.3 - Formulario Check List de Ingresos - Sysco Panamá

Sysco Panamá

Check List de Ingresos

Empresa		Cédula de identidad	
Nombre Completo			
Departamento		Tipo de Jornada	
Puesto		Día ☐	Noche ☐
Fecha de ingreso			

Equipo e Insumos

Celular	Si ☐	No ☐	Tarjeta de acceso	Si ☐	No ☐
Tipo Plan		☐	Administrativo	Perfil administrativo	
Teléfono fijo	Si ☐	No ☐	Operaciones		
Head set	Si ☐	No ☐	Extensión		
Slowpass	Si ☐	No	Placa #		

Sistemas

Usuario de Windows	Si ☐	No ☐		
Cuenta correo	Si ☐	No		
Usuario CODISA	Si ☐	No ☐	Igual a:	Luis Muñoz
VPN	Si ☐	No ☐		

Otros Sistemas propios del puesto

Acceso a Web Report (Homologar rol de Luis Muñoz)
Teclado, Mouse, Monitor y Mochila.

Firma Jefatura	Firma Tecnología de Información
Firma Gerencia	

Fuente: Tecnología de la Información - Sysco Panamá.

A.4 – Revisión de Proyecto – Profesor de Español:

CERTIFICACIÓN DE CORRECCIÓN

A QUIEN CONCIERNE:

La suscrita Mgtr. María Josefa Tuñón Sánchez de Pimentel, ciudadana panameña, con cédula N°2-103-201, en calidad de PROFESORA DE ESPAÑOL:

HACE CONSTAR:

Que el PROYECTO DE INTERVENCIÓN II, titulado: **EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL CONTROL INTERNO CONTABLE EN LA PREVENCIÓN DE FRAUDES FINANCIEROS EN UNA EMPRESA DE FOODSERVICE EN PANAMÁ**, para optar por el título de Magíster en Contabilidad con énfasis en Auditoría Forense, de la estudiante **JOSÉ MANUEL MENDOZA ADAMES**, con cédula N°**8-967-2174**, ha sido revisada en los aspectos lingüísticos formales de ortografía, redacción y sintaxis.

Confío en que todas las correcciones realizadas en el trabajo y las sugerencias efectuadas sean transferidas al documento original, y que, finalmente, se entregue a las autoridades correspondientes.

Firmo este documento con tinta azul y adjunto copia de los diplomas, como garantía de su autenticidad.

A solicitud de la parte interesada, se expide esta certificación a los 8 días de abril de 2026.

Atentamente,

María J. T. de Pimentel

Prof. María J. Tuñón de Pimentel
Profesora de Español
Correctora de comunicación oral y escrita en español

A.5 – Certificación de Profesor de Español:



UNIVERSIDAD DE PANAMA

LA FACULTAD DE

Humanidades

EN VIRTUD DE LA POTESTAD QUE LE CONFIEREN LA LEY Y EL ESTATUTO UNIVERSITARIO,
HACE CONSTAR QUE

María Josefa Tuñón Sánchez

HA TERMINADO LOS ESTUDIOS Y CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS
QUE LE HACEN ACREEDOR AL TITULO DE

Licenciada en Humanidades
con Especialización en Español

Y EN CONSECUENCIA, SE LE CONCEDE TAL GRADO CON TODOS LOS DERECHOS,
HONORES Y PRIVILEGIOS RESPECTIVOS, EN TESTIMONIO DE LO CUAL SE LE EXPIDE
ESTE DIPLOMA EN LA CIUDAD DE PANAMA A LOS veinticinco
DIAS DEL MES DE septiembre DE MIL NOVECIENTOS noventa y dos.

Secretario General | Decano | Rector

Diploma N° 35858

Identificación Personal
2-103-201



REPÚBLICA DE PANAMÁ
TRIBUNAL ELECTORAL
María Josefa
Tuñon Sanchez de Pimentel

NOMBRE USUAL:
FECHA DE NACIMIENTO: 01-OCT-1964
LUGAR DE NACIMIENTO: COCLÉ, ANTÓN
SEXO: F DONANTE TIPO DE SANGRE:
EXPEDIDA: 07-NOV-2018 EXPIRA: 07-NOV-2028

2-103-201



TE TRIBUNAL ELECTORAL