



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Contabilidad

Facultad de Ciencias Empresariales

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL
INTERNO PARA MEJORAR EL PROCESO DE RENDICIÓN DE
GASTOS DEL PERSONAL DE VENTAS EN LA EMPRESA GRUPO
CALA PERÚ S.A.C**

**Trabajo de Suficiencia Profesional
presentado para optar al Título profesional de
Licenciado en Contabilidad**

**Presentado por:
Einer Luis Carrillo Mariaca**

Asesor: José Carlos Humberto Soto Mujica

[0000-0002-0943-7335](tel:0000-0002-0943-7335)

Lima – 2023



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

A través del presente, la Facultad de Ciencias Empresariales deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "Propuesta de diseño de un sistema de control interno para mejorar el proceso de rendición de gastos del personal de ventas en la empresa Grupo Cala Perú S.A.C." presentado por don EINER LUIS CARRILLO MARIACA, con DNI N° 71955275, para optar al Título Profesional de Licenciado en Contabilidad, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 17 de mayo de 2023. El siguiente fue el resultado obtenido:

Turnitin Informe de Originalidad

[Visualizador de documentos](#)

Procesado el: 16-may-2023 23:28 -05
Identificador: 2095172935
Número de palabras: 17656
Entregado: 1

Entrega corregida Por Einer Luis Carrillo Mariaca

Índice de similitud		Similitud según fuente	
20%		Internet Sources:	19%
		Publicaciones:	5%
		Trabajos del estudiante:	7%

De acuerdo a la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad a la que pertenece el interesado.

Lima, 17 de mayo de 2023.

Índice de contenido

Índice de tablas.....	4
Índice de figuras.....	5
Resumen Ejecutivo.....	6
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Título.....	7
1.2. Objetivos.....	7
1.2.1. Objetivo principal.....	7
1.2.2. Objetivos específicos.....	7
1.3. Justificación.....	7
1.4. Metodología.....	9
1.5. Alcance.....	9
CAPÍTULO II: LA EMPRESA.....	10
2.1 Descripción general.....	10
2.1.1. La empresa.....	10
2.1.2. Misión.....	10
2.1.3. Visión.....	10
2.1.4. Valores.....	10
2.2. Políticas de calidad.....	10
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....	11
3.1. Introducción.....	11
3.2. Bases teóricas.....	11
3.2.1. Control interno.....	11
3.2.1.1. Modelos.....	11
3.2.1.2. Conceptos.....	13
3.2.1.3. Normativas.....	13
3.2.1.4. Objetivos.....	14
3.2.1.5. Principios.....	14
3.2.1.6. Importancia.....	17
3.2.1.7. Informe COSO.....	17
a. Ambiente de control.....	18
b. Evaluación de riesgo.....	19
c. Actividades de control.....	19
d. Información y comunicación.....	20

e. Actividades de supervisión	20
3.2.1.8. Limitaciones inherentes del control interno.....	21
3.2.1.9. Control interno basado en administración de riesgos.....	21
a. Riesgos operativos	22
b. Riesgos administrativos	24
c. Riesgos financieros	25
d. Riesgos estratégicos.....	26
3.2.2. Rendición de gastos	27
3.2.2.1. Concepto	27
3.2.2.2. Marco normativo.....	27
3.2.2.3. Importancia	28
3.2.2.4. Optimizar la rendición de gastos	28
CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....	30
4.1. Contenido temático	30
4.2. Fase I: Diagnóstico de la situación actual que presenta el proceso rendición de gastos del personal de ventas de la empresa Grupo Cala Perú S.A.C	30
4.2.1. Rendición de gastos por tarjeta corporativa.....	30
4.2.2. Rendición de gastos por entregas a rendir cuenta.....	31
4.2.3. Identificación de riesgos.....	32
4.3. Fase II: la propuesta de diseño de un sistema de control interno para el proceso de rendición de gastos del personal de ventas en la empresa Grupo Cala Perú S.A.C ...	39
4.3.1. Introducción.....	39
4.3.2. Análisis de factibilidad.....	39
4.3.3. Propuesta de sistema control interno.	40
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
5.1. Conclusiones	46
5.2. Recomendaciones	47
Referencias Bibliográficas	48
Anexos	54
Índice de tablas	
Tabla N°1 Matriz de identificación de riesgos	344
Tabla N°2 Conoce usted la existencia del documento de Políticas de viajes	57
Tabla N°3 Se han asignado claramente funciones y responsabilidades a los trabajadores que intervienen en el otorgamiento y rendición de viáticos.....	57
Tabla N°4 La empresa posee políticas y procedimientos adecuados, para el otorgamiento y rendición de viáticos	57

Tabla N°5 Los recursos asignados para viáticos son suficientes para el cumplimiento del objetivo de la comisión de servicios.....	58
Tabla N°6 Existe medidas de prevención sobre riesgos que afecten el procedimiento de viáticos.	58
Tabla N°7 Se ha encontrado documentación adulterada que presenten los trabajadores al rendir sus viáticos.	58
Tabla N°8 La administración designa a los trabajadores que participan en la identificación de riesgos.	59
Tabla N°9 Se han difundido a los trabajadores responsabilidad, para la ejecución de los procesos, actividades o tareas, inherentes en el otorgamiento y rendición de viáticos.	59
Tabla N°10 Existen revisiones durante el proceso en curso, que garanticen la transparencia y asegure el rastreo de posibles defectos o errores en el procedimiento.	59
Tabla N°11 Los trabajadores responsables del proceso de otorgamiento y rendición de viaticas, se encuentran preparados para que en cualquier momento rindan cuentas respecto del desempeño de sus funciones	60
Tabla N°12 La documentación alcanzada por el comisionado reúne las características de oportunidad, confiabilidad, y utilidad, haciendo de ella fidedigna.....	60
Tabla N°13 Existe políticas y procedimiento de archivo, para la preservación y conservación de las rendiciones de cuentas de viáticos	60
Tabla N°14 La normativa interna que regula el otorgar y rendir viáticos, cree usted que debe ser actualizada.....	61
Tabla N°15 Existe medios de comunicación entre el personal de la empresa, que revele un flujo continuo y permanente de coordinación entre áreas, a fin de evitar reprocesos en el otorgamiento y rendición de viáticos.	61
Tabla N°16 El proceso de otorgamiento y rendición de viáticos se monitorea, a fin que se adopten oportunamente las acciones preventivas o correctivas, de ser el caso.....	61
Tabla N°17 La administración supervisa los procesos de las áreas involucradas en la rendición de viáticos	62

Tabla N°18 El jefe efectúa reportes periódicamente de los viáticos pendientes de rendición. .. 62

Índice de figuras

Figura N°1 Mapa de proceso específico del sistema del control interno. 18

Figura N°2 Umbrales de riesgo- Probabilidad e Impacto. 32

Figura N°3 Valoración de la probabilidad. 33

Figura N°4 Valoración del impacto. 33

Figura N°5 Nuevo flujograma del proceso de rendiciones de gastos por tarjeta de crédito..... 44

Figura N°6 Nuevo flujograma del proceso de rendiciones de gastos en efectivo 45

Resumen Ejecutivo

La empresa, Grupo Cala Perú S.A.C. es una organización multilatinas con presencia en países como Colombia, Venezuela y Perú. Siendo el objeto de exploración la sucursal en Perú. Los controles internos en las rendiciones de los colaboradores son escasos por lo que se suscitan distintos inconvenientes como posibles fraudes o registros, que dañan los procesos de la organización. En torno a ello, el objetivo primordial de esta investigación es diseñar un sistema de control interno para mejorar el proceso de rendición de gastos del personal de ventas en la empresa Grupo Cala Perú S.A.C. Métodos: La metodología, refiere a una investigación de carácter cualitativo, de enfoque descriptivo, detallando principalmente el fenómeno en investigación mediante características determinadas. La técnica por emplear será la observación directa, revisión de literatura, entrevistas a profundidad. Siendo el instrumento por utilizar el cuestionario. Resultados, el diagnóstico inicial mostró que la empresa posee dos mecanismos para el proceso de rendición de gastos de viaje del personal de ventas; rendición de gastos en efectivo y mediante tarjeta de crédito corporativa. En ambos casos, el primordial inconveniente es el tiempo de entrega de las rendiciones. Asimismo, se identificaron tres (3) riesgos altos, seis (6) riesgos medios y dos (2) riesgos bajos. El riesgo alto estuvo relacionado a la “inexistencia de medidas de prevención de riesgos”, la “falta de confiabilidad en la documentación del comisionado” y la “falta de actualización de la normativa interna”. Conclusiones, luego de las evaluaciones efectuadas se elaboró la propuesta de diseño de un sistema de control interno, cuyo fundamento principal es optimizar el proceso de rendición de gastos del personal de ventas en la empresa Grupo Cala Perú S.A.C., esta propuesta, fue constituida por dos fases. Fase I, diagnóstico y fase II, diseño de la propuesta.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Título.

Propuesta de diseño de un sistema de control interno para mejorar el proceso de rendición de gastos del personal de ventas en la empresa Grupo Cala Perú S.A.C.

1.2. Objetivos.

Para la presente propuesta de trabajo se tendrán los siguientes objetivos principal y específicos.

1.2.1. Objetivo principal.

- Diseñar un sistema de control interno para mejorar el proceso de rendición de gastos del personal de ventas en la empresa Grupo Cala Perú S.A.C.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación actual del proceso de rendición de gastos del personal de ventas de la empresa para así detectar deficiencias en dicho proceso.
- Diagnosticar la política de la empresa y el control interno en el proceso de rendición de gastos del personal de ventas de la empresa.
- Identificar los riesgos en los que podría incurrir la empresa en el proceso de rendición de gastos del personal de ventas.
- Identificar y proponer las herramientas administrativas adecuadas para eliminar las deficiencias detectadas en el proceso de rendición de gastos del personal de ventas de la empresa.

1.3. Justificación.

Grupo Cala Perú S.A.C. es una empresa multilatinas con presencia en países como Venezuela y Colombia. Para fines de esta investigación se centró en la sucursal en Perú por el fácil acceso a la información, lo cual no limita que el sistema de control elaborado no se pueda replicar en los distintos países en donde se encuentre presente la empresa. Grupo Cala Perú S.A.C. nace en el 2015 con la compra de las marcas Caricia, Moncler y Ña Pancha a Procter & Gamble. Por lo que se encuentra en el rubro de consumo masivo. Grupo Cala Perú S.A.C. tiene presencia en todo el Perú y cuenta con dos canales de ventas: canal moderno y canal tradicional. El Canal moderno se centra en las ventas para Supermercados (Supermercados Peruanos, Cencosud, Tiendas del Mejoramiento, Hipermercados Tottus, entre otros). Mientras que el canal tradicional comprende las ventas a tiendas mayoristas departamentales (Grupo Vega, OPS, AC Distribuciones, entre

otras). Para dichos canales se cuentan con jefes de ventas distribuidos geográficamente, actualmente cuentan con 13 vendedores.

Ellos rinden sus gastos de dos formas, gastos por tarjeta de crédito y gastos en efectivo. Los gastos por tarjeta de crédito se dan por los consumos de las tarjetas empresariales de cada vendedor, dichos gastos el banco los cobra automáticamente cada quincena del mes siguiente y generalmente los vendedores demoran en rendir los comprobantes de los gastos, los cuáles algunos no cumplen con la normativa de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT. Por lo que la empresa no puede deducir dichos gastos para efectos tributarios. En el caso de los gastos en efectivo, los trabajadores rinden dichos gastos y posteriormente se les reembolsa. Como en algunos casos el reembolso es urgente se les reintegra antes de que los comprobantes sean verificados y registrados en el sistema. En algunos casos los comprobantes se extravían y de igual manera la empresa asume el reembolso con gastos no deducibles. Adicionalmente, existen rendiciones a través del fondo fijo (caja chica) mensual. Las cuales se efectúan fuera de tiempo incurriendo en los mismos errores de las rendiciones de tarjeta de crédito y efectivo.

Los controles internos en las rendiciones de gastos de los trabajadores son pocos o inexistentes por lo que ocurren distintos inconvenientes como posibles fraudes o registros como gastos no deducibles, que afectan a los propósitos de la organización. Es por esta razón que la investigación propone diseñar un sistema de control interno para las rendiciones de gastos del personal de ventas en Grupo Cala Perú S.A.C. Según la International Federation of Accountants (IFAC), el control interno es factor relevante del sistema de la organización y es fundamental para apoyar el alcance de los propósitos. Además, un adecuado empleo de los controles internos permite a una empresa capitalizar las oportunidades reduciendo las amenazas, ahorrando tiempo, dinero y promueve la creación y la subsistencia del capital. El control interno efectivo también crea una ventaja competitiva, ya que una empresa con un control efectivo puede hacerse cargo de un riesgo extra (International Federation of Accountants (IFAC), 2012). Dicho control, además es un proceso efectuado por individuos que es capaz de proporcionar una seguridad razonable orientado al logro de los objetivos (Evaluating and Improving Internal Control in Organizations (COSO), 2013) Internal Control – Integrated Framework, 2013). Por lo expuesto y la relevancia del control interno en una organización, el trabajo pretende proponer la elaboración de un sistema de control interno para las rendiciones de gastos del personal de ventas en Grupo Cala S.A.C. Así mismo, se contribuirá a incrementar el conocimiento respecto al control interno para rendiciones de gastos de trabajadores para empresas de consumo masivo, ya que no se cuenta con una documentación específica para dichos controles en el sector privado. En base a lo expuesto, se busca brindar un aporte a la teoría de control interno en rendiciones de gastos del personal de

ventas en el ámbito privado para empresas de consumo masivo, mediante la propuesta de un sistema adecuado de control interno para el Grupo Cala S.A.C.

1.4. Metodología.

La investigación será de carácter cualitativa que “tiene como finalidad la descripción de las cualidades y características de un fenómeno” (Muñoz, 2015, p. 235). Por otro lado, en una investigación cualitativa lo primordial es cualificar y describir el fenómeno estudiado a partir de características específicas (Bernal, 2010). Además, la investigación tendrá un enfoque descriptivo. Según Hernández et al. (2014) las investigaciones descriptivas pretenden especificar las particularidades y peculiaridades vitales del estudio. Por otro lado, al ser una investigación cualitativa, esta debe ser flexible y abierta, y su desarrollo tiende a acoplarse a las situaciones de la investigación. Por lo que, para efectos del presente estudio, las técnicas que se utilizarán serán la observación directa, revisión de literatura, entrevistas a profundidad y cuestionarios.

En primer lugar, se realizará una revisión de literatura (estudios pasados, informes, libros y artículos) correspondiente al control interno, rendiciones de gastos, control en rendiciones y su importancia en las empresas. Luego se identificará, en base a la observación directa y cuestionarios, el proceso actual de las rendiciones de gastos, los controles utilizados y los riesgos probables. Posteriormente, se evaluará el procedimiento de control interno utilizado y en base al marco integrado COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) y observación directa se elaborará un sistema de control interno más idóneo.

1.5. Alcance.

El proyecto tendrá un gran impacto en el control interno de las rendiciones de gastos en la organización Grupo Cala S.A.C., ya que se identificarán los procesos involucrados y si existe un control interno como tal. Se diagnosticará la política empleada y el control interno en el procedimiento de rendición de gastos del personal de ventas de la empresa. Lo cual permitirá conocer los riesgos y proponer herramientas que solucionen las deficiencias encontradas. Finalmente se podrá elaborar un sistema de control interno con el objeto de optimar el proceso de rendición de gastos del personal de ventas. Lo cual contribuirá a la reducción de gastos no deducibles asumidos por la empresa, a una mejor planificación de los gastos incurridos por los vendedores y así a poder colaborar con la realización de los objetivos de la compañía.

CAPÍTULO II: LA EMPRESA

2.1 Descripción general.

2.1.1. La empresa.

Grupo Cala S.A.C. es una empresa perteneciente a la categoría de consumo masivo de productos de limpieza. Se inicia en el año 2015 tras la adquisición de marcas Procter & Gamble en Perú, Colombia y Venezuela. Fundada por Roberto Schoffer (ex P&G) y un grupo de ex P&Gers quienes creyeron en las marcas que compraron y su potencial, para brindar productos de un elevado valor a los consumidores de Latino América.

Forman parte de las marcas de Cala: Moncler y Ña Pancha (Perú), C Cristal y Moncler (Colombia), Tras, Supremo, Moncler, Caricia y Supremo (Venezuela).

2.1.2. Misión.

Trabajamos orgullosos desarrollando marcas para ser los mejores aliados a tu hogar.

2.1.3. Visión.

Líder del sector de consumo masivo con marcas referentes, innovadoras y conectadas con el consumidor.

2.1.4. Valores

- a. Ágiles.
- b. Rigurosos.
- c. Aliados.
- d. Apasionados.
- e. Confiables.

2.2. Políticas de calidad.

En CALA nuestro principio básico es la calidad, ante todo, para la satisfacción global de los consumidores.

La calidad contiene a todos y a cada uno de los factores del negocio, desde la seguridad hasta el destino final de nuestro portafolio. Las materias primas se miden bajo normativas de calidad determinadas y cada proveedor debe cumplir con las mismas normativas de calidad. Las vinculaciones con los clientes y proveedores se caracterizan por la cooperación y comunicación abierta, existe un compromiso a responder de modo entusiasta y profesional a toda aquella necesidad expresada por ellos. El éxito como organización pende de la dedicación persistente a esta filosofía.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1. Introducción.

El control interno es básico para la funcionalidad de las empresas, y su falta de utilidad provoca perturbaciones organizativas, retrasos operativos, falta de cumplimiento, incertidumbre en los resultados financieros y probables fraudes. Las organizaciones privadas que necesitan orientación para limitar la magnitud del riesgo que existe en todas las áreas administrativas, operativas y financieras, se encuentran expuestas a riesgos que pueden conllevar al colapso inevitable (Paima, 2017).

La gestión de una organización posee una comprensión clara de la conceptualización y alcance del sistema interno, el cual es vital para hallar maneras de utilizar los recursos y prevenir o reducir las pérdidas por desperdicio, desviaciones, fraude, patrones de corrupción y producción. El control interno concierne un mecanismo favorable y útil en el cual confían las altas direcciones para garantizar la organización apropiada y el funcionamiento correcto de las operaciones de la empresa (Vinuesa & Robalino, 2020).

De igual modo, cabe señalar que una organización que emplee el control interno en sus actividades podrá identificar con certeza el contexto real del mismo, debido a la prescindencia de contar con un plan que asegure que se mantiene el control para poder optimizar en cuanto a su gestión, también es transcendental poseer un idóneo sistema de control interno en las compañías por lo efectivo que resulta para medir o cuantificar la eficacia y el desempeño cuando se lleva a cabo; particularmente si se centra en las acciones esenciales que ejecutan; puesto que, requieren de ella para conservarse en la industria (Saavedra & Delgado, 2020).

3.2. Bases teóricas.

3.2.1. Control interno.

3.2.1.1. Modelos.

Se han publicado distintos modelos de Control, y los modelos más conocidos son: el COSO (USA), el COCO (Canadá), el Cadbury (Reino Unido), el Vienot (Francia), el Peters (Holanda), King (Sudáfrica) y MICIL (adaptación del COSO para Latinoamérica) (Apolo et al., 2019).

A continuación, se muestra la evaluación de las fundamentaciones teóricas de los modelos contemporáneos de control interno (Apolo et al., 2019):

COSO (Committee of Sponsoring organizations) a nivel organizacional, recae la necesidad de que la gerencia y demás partes de la empresa entiendan perfectamente las consecuencias del control interno, su impacto en los resultados, la función táctica frente a auditorías y especialmente

la consideración del control mediante un procedimiento integrado a las operaciones empresariales y no mediante una agrupación de reglas al grado de normas. El control interno busca establecer leyes rígidas, establecidas por componentes administrativos interrelacionados en toda la organización. Encontrar un referente conceptualizado, con relación al control interno, a nivel de auditoría externa, interna, en los rubros legislativos o académicos hasta el día de hoy resultaba complicado, dada la diversidad de conceptualizaciones divergentes existentes acerca del control interno (Calderón, 2019).

En base al marco integrado de control interno de COSO (modelo COSO), el control interno consta de cinco constituyentes que la alta dirección desarrolla e implementa para brindar una seguridad apropiada de que sus propósitos de control se conseguirán oportunamente. Estos elementos corresponden a: (1) Ambiente de Control; (2) Evaluación de los Riesgos; (3) Actividades de Control; (4) Información y comunicación; y (5) Monitoreo (Villalban & Calderón, 2020).

Otro modelo es COCO (Criteria of Control) de Canadá. Es el producto de un análisis detallado por parte del Comité de Criterios de Control de Canadá, acerca del reporte COSO. El objeto de este estudio o revisión fue brindar una solución simple y comprensible a los desafíos iniciales que tuvieron algunas organizaciones al implementar el modelo COSO. El modelo COCO de Canadá (Criteria of Control) se publicó tres años después de COSO; ello simplifica las conceptualizaciones y el lenguaje para que sea posible comunicarse fácilmente en todos los niveles de gestión en todo nivel de la empresa, utilizando una comunicación sencilla para que sea admisible a los colaboradores de la organización (Angulo, 2019).

Un cambio primordial introducido por el prototipo canadiense es que, antes de pensar en el proceso de gestión como una pirámide de constituyentes y partes interconectadas, otorga una visión general de 20 criterios globales que los empleados de toda la empresa pueden utilizar para crear, desarrollar, mejorar o analizar el control. El modelo canadiense necesita habilidad en su aplicación e interpretación, y puede adaptarse a toda organización siempre que se ajuste a sus requerimientos o lo use como contexto para crear su propio modelo (Encalada et al., 2020).

Los procesos son clave para comprender y utilizar el sistema de control implementado en el modelo COCO. Se necesitan un análisis y una comparación exhaustivos para poder evaluar estos procesos en la circunstancia de otra organización y evaluar adecuadamente los procesos implementados. Los 20 criterios que prevé el modelo COCO, conciernen a: (1) Objetivos; (2) Compromiso; (3) Aptitud y, (4) Evaluación y Aprendizaje (Manosalvas et al., 2020).

La Federación Latinoamericana de Auditoría Interna (FLAI) con el soporte del Proyecto Anticorrupción y Rendición de Cuentas en las Américas (nombrado Proyecto AAA por sus acrónimos del inglés) promovió y aprobó el Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) que se constituye en la guía técnica para el diseño, tratamiento y uso de directrices

competentes de control interno en las instituciones públicas y privadas en Latinoamérica. El Modelo MICIL posee cinco componentes de control, teniendo como centro el ambiente de control, que fomenta el funcionamiento efectivo de los otros componentes en todos los niveles de la organización. Ello comprende: (1) Ambiente de Control y Trabajo institucional, (2) Evaluación de los riesgos para obtener objetivos, (3) Actividades de control para minimizar los riesgos, (4) Información y comunicación para fomentar la transparencia, y (5) Supervisión interna continua y externa periódica (Gomez et al., 2021).

3.2.1.2. Conceptos.

Control interno se entiende como aquellas normas y procedimientos acogidos por la administración para avalar, en la medida de lo posible, que el negocio se lleva a cabo de modo ordenado y eficiente, incluido el cumplimiento de las reglas de procedimiento, mantenimiento de registros, prevención de fraude y error y detección, exactitud y confiabilidad de las cuentas, y puntualidad en la información financiera confiable (Bonilla, 2019).

El control interno se entiende como un proceso integrado de gestión y dinámico que promueve y gestiona un alto nivel de seguridad relacionada con las operaciones, la información y fines de control, su rol se encuentra en la organización y en la gestión de las organizaciones, lo que contribuye a crear las condiciones necesarias para un grupo de trabajo. Para optimar el rendimiento de la organización (Calle y otros, 2020). El control interno hace referencia a un proceso en el cual se incluye el desempeño laboral de todos los miembros de la organización, los cuales deben preocuparse por mejorar su labor y buscar reducir las ineficiencias. (Espinoza y otros, 2021).

3.2.1.3. Normativas.

Según la Ley Orgánica del Sistema Administrativo Nacional y de la Contraloría General de la República No. 27785, el control interno concierne las actividades de alerta temprana, alerta simultánea y seguimiento que ejecuta el sujeto de control, con el fin de controlar sus recursos y bienes. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior (Ley N° 27785, 2018).

El control interno simultaneo y previo es compromiso especial de los funcionarios y servidores del Estado. Para llevar a cabo sus funciones se debe seguir las normativas que establecen las actividades de la empresa y las medidas que se les asignan, proyectos, leyes, lineamientos y reglamentos organizacionales, con políticas y procedimientos de aprobación, verificación, registro, inspección, seguridad y protección (Arellana et al., 2020).

El control interno posterior lo realizan los altos funcionarios como el director general con el fin de dar cumplimiento a la normativa, así como la dirección de la organización de acuerdo con sus planes y programas anuales, para evaluar y monitorear el uso de recursos y bienes del gobierno,

así como la gestión y ejecución desarrolladas, de acuerdo con los objetivos trazados y resultados alcanzados (Espinoza, 2021).

El titular de la empresa es responsable de la funcionalidad y la supervisión del control interno para el análisis de la gestión y el ejercicio práctico de la rendición de cuentas, en base a los objetivos y misión de la empresa a su responsabilidad. El mencionado titular debe implantar las políticas de la institución en los programas y planes anuales que se realicen, los cuales vendrán a ser objetos de las verificaciones que estima la presente ley (Moncayo, 2020).

3.2.1.4. Objetivos.

Para los efectos de control interno que se describen a continuación, es posible identificar cada uno de dichos fines; es decir que, se conoce su importancia. Dicho de otro modo, cualquier acción, medida, programa o plan que adopte la organización para lograr cualquiera de los propósitos es facultad del control interno. Por lo tanto, toda acción, medida, plan o sistema que no tenga en consideración o ignore estos propósitos es una extenuación en el control interno, el cual es estimado como un mecanismo para conocer riesgos en otras áreas y alcanzar objetivos de control. (Mendoza, 2018).

Fomentar y mejorar la eficacia, eficiencia, transparencia y economía de las actividades de la organización; asimismo, la calidad de los servicios estatales prestados.

Proteger y cuidar los recursos y bienes públicos de cualquier clase de la pérdida, daño, mal uso y actividades ilícitas, y de cualquier situación negativa o perjudicial que pueda afectarlos.

- Seguir las normas que se aplican a la organización y sus actividades.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de datos.
- Promover los valores organizacionales.
- Fomentar el cumplimiento de parte de los altos funcionarios de rendir cuentas de los fondos a su responsabilidad u objetivo aceptado y encargado.

3.2.1.5. Principios.

La frase "basada en principios" corresponde a una característica técnica. Su término primordial es "estructura conceptual" (diseño) y está íntimamente vinculado con la comprensión del control interno en términos de gestión (metas, procesos, objetos, relaciones). Esta parte del proceso se desarrolla en el mundo de las finanzas y especialmente en la contabilidad (datos financieros), la auditoría (aseguramiento) y el control interno: buscar razones conceptuales para las practicas aceptables (García et al., 2021).

Esto incluye modificaciones vitales, entre los cuales sobresalen, en contabilidad, el sistema fundamentado en normas (técnicas, profesionales, legales) de característica nacional (PCGA) orientado hacia un sistema establecido en principios (financieros, económicos) de índole internacional (IFRS) (García et al., 2021). Y en auditoría, el pasar de un sistema de atestación (selectivo muestreo) orientado a un esquema de aseguramiento (gestión de riesgos). El control interno forma parte de este conjunto y por ello ha cobrado importancia la integración de principios: la única práctica establecida no es suficiente, es fundamental conocer aquellos objetivos que se persiguen. La evaluación de los diferentes criterios y estructuras primordiales otorgan identificar los próximos siete principios o aspectos de control (Lazo et al., 2019):

a. Segregación de funciones.

Es probablemente el más arcaico y de mayor aceptación, aunque su comprensión es diferente mediante el desarrollo del control interno. No se trata simplemente de una división del trabajo entre aquellos que manejan el dinero y quienes elaboran las operaciones.

La comprensión tradicional de la división del trabajo o segregación significa que ninguna persona debe administrar el negocio de principio a fin. Idealmente, especialmente en organizaciones grandes y complejas, ninguna persona debería registrar, aprobar y coordinar transacciones. Es como una forma de proteger a las personas (sean empleados o directivos) y a la propia organización (sobre todo si es de interés público). Dado que, el control de transacciones se extiende a gestionar eventos (riesgos) y condiciones (contratos), esto explica que este trinomio (transacciones-eventos-condiciones) sea dominante en los estándares internacionales de información financiera (IFRS) y se halla de acuerdo con las mezclas de negocios y la consolidación de estados financieros, informes importantes para la gestión de la empresa.

b. Autocontrol.

La gestión, evaluación y valoración del control interno es responsabilidad de la administración primordial (alta dirección). Sistema por subsistema de control interno, se autorregula. La mejor parte de todos los sistemas de contenido es que el proceso lo realizan personas competentes con apoyo profesional tecnológico.

Por supuesto, la auditoría y revisión del control interno debe ser externa: el auditor debe ser independiente. De dos maneras diferentes: el auditor interno debe estar fuera de la administración y el auditor externo (estados financieros) debe estar fuera (externo) de toda la organización. No obstante, una auditoría de control interno es un asunto que es compromiso de la administración y proporciona una auditoría realizada por un auditor independiente. Se deben hacer ajustes importantes: es importante discernir entre "autocontrol" (como se define anteriormente) y "autovaloración del control", un grupo de herramientas de labores, mediante los cuales se

posibilita que los empleados de la organización realicen su valoración propia del control y lo traduzcan en acciones e informe vinculadas con la funcionalidad de la empresa.

c. Desde arriba – hacia abajo.

La "presión" o "influencia" del control interno es desarrollada por niveles superiores administrativos (alta dirección) de arriba hacia abajo. Esto se llama "tono desde lo alto". Ningún control interno pretende ejercer función de abajo hacia arriba; es decir, el colaborador de nivel inferior no pretende ejercer control a la gerencia superior. La manera más primitiva de dicho principio se establece como "autorización": las transacciones tienden a ser avaladas y realizadas por individuos autorizados.

Pero dicho principio se mantiene, actualmente de manera prolongada: las transacciones, sucesos (riesgos) y términos (contratos) deben ser aprobados y realizados por individuos que actúen bajo la debida autoridad y control. Esta es una de las tendencias actuales en materia de gobierno corporativo. Actualmente, mediante el enfoque del proceso y con empleo intenso de tecnología de información, las autorizaciones se transforman en simples "contraseñas".

d. Costo menor que beneficio

Se enfatiza, que el control interno crea valor organizacional (creando valor del cliente y aumentando el valor del accionista). Esto significa que los controles internos no pueden costar más que las actividades que controlan o los beneficios que brindan. Si dicho control origina costos o duplicación, es óptimo erradicarlo. La ventaja de esto es que los controles internos se pagan, no son gratuitos. Aunque el costo debería ser mucho menor que el beneficio, no es gratis. Ello es un tema importante a la hora de realizar o ejecutar un sistema de control interno, y más aún a la hora de realizar una auditoría. Este principio incluye el entendimiento de que el mencionado control es un proceso (COSO) o un sistema (COCO). Como procedimiento, se incluye en la estructura de la organización y es parte de la cadena de valor del negocio. Es decir, es parte del ciclo financiero de creación de valor hacia el cliente y creación de valor hacia el accionista.

e. Eficacia

El control interno pende de los resultados que proporcione. Si no logra los propósitos de la organización, es inútil. Por tanto, la primera revisión del control interno es siempre para comprobar/evaluar su eficacia. Comprender este principio es una de las fortalezas grandiosas del COSO. La eficacia del mencionado control pende básicamente del alcance de los propósitos de negocios que posee el sistema: eficiencia y eficacia de operaciones, fiabilidad del proceso de representación de información financiera, obediencia de reglamentos y normas, seguridad de los activos, dirección estratégica.

f. Confiabilidad.

Esta es la vinculación entre la efectividad del diseño y la operatividad del sistema de control interno y el nivel de expediente, conocimiento y vigilancia del mencionado control.

g. Documentación.

Información vinculada con el control interno tiende estar documentada adecuadamente, de modo que tiende a ser revisada por alguna persona interesada, ya sea el área administrativa (para su revisión), los auditores (para efectos de su revisión o sus opiniones) o las autoridades (para los resultados del procedimiento de seguimiento, análisis, control y vigilancia). Dos interpretaciones tradicionales acerca del particular fueron superados. El primero, refiere a que las transacciones tienen a ser claras, disponibles y documentadas para evaluación. El segundo, se vincula con las funciones del trabajo.

3.2.1.6. Importancia.

Últimamente ha aumentado la importancia de contar con un apropiado sistema de control interno en las empresas, ello es debido a cómo ejerce la medición de la productividad y eficiencia al instante de implantarlos; específicamente si se centra en las tareas principales que se ejecutan, ya que de él depende llevar registros (contabilidad) confiables (Comas et al., 2020).

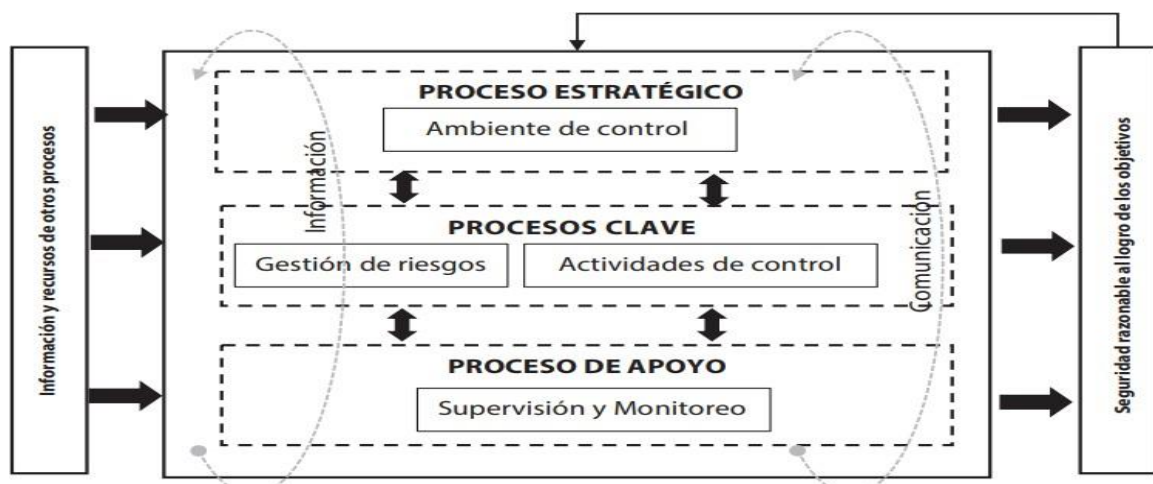
De igual modo, la importancia del análisis del control interno otorga decidir en cuanto a proteger y conservar los recursos, la obediencia de las leyes, el análisis del nivel de eficiencia, eficacia y efectividad de los procedimientos financieros y administrativos de la organización para ejercer medición de la calidad de servicio que brinda a la sociedad por cumplir los propósitos estratégicos, visión y misión (García, 2021).

El control interno es imprescindible para todas las empresas; ya que, garantiza un rendimiento financiero sólido, ante los fraudes y sus operaciones eficientes. El control interno no es una meta que incide en el actuar de las organizaciones, sino que es una forma de lograr las metas, es un proceso de responsabilidad de la dirección, que es llevado a cabo por todos los integrantes; por lo cual, es adecuado que identifiquen sus elementos, la prescindencia de la operatividad y su implementación (Calle y otros, 2020).

3.2.1.7. Informe COSO

Los componentes o procedimientos importantes corresponden a las actividades de control y la prevención y gestión de riesgos; puesto que, corresponde a un procedimiento extenso a todas aquellas actividades de gestión y contribuye a prevenir y minimizar los riesgos externos e internos. Se muestra la peculiaridad sistémica entre los elementos del control interno, con el fundamento de brindar una seguridad apropiada al alcance de los propósitos evidenciados en la satisfacción de participantes interesados, con énfasis en el rendimiento de cuentas y gestión de riesgos (Cardona, 2020).

Figura N°1 - Mapa de proceso específico del sistema del control interno.



Nota. Tomado de “mapa de proceso específico del sistema del control interno”, De la Cruz y Marreo, Universidad Central de las Villas, 2021, p. 224.

a. Ambiente de control

Las tareas de control corresponden a las políticas y procesos que coadyuvan a garantizar que los lineamientos administrativos se ejecuten. Dichos controles son referidos a los riesgos que, si no son mitigados, podrían afectar el alcance de los fundamentos de la organización (Moreno y otros, 2019).

En ello se muestra la prescindencia de la direccionalidad al control interno e influencia en las tareas y resultados de la organización. Asimismo, hay influencia por la cultura de una empresa y concierne a una agrupación de valores, competencias, crecimiento del colaborador, filosofía de gestión y la manera de distribuir responsabilidad y autoridad. Los aspectos contemplados son (Calle y otros, 2020):

- Filosofía de gestión de riesgos.
- Valores integrales y éticos.
- Visión del directorio.
- Habilidad y compromiso profesional.
- Distribución organizacional.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de gestión humana.

En el procedimiento de control interno, el más alto nivel de la organización debe asegurar un ambiente controlado que sustente buenas prácticas basadas en la ética, un ambiente ético y conocimiento de las normas que rigen las actividades supervisadas; por lo tanto, un centro de control efectivo necesita: mantener y demostrar lealtad a los principios morales y éticos;

actividades competitivas; cultura de liderazgo y labores en equipo; ejecución de la estructura de la organización de acuerdo con los requerimientos de la organización y sus propósitos; delegación consistente de autoridad y responsabilidades laborales; la implementación de políticas que promuevan el potencial del talento humano; obedecer estrictamente las reglas de procedimiento establecidas por el gobierno; y la labor continua y asertiva (Ochoa et al., 2022).

b. Evaluación de riesgo

El conocimiento de riesgos inicia simultáneamente con el establecimiento del ambiente o centro de control y diseño de canales comunicativos fundamentales a lo largo de la empresa. El mencionado control se ha instaurado para reducir los riesgos que dañen las actividades de las empresas; asimismo, la dirección se halla en la capacidad de analizar las circunstancias desde un ámbito doble de impacto y probabilidad, los riesgos se analizan con ambos enfoques el riesgo natural y residual (Calle y otros, 2020).

Según Ochoa et al. (2022) la forma correcta de avalar que una organización en todos los niveles esté orientada para lograr sus objetivos concierne a la apropiada gestión y análisis de riesgos, acerca de la base de plan y decisiones. En este caso, el procedimiento incluye: evaluar la probabilidad de un desastre; tomar decisiones basadas en la probabilidad percibida; la documentación de riesgos puede ser más importante; seguimiento y monitoreo. En efecto, el propósito de la gestión de riesgos, se enfocan en el cumplimiento, desempeño y conocimiento de acuerdo con las necesidades técnicas y de negocio; pero principalmente de acuerdo con la ley y los acuerdos necesarios.

c. Actividades de control

Se constituyen por los procesos determinados, como un seguro para el cumplimiento de propósitos alineados básicamente en la prevención y neutralidad del riesgo (Miaja, 2019).

Las acciones de control. Conciernen a las políticas que apoyan a garantizar que se desarrollen las respuestas determinadas para la dirección de riesgos, ello posee un espacio en la empresa, en sus distintos grados, funciones, incluyendo distintas actividades y aspectos instaurados, siendo (Calle y otros, 2020):

- Respuesta integral al riesgo
- Tipologías de actividades de control.
- Controles globales.
- Control determinado.

El sistema de control se instaura en los propósitos que se hallan conceptualizados en la planificación organizacional, por lo que es necesario ejecutar el monitoreo correspondiente

para asegurar la conexión entre las actividades y las metas seleccionadas. Este método examina cómo se han tomado acciones para prevenir posibles errores, y si hubiera identificarlos a tiempo y tomar medidas correctivas; por ende, se puede decir que las medidas de control corresponden: preventivas, detectivas y correctivas; asimismo, la concienciación de los trabajadores sobre la ética y responsabilidad social; y el elevado impacto del monitoreo, muestran la efectividad y alcance de las actividades de seguimiento y control (Ochoa y otros, 2022).

d. Información y comunicación

Es importante que posean información regular y apropiada que deben actualizar para poder encaminar sus acciones en cooperación con otros para lograr la meta. La capacidad de un gerente para decidir correctamente depende de la calidad de datos, lo que simboliza que la información sea: exacta, oportuna, adecuada y actual.

Es importante conocer, recopilar e informar la indagación adecuada de forma y en el momento que otorga a cada colaborador cumplir con sus funciones. La organización debe contar con un sistema de comunicación flexible que vaya más allá de las situaciones, brindando información actualizada dentro y fuera de la organización (Calle y otros, 2020). La eficacia de la gestión de la empresa se demuestra en el grado en que sus líderes pueden identificar la información correcta, anotarla, compartirla en el momento adecuado y de la mejor manera posible; siendo importante utilizar diferentes métodos y medios de comunicación; tal como, el desarrollo y mejora continua de las tecnologías y sistemas de la información con un nivel de calidad adecuado (Ochoa y otros, 2022).

e. Actividades de supervisión

La gerencia es responsable de contar con un sistema de control interno eficaz y eficiente, y de revisarlo y actualizarlo periódicamente para mantenerlo en un estado adecuado. La revisión del sistema a lo largo del tiempo es continua, ya que cada organización tiene áreas que se están en crecimiento, que requieren fortalecerse o se atribuye su reemplazo, ya que han perdido su eficiencia o son inapelables (Cabrera et al., 2021).

La supervisión es un mecanismo que otorga un medio de mejoramiento continuo y es responsable de la eficacia del control interno basado en el seguimiento; la supervisión examina si los actos realizados en cada nivel conducen a otras situaciones, mientras que el monitoreo inserta las actividades de supervisión ejecutadas por las distintas estructuras de la dirección, previniendo eventos que originen pérdidas (Calle y otros, 2020). Los directivos son los responsables primordiales de desarrollar el monitoreo del sistema de control interno de la empresa, mediante evaluaciones incesantes y segregadas en vinculación con las funciones departamentales. Del mismo modo, la alta dirección brinda seguimiento al cumplimiento de recomendaciones y

explica las observaciones realizadas en los informes de auditoría. Para tal hecho, la institución tiende a ejercer diversas actividades de rutina desde la supervisión hasta comparar y conciliar, respecto a una cultura constante de autoevaluación, de modo que la organización se halle preparada previamente al instante de ser evaluados mediante los organismos de control (Ochoa y otros, 2022).

3.2.1.8. Limitaciones inherentes del control interno

El control interno no impide la aplicación de un criterio profesional deficiente, la adopción de malas decisiones o la ocurrencia de eventos externos que puedan llevar a cabo que una empresa no logre sus propósitos operativos. Dando a comprender que en un sistema efectivo de control interno podría existir falencias (Facanha et al., 2020). Las limitaciones de un sistema de control interno tienden a ser la resultante de:

- La insuficiencia de alineación de los propósitos determinados como requisito indispensable para dicho control.
- El criterio profesional de los individuos en el ejercicio de decisiones podría ser incorrectos y hallarse sujeto a sesgos.
- Falencias humanas, tal como la comisión de un error.
- Capacidad de la dirección para reducir o erradicar controles significativos.
- La capacidad de la gerencia y otros empleados y/o terceros para evadir el control a través de su conveniencia.
- Eventos externos fuera del control organizacional.

Estas restricciones impiden la certeza absoluta de que se alcanzaran los propósitos de la empresa. En otras palabras, los controles internos otorgan seguridad adecuada, pero no una seguridad absoluta. Tras aquellas limitaciones fundamentales, los gerentes deben considerarlos al seleccionar, diseñar e implementar sistemas que reduzcan dichas limitantes tanto como sea posible.

3.2.1.9. Control interno basado en administración de riesgos

El elemento de riesgo está presente en todas las acciones de la organización; puesto que, no se puede eliminar al 100%; por ende, es esencial ejecutar una adecuada administración de ello; asimismo, identificar diferentes tipos de indicadores que nos muestran el progreso alcanzado para cerciorarnos de la adecuada marcha o las posibles desviaciones que activan los focos rojos. El cual obliga evaluar, analizar y tomar medidas correctivas a tiempo que conduzcan a acciones para lograr el éxito sobresaliente de los proyectos planeados y esperados. (Pereira, 2019).

Detrás de unos adecuados resultados financieros se encuentra un plan completo, que incluye la elaboración de informes comerciales e información operativa sobre el desempeño detallado de

cada operación, área o departamento que constituye la organización. Lo anterior es la información administrativa que mostrará los resultados de dicha acción, la cual debe ser bien realizada o elaborada para ayudar a evaluar y analizar los hallazgos alcanzados para la toma de decisiones acertadas, que otorgan adoptar medidas correctivas fundamentales que procedan, con el propósito de lograr resultados exitosos. (Montalvo, 2019).

Mencionado de otro modo, que los datos financieros corresponden a la resultante de tomar decisiones de gestión acertadas en función de los resultados operativos de los rubros que constituye o se compone la organización. No existen resultados apropiados sin una adecuada actuación administrativa (Montalvo, 2019). Una adecuada actuación de gestión de las empresas actuales debe basarse en la creación de sistemas encaminados a reducir los efectos de todos los riesgos que se pueden producir en los diversos ámbitos de actuación de la empresa y que, en caso de materializarse, pueden dañar a las perspectivas financieras; por ende, un adecuado control interno ya implementado, debe fundamentarse en una correcta administración riesgos expuestos en las distintas áreas, operaciones, departamentos, programas, proyectos y actividades que lleva a cabo toda la organización. (Miaja, 2019).

Para el apropiado desarrollo y acrecentamiento de las organizaciones actuales, es básico, en base a su magnitud o fase en la que se halle:

- a) Emergentes (nuevos).
- b) En desarrollo (superior a 3 años en el mercado).
- c) Madura (mediante participación concreta en el mercado de competencias).

Para ello, es importante crear un área en el sistema de su organización que se encargue de la gestión de riesgos para que pueda crear e implementar controles internos adecuados destinados a aminorar los riesgos cuando se presenten. El factor de riesgo corresponde a algo que no es posible erradicar; no obstante, se puede tomar las medidas correctas anticipadamente, debido a las circunstancias imprevistas que existen antes de que ocurran. Tras lo descrito, líneas arriba, se puede organizar las tipologías de los riesgos en cuatro categorías: estratégicos, operativos, financieros y administrativos (Pereira, 2019).

a. Riesgos operativos

Por regla general, los riesgos se definen como cosas o factores negativos que pueden originarse, por lo cual deben evitarse. Además, se debe considerar que corresponden a carácter común y aplican a muchas organizaciones; por lo cual, la división en cuatro categorías pretende identificar el énfasis de las áreas en las que pueden estar involucradas o afectadas; no obstante, un tipo de riesgo podría afectar a múltiples grupos al mismo momento; por lo tanto, es importante tener

cuidado para tomar medidas de prevención y evitar las consecuencias de su presencia (Lozano, 2015).

- Inexistencia de misión, visión y valores organizacionales. Si la organización no sabe cuál es su trabajo, o no tiene una definición concreta, y sus empleados no lo saben, los empleados se encuentran en situaciones o contextos inestables que destruyen o no motivan sus habilidades y destrezas en el trabajo. De igual modo, Cuando la organización no sabe hacia dónde quiere ir, cuál es su visión y valores, necesita distinguir a sus empleados para diferenciarse de la competencia, tratar de trabajar bien para lograr sus objetivos y fomentar un crecimiento sistemático. y de mejora continua.
- Escasez de un organigrama estable y formal, que sea reconocido por los constituyentes de la organización, para que, de este modo cada uno tenga conocimiento de su ubicación en la estructura del colaborador en la organización y perciba la prescindencia de ser parte de esta, constituyendo una parte vital para el logro de la visión y misión organizacional.
- La falta de una descripción sistemática de cada puesto, incluyendo en detalle las principales tareas que los empleados deben emprender para lograr los resultados esperados en su implicación al logro de objetivos y metas planificados.
- Falta de procedimientos operativos para cada proceso, área, operación y programas determinados, descritos en los instructivos, incluyendo protocolos y acciones a seguir en caso de situaciones; y normas que orientan la actuación de los responsables de la ejecución de determinadas actividades que en su conjunto contribuyen al extraordinario éxito de las metas previstas.
- Que el colaborador directivo no promueva un apropiado contexto de control, a través del ejemplo de cumplir y referirse a las normatividades y reglamentos éticos de la organización.
- La falta de planes y muchas tareas específicas del puesto de trabajo detalladas para cada área, operación y, sobre todo, las expectativas de cada empleado para realizarlas. Dichos objetivos anhelados, de modo conjunto, constituyen el presupuesto que muestra los resultados de las actividades estimadas.
- Asimismo, de los programas anexados en el presupuesto operativo y financiero, es importante que todos los programas, proyectos y acciones urgentes específicas tengan una meta a lograr y una forma de evaluar su economía, eficacia, eficiencia. De ejemplo se posee las promociones establecidas por campañas, como ventas de noche, proyectos novedosos, mercados novedosos, ampliación de sucursales y puntos de venta, etc.
- No poseer una comunicación formal e instrucciones exactas al colaborador, las metas determinadas y los diversos actos a ejecutar para alcanzarlos.

- Los escasos medios de comunicación formales que otorgan identificar los inconvenientes que pudieran estar abrumados por el alcance de las metas en todos sus niveles, avalando la seguridad y discreción en las quejas o denuncias de los colaboradores; así como, la adopción de las medidas correctivas adecuadas que erradiquen las rivalidades y promuevan una labor en equipo en un área de cordialidad.
- Falta de seguimiento a las siguientes razones para la cancelación de ventas, servicio al cliente adecuado, recepción y verificación del nivel de satisfacción después de la venta, etc.
- Falta de planes de mejora continua, cuadros de reemplazo del colaborador, identificación del colaborador fundamental y programas para incentivar las aportaciones, innovaciones y sugerencias del colaborador.

b. Riesgos administrativos

En este tipo de riesgos se puede organizar aquellos estrechamente relacionados con el establecimiento de la gestión del tiempo que debe estar presente en todas las actividades u operaciones, con una adecuada organización y orientación administrativa, de acuerdo a los pasos del procedimiento administrativo que nos coadyuvan a determinar cómo se realizan las cosas para asegurar la efectividad y monitorear la continuidad del cumplimiento, que le concierne a todas las áreas de la estructura organizacional que tienen colaboradores subordinados, supervisando el efectivo desempeño que brinde el logro adecuado de las actividades/tareas asignadas en base a los resultados anhelados. Entre los mencionados riesgos se puede establecer de modo enunciativo los siguientes (Escobar y otros, 2023):

- No establecer de modo objetivo, realista y preciso el contexto ambiental, económico, industrial o competitivo, las premisas hacia la ejecución del presupuesto administrativo, operativo y financiero de la organización. Es decir, no tener presupuesto o ejecutarlos de modo erróneo.
- Inapropiada división de ocupaciones ya sea en actividades de trabajo manual, como en la delegación de permisos y derechos de los clientes para acceder a ejecutar las operaciones de consulta en los sistemas de administración de comunicación e información automatizados utilizados por la organización.
- Inexistencia de control en otras áreas, afectando el adecuado manejo de los activos empresariales, tales como caja, inventario, ventas, préstamos, anticipos de clientes, compras, cuentas por pagar, etc.
- Inapropiada gestión administrativa de los recursos humanos, desde la elección, contratación, formación, compensación, evaluación, servicio al colaborador, recompensas y reconocimientos, salud y seguridad en el trabajo, orden e higiene, etc.

- Que los empleados que intervienen en la empresa no cuentan con los habilidades y conocimientos adecuados, de acuerdo con lo que se requiere para las diferentes áreas de la estructura de la organización, para participar en un trabajo efectivo y verdaderamente comprometidos con el logro de propósitos de la organización.
- Falta de información del inventario de trabajo y el costo de nómina, prestaciones y planes de seguridad social durante el día, semana, mes y año.
- Falta de establecimiento de indicadores apropiados que faciliten el control administrativo, sobre el desempeño operacional del área.
- Inapropiado establecimiento de los costos unitarios y su efecto en el establecimiento de los precios de venta.
- Ignorar el control del flujo de efectivo: registro y depósito oportuno de diversos tipos de ingresos (ventas de contado, anticipos, cobranzas, etc.), fraude en cuentas por cobrar, omisión de descuentos por pronto pago, etc.

c. Riesgos financieros

Este tipo de riesgos suelen estar asociados al desempeño económico de las organizaciones ya que la mayoría de ellos afectan directamente la rentabilidad y eficiencia del sistema financiero, lo cual es necesario para un buen desempeño. Entre dichos riesgos se pretende considerar, de modo enunciativo, los siguientes (Huiman, 2022):

- Datos financieros no oportunos o que no cumplen con el Reglamento de Información Financiera, o producción incompleta o insuficiente de informes financieros importantes.
- No poseer la información financiera para comparar con años antiguos, referente a presupuestos anhelados, elegida por sucursales, grupos productivos, zonas, clases de clientela y mercados, etc.
- Escases de evaluación financiera, a través del establecimiento de los entes financieros, en base al tipo de organización, ciclo de finanzas, etc., los cuales sean comparados con la industria, coste de oportunidad y primordiales competidores hacia la ponderación y adopción de medios que coadyuven a una optimización operativa y elevada participación del mercado.
- Datos financieros no dictaminados o incumplimiento de requerimientos de confiabilidad que brinden una seguridad apropiada para tomar decisiones.
- No analizar los proyectos nuevos de inversión, bajo la visión financiera con realistas escenarios (medios, pesimistas, óptimos), que brinden un elevado nivel de asertividad respecto a tomar decisiones financieras y de estrategia.

- Inexistencia de consultores, asesores o consejeros que brinden opiniones desde la visión externa para reducir errores en decisiones importantes.

d. Riesgos estratégicos

Está directamente relacionado con el cumplimiento de la visión organizacional. La presencia de esta clase de riesgo no otorga visualizar con transparencia hacia dónde se quiere llegar, dificultando el desarrollo de la organización. Entre estos riesgos se consideran a los siguientes (Serrano et al., 2017):

- La falta de un plan a largo plazo y mediano plazo, que sea formal y detallada se enfoca hacia dónde se quiere llevar a la organización en el futuro, como se quiere visualizar el contexto financiero y los resultados del desarrollo deseado, de la empresa, planes, programas e iniciativas a determinar para alcanzarlos.
- Falta de conocimiento sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (evaluación FODA) y las distintas áreas que la componen; así como no ejecutar periódicamente revisiones y evaluaciones que apoyen la toma de decisiones, según personal responsable y consultores externos, con el objetivo de asegurar un crecimiento sólido, fundamentado en la mejora continua.
- Inexistencia de un gobierno empresarial formal, de manera las decisiones estratégicas no caigan en un solo individuo. De igual modo, no estimar la inclusión de consejerías externas de diversas disciplinas y especialistas que brinden asesoría a los accionistas y actúen como filtro en la toma de decisiones, brindando un elevado grado de asertividad en los programas y planes de desarrollo y cumplimiento del planeamiento estratégico de la organización.
- Falta de conocimiento de los desarrollos tecnológicos con programas y personal dedicado y capacitado para estar a la vanguardia, coadyuvando a determinar practicas optimas, operativas y administrativas para ejecutar eficientemente los recursos humanos, económicos y materiales de la empresa.
- Inexistencia de modernos sistemas integrados administrativos necesarios para mantener una base de datos segura con el empleo de equipos y software actualizados que supere las expectativas de los usuarios, provisosores y el mercado competitivo en su conjunto, así como la satisfacción total del sistema y la alta gerencia.
- Inexistencia de una planificación de continuidad de negocios en caso de hallarse contingencias respecto a contextos críticos, ya sean de carácter tecnológico, por ejemplo, falta de sistema temporal, posible atentado o pérdida de datos, problemas meteorológicos que puedan presentarse por desastres de la naturaleza como terremotos, tormentas, etc.

La mayoría de los riesgos anteriores, definidos como operativos, administrativos, financieros y estratégicos, pueden afectar el crecimiento de la empresa, la implementación exitosa del proyecto y visión organizacional. No obstante, existen ciertos riesgos en cada una de las áreas operativas que constituyen la estructura de la organización, y que en su mayoría afectan el logro de las metas, objetivos y pueden llegar al punto de desestabilizar la organización y la constante amenaza de metas, incluyendo a la falta de honestidad de los empleados en diversos niveles, en perjuicio del patrimonio de cada accionista o intereses empresariales.

3.2.2. Rendición de gastos

3.2.2.1. Concepto

La rendición de cuentas es necesario para presentar los informes o documentos, en el cual se describen la información económica o financiera acerca de las actividades realizadas, es decir, se trata de explicar, a través de una serie documentaria legal, la forma en que se invirtió o gastó el presupuesto. (Solozano, 2022).

La rendición de cuentas es la oportunidad que tiene la sociedad de mostrar el desempeño de la organización con base en el logro de una meta o misión; también, de la entrega correcta de servicios y bienes encaminados hacia la satisfacción de necesidades o inconvenientes de la comunidad de sus grupos (Sisto, 2020).

3.2.2.2. Marco normativo

Las organizaciones deben darse cuenta de que la rendición de cuentas es una cultura que se empezó a adoptar al interior de las organizaciones; no obstante, posee sus soportes legales. Se trata de una actividad económica establecida por el artículo 31 de la Ley del Impuesto a la Renta (Fernández, 2022).

Toda empresa privada, al momento de pagar impuestos, está obligada a brindar información financiera al público, como usted entiende, de una forma u otra, este es un proceso inevitable. Es imprescindible que el informe financiero sea escrito y se halle justificado debido a que, de lo contrario no será válido, por ejemplo, debe proporcionar facturas, recibos, transacciones y cualquier documento que se vincule con el empleo del dinero (García & Hérvas, 2020). Para que estos requisitos sean aprobados, se deben cumplir los siguientes criterios:

- a. Las documentaciones deben corresponder a los gastos adeudados o pagados.
- b. Deben estar respaldados por documentaciones legales.
- c. Como regla general, debe ser parte de los eventos que suceden en un momento determinado.

d. Deben demostrar los gastos necesarios para originar la renta.

3.2.2.3. Importancia

La rendición de gastos solamente no es básica para estar acorde con el estado; también, es un modo de garantizar que haya transparencia en los procedimientos financieros que se realizan en la organización. No existe duda de que en el contexto de gestión brinda beneficios, y por eso examinaremos los factores que hacen a la rendición de gastos esencial (Arévalos et al., 2022):

- Le permiten tomar las decisiones correctas: Saber cómo se usa e invierte el dinero de la empresa el cual otorga determinar donde realizan ajustes y tomar las decisiones correctas que lo llevarán al éxito de propósitos estipulados por la organización. –
- Apoyo hacia la identificación de oportunidades y riesgos: Identificar oportunidades y riesgos en una organización, grande o pequeña, puede ser difícil. No obstante, con una cultura de rendición de gastos, es más fácil comprender el ambiente y saber exactamente cuándo invertir en el mercado y cuándo abandonarlo.
- Es idóneo para optimar procesos: La elaboración de un informe adecuado de los gastos y las inversiones que ejecuta la empresa, coadyuva a la identificación de errores y fallas que ocurren dentro de la misma. Siendo una buena oportunidad para realizar los cambios necesarios para mejorar los procesos en pro de lograr los objetivos de desarrollo, posicionamiento o cualquier meta planteada en el mercado.
- Previene la corrupción al interior de la empresa: hacia la rendición de gastos, debe proporcionarse documentación que sustente donde se empleó el dinero. Esta es la mejor estrategia para prevenir la corrupción en la empresa.

3.2.2.4. Optimizar la rendición de gastos

Adoptar esta cultura organizacional requiere adecuarse a las tecnologías nuevas y, en ciertos casos, ejecutar modificaciones para garantizar la transparencia en el sistema financiero. Por lo tanto, se debe tener en consideración lo siguiente para mejorar los gastos (Maejo, 2019):

- **Utilizar un programa (software) de contabilidad:** La nueva tecnología hace que los informes financieros sean accesibles para todos y simplifica el proceso para quienes los ejecutan como para los responsables de verificar las facturas. El uso de software de contabilidad es adecuado para la digitalización al 100% de los procesos; Sin embargo, no es necesario llenar formularios y ocupar espacio en las empresas para mantener todos los documentos organizados. Estos tipos de mecanismos para administrar el flujo de caja, con el soporte de un software elaborados para erradicar el papeleo engorroso. El trabajo

está bien organizado ya que solo se necesita acceder al programa en cualquier instante y originar documentos digitales para tener a mano las facturas de la empresa.

- **Mantenga su información tributaria organizada:** Estar al día con las responsabilidades tributarias, es una forma de optimar la presentación de gastos. No obstante, No se trata solo de un control claro del gobierno al momento de declarar y pagar impuestos, sino que también se deben verificar y organizar los documentos fiscales. Con las nuevas tecnologías esto no debería ser un problema, basta con comprar un libro electrónico o administrar las informaciones directamente desde un software.
- **La contabilidad debe ser actualizada:** Asimismo, de ser una obligatoriedad legal, establecer actualizada la contabilidad de la organización, otorga una rendición de cuentas transparentes y fáciles de ejecutar. Debido a esto: tener obligaciones fiscales en regla; consultar saldos, flujo de caja; mantener los saldos bajo control y debe mantenerse al día con el calendario financiero.
- **Elaborar un presupuesto:** La clave para elaborar una rendición de gastos transparente es realizar un presupuesto y apegarse a ello. Asimismo, otorgará analizar las acciones ejecutadas en la compañía y establecer si los resultados son favorables. Ejecutar un presupuesto llevará a cabo que al presentar las cuentas se logre: Poseer elevada comprensión de los gastos y la inversión; realizar una adecuada planificación de gastos a futuro; mejorar las compras; tener más control de la liquidez de la organización y mayor control en los pagos y cobros.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1. Contenido temático

En el presente estudio se pretende elaborar una propuesta de diseño de un sistema de control interno para mejorar el proceso de rendición de gastos del personal de ventas en la empresa Grupo Cala Perú S.A.C., con referencia Modelo COSO-2013, el cual coadyuvará a optimizar el procedimiento de rendición de gastos de los colaboradores de la empresa ya mencionada. Para ello se pretende, llevar a cabo dos fases, enfocados en el ámbito de estudio, siendo las siguientes: Fase I: En ello se determinará el contexto o situación actual en las que se halla el proceso de rendición de gastos del personal de ventas de la empresa Grupo Cala Perú S.A.C. Fase II: En dicha fase, se elaborará de la propuesta de diseño de un sistema de control interno para el proceso de rendición de gastos del personal de ventas en la empresa Grupo Cala Perú S.A.C.

4.2. Fase I: Diagnóstico de la situación actual que presenta el proceso rendición de gastos del personal de ventas de la empresa Grupo Cala Perú S.A.C.

En esta fase, se ejecuta un diagnóstico del contexto actual que presenta el área de contabilidad, específicamente en el proceso de rendición de gastos del personal de ventas de la empresa GRUPO CALA PERÚ S.A.C. En este análisis inicial se realizará la descripción del proceso de rendición de gastos de acuerdo con la observación directa desarrollada. Además, se identifica los riesgos existentes en un contexto primario, mediante una matriz de identificación de riesgos en base a la encuesta inicial (Anexo N°2) desarrollada.

A continuación, se describirá los procesos llevados a cabo para la rendición de gastos del personal de ventas. En Grupo Cala S.A.C. existen dos procesos para la rendición de gastos de viaje del personal de ventas, rendición de gastos en efectivo y la rendición de gastos por tarjeta de crédito corporativa. A continuación, se describirán ambos procesos.

4.2.1. Rendición de gastos por tarjeta de crédito corporativa.

Este proceso se da porque al personal de venta se le asigna una tarjeta de crédito empresarial que pueden usar para sus visitas a clientes. El proceso inicia cuando el área de tesorería envía los estados de cuenta de las tarjetas a cada personal de ventas. Posteriormente ellos tienen 7 días para poder entregar los sustentos de los consumos realizados con la tarjeta. Luego cada vendedor, dentro del plazo establecido, envía sus rendiciones con copia a su jefe inmediato para su aprobación y revisión según las políticas de la empresa. Cabe mencionar que, en algunos casos se pudo observar, que las rendiciones no son enviadas a tiempo y el área contable reenvía correos solicitando las rendiciones en varias ocasiones. Además, se observó en otros casos, que el jefe

inmediato por temas de tiempo no lo revisa correctamente y da su aprobación a los reportes de gastos enviados. Y en otros casos los reportes de rendición son registrado sin las aprobaciones respectivas.

Una vez se cuente con la aprobación del jefe se procede al envío del área contable. En este paso, los documentos se deben enviar por correo adjuntando la aprobación del jefe inmediato, el formato de rendición con el detalle de los gastos y los comprobantes escaneados. En este paso, el pasante de contabilidad revisa que los comprobantes estén completos según el estado de cuentas, que cumplan con los requisitos según la SUNAT y realiza el registro de estos. Se pudo observar en esta parte del proceso que por temas de tiempo y el volumen de operaciones, no se validan los documentos en SUNAT al momento de recibir las rendiciones y los errores de los documentos se observan al cierre del mes cuando se valida el registro de compras. Por consiguiente, los documentos que figuran como no válidos son registrados en gastos no deducibles, afectando los intereses de la empresa.

Cabe resaltar que al ser un proceso en el que el banco se cobra automáticamente los gastos de la tarjeta, es inusual que al no estar los comprobantes completos o correctos se realice un descuento al trabajador. A pesar de que existe en las políticas un apartado sobre las consecuencias por no cumplir con las rendiciones de forma correcta, oportuna y de acorde a los lineamientos de la empresa y de SUNAT. Esta no está de manera clara, específica y comunicada a todos los vendedores, por lo que en la práctica no se realizan los descuentos debidos (Anexo N°4)

4.2.2. Rendición de gastos por entregas a rendir cuenta.

Este proceso se da porque los supervisores de ventas solicitan viáticos ya que no cuentan con tarjeta de crédito o necesitan efectivo para diversos viajes. El proceso inicia cuando el vendedor solicita dinero en efectivo para sus viajes junto con su rendición pendiente de ser el caso. Luego el jefe inmediato da su aprobación y consulta área contable si es que cuenta con rendiciones pendientes. Cabe mencionar que, al igual que en el proceso descrito anteriormente, las rendiciones no son enviadas a tiempo porque el supervisor de ventas espera solicitar nuevos viáticos para recién rendir cuenta de lo anterior.

En consecuencia, el área contable debe estar constantemente revisando las entregas a rendir cuenta y solicitar en varias ocasiones que se realicen las rendiciones. Además, de igual forma que lo descrito en el primer proceso, el jefe inmediato por temas de tiempo no revisa correctamente y da su aprobación o en ocasiones no.

Posteriormente, de ser el caso que no cuente con pendientes y haya saldo a favor, se le reembolsa el saldo más su solicitud de efectivo. De ser el caso que haya pendientes, se le solicita la rendición

del saldo pendiente; pero si indica que es un saldo que no ha gastado se le deposita la diferencia de lo solicitado.

Finalmente se envía las rendiciones al área contable para su registro. En este paso se observa los mismos problemas que en el anterior proceso, la validación se realiza al cierre de mes y existen documentos no cumple con los lineamientos de la empresa y de la SUNAT. Cabe resaltar que ocurre lo mismo que el proceso descrito anteriormente sobre los documentos que no cumplen con los requisitos establecidos. Además, se observa que en ambos procesos existe un retraso en los periodos de presentación y registro de las rendiciones en el sistema (Anexo N°4)

4.2.3. Identificación de riesgos.

Además, se ejecutó una matriz de riesgo, analizándose mediante umbrales de riesgos, siendo analizados por cinco niveles de impacto y probabilidad. Catalogando y calificando cada uno de los riesgos hallados, concierne a la probabilidad de ocurrencia y el impacto que pudiese originar, los riesgos fueron establecidos como “alto”, “medio” y “bajo”, sostiene Guerrero (2018). Seguidamente se muestra la figura:

Figura N°2 - Umbrales de riesgo- Probabilidad e Impacto.

Probabilidad	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		Impacto				

Nota. Tomado de “Association of Certified Fraud Examiners”, Suarez, Universidad del Pacífico, 2021, p.13.

Luego se estimó la valoración de la probabilidad e impacto, siendo las siguientes:

Probabilidad: La probabilidad fue calculada mediante la estadística, empleando para ello la fórmula:

$$P_n(A) = m(A)/n$$

Donde: $P_n(A)$ es probabilidad empírica

n: Número de experimentos

A: Suceso o evento

m(A): Cantidad de experimentos exitosos.

Asimismo, se concretó el valor de la probabilidad.

Figura N°3- Valoración de la probabilidad.

ESCALA	PROBABILIDAD
1	Muy bajo que suceda el evento.
2	Bajo, no es probable que suceda el evento.
3	Probabilidad moderada, puede ocurrir el evento.
4	Probabilidad alta, es altamente probable que suceda el evento.
5	Probabilidad muy alta, es casi seguro que suceda el evento

Nota. Adaptado de “Modelo de gestión de riesgos para proyectos de desarrollo tecnológico”, Rudas, CIATEQ, 2017, p. 57.

Acotando, para el impacto se le asignan valores, en la medida que ese riesgo suscitado origine dicho impacto, en una escala del 1 al 5.

Figura N°4 - Valoración del impacto.

ESCALA	DESCRIPCIÓN	IMPACTO
1	No significativo	Las consecuencias se manejan con procedimientos de rutina. Interrupciones/pérdidas limitadas, en una sola unidad de negocio o proceso.
2	Reducido	Las consecuencias podrían amenazar la eficiencia o efectividad de algunos de los aspectos de la empresa. Son resueltas inmediatamente con apoyo adicional.
3	Moderado	Las consecuencias podrían implicar una revisión o cambio importante en las operaciones del área afectada.
4	Severo	Las consecuencias amenazarían la operación efectiva del área afectada. Pueden existir daño de imagen, confianza, reputación, pérdidas significativas.
5	Extremo	Las consecuencias amenazan la continuidad de operaciones de la empresa en todos sus procesos. Interrupción de servicios. Daño de relaciones comerciales.

Nota. Adaptado de “Elaboración de matrices de riesgos mediante la metodología COSO”, Muñoz, Universidad del Azuay, 2016, p.30.

Seguidamente se muestra la matriz de riesgos.

Tabla N°1 - Matriz de identificación de riesgos.

N°	Riesgo	Detalle del riesgo	Consecuencia de la ocurrencia del riesgo	Proceso	Tipo de impacto	Responsable del riesgo	P	I	Categoría	Control propuesto	Efecto del control	Responsable del control
1	Inexistencia de conocimientos sobre la política de viajes.	Falta de conocimiento de algunos personales, acerca de la existencia del documento de políticas de viajes.	No se realiza de forma correcta el proceso de rendición de gastos.	Rendición de gastos.	Financiero y contable	Personal implicado en las rendiciones.	2	3	Riesgo medio	Cada 6 meses se deben realizar capacitaciones al personal implicado en las rendiciones.	Evitar el riesgo	Asistente administrativo
2	No se asignan de modo claro las funciones.	Más de la mitad del personal alude que las funciones y responsabilidades en el otorgamiento y rendición de viáticos, no son asignadas claramente.	No se realiza de forma correcta el proceso de rendición de gastos.	Rendición de gastos.	Financiero y contable	Personal implicado en las rendiciones.	4	2	Riesgo medio	Incorporar en la inducción del personal y en el perfil del puesto las funciones y responsabilidades de manera clara y precisa en lo referido al proceso de rendición de gastos.	Evitar el riesgo	Gerente de recursos humanos y asistente administrativo

3	Procedimientos inadecuados.	La mayoría del personal estipulan que las políticas y procedimientos de la empresa no son los adecuados, para el otorgamiento y rendición de viáticos.	No se realiza de forma correcta el proceso de rendición de gastos.	Rendición de gastos.	Financiero y contable	Personal implicado en las rendiciones.	3	3	Riesgo medio	Detectar las deficiencias del proceso y sus causas. Desarrollar una estrategia de mejora del proceso de acuerdo con los objetivos de la empresa.	Evitar el riesgo	Gerente de RRHH, Líder de Finanzas y gerente de ventas
4	Inexistencia de medidas de prevención de riesgos.	La mayoría del personal menciona que no existen medidas de prevención sobre riesgos que afecten el procedimiento de viáticos.	La probabilidad de ocurrencia de riesgos es mayor.	Rendición de gastos.	Financiero y contable	Personal implicado en las rendiciones.	4	4	Riesgo alto	Implementar áreas de control de riesgo en distintas partes del proceso. Crear, implementar y comunicar un manual de prevención de riesgos.	Evitar el riesgo	Líder de Finanzas.
5	Falta de designación del personal en	Algunos trabajadores sostienen que la administración no	La probabilidad de ocurrencia	Rendición de gastos.	Financiero y	Personal implicado en las	2	4	Riesgo medio	Designar al personal encargado de identificación de	Evitar el riesgo	Asistente administrativo

	identificación de riesgos.	los designa para que participen en la identificación de riesgos.	de riesgos es mayor.		contable	rendiciones.				riesgos e incorporarlo en el perfil de puesto.		
6	Inexistencia de difusión de responsabilidades	La mitad de los trabajadores mencionan que no se han difundido responsabilidades para la ejecución de los procesos, actividades o tareas, inherentes en el otorgamiento y rendición de viáticos.	No se realiza de forma correcta el proceso de rendición de gastos.	Rendición de gastos.	Financiero y contable	Personal implicado en las rendiciones.	3	3	Riesgo medio	Realizar charlas de difusión cada 6 meses sobre las responsabilidades de los trabajadores.	Evitar el riesgo	Asistente administrativo.
7	Falta de confiabilidad en la documentación del comisionado.	La mayoría de los trabajadores mencionan que la documentación alcanzada por el comisionado en su mayoría no reúne las características de	No se realiza de forma correcta el proceso de rendición de gastos.	Rendición de gastos.	Financiero y contable	Personal implicado en las rendiciones.	3	5	Riesgo alto	Realizar una capacitación de los requisitos para que un comprobante se aceptado por SUNAT. Cada vendedor debe enviar su	Evitar el riesgo	Área de contabilidad

		oportunidad, confiabilidad, y utilidad.								rendición 5 días después de la culminación del viaje.		
8	Falta de actualización de la normativa interna.	Gran parte de los trabajadores establecen que la normativa interna que regula el otorgar y rendir viáticos, no se halla actualizada	No se realiza de forma correcta el proceso de rendición de gastos.	Rendición de gastos.	Financiero y contable	Personal implicado en las rendiciones.	5	3	Riesgo alto	Realizar la actualización de las políticas de rendición de viáticos, ya que la última versión es del 2018.	Evitar el riesgo	Gerente de recursos humanos y asistente administrativo.
9	Inexistencia de medios de comunicación.	Casi la mitad del personal, establecen que no existe medios de comunicación entre el personal de la empresa, que revele un flujo continuo y permanente de coordinación entre áreas.	No se realiza de forma correcta el proceso de rendición de gastos.	Rendición de gastos.	Financiero y contable	Personal implicado en las rendiciones.	2	3	Riesgo bajo	Establecer medios de comunicación concretos y realizar reuniones semanales entre áreas.	Evitar el riesgo	Gerente de recursos humanos

10	Inexistencia de supervisión de las áreas referentes a la rendición de viáticos.	La mitad de los trabajadores, establecen que la administración no supervisa los procesos de las áreas involucradas en la rendición de viáticos.	No se realiza de forma correcta el proceso de rendición de gastos.	Rendición de gastos.	Financiero y contable	Personal implicado en las rendiciones.	3	3	Riesgo medio	El líder de finanzas debe enviar un reporte de manera mensual sobre cómo se está desarrollando el proceso de rendición.	Evitar el riesgo	Asistente contable y líder de finanzas
11	No realización de reportes de los viáticos otorgados.	Algunos trabajadores establecen que, el jefe no realiza reportes periódicamente de los viáticos pendientes de rendición.	No se realiza de forma correcta el proceso de rendición de gastos.	Rendición de gastos.	Financiero y contable	Personal implicado en las rendiciones.	2	3	Riesgo bajo	El jefe de ventas debe enviar por correo el estatus de las rendiciones otorgadas cada 15 días y este debe ser revisado por el asistente contable	Evitar el riesgo	Jefe de ventas y asistente contable

Nota. Adaptado de “matriz de identificación de riesgos”, Suarez, Universidad del Pacífico, 2021, p. 52.

La aplicación de la encuesta ejecutada, y la observación directa en el campo de estudio, coadyuvó a contar con una base para identificar los riesgos, principalmente se encontraron riesgos operacionales y administrativos. Tras el análisis de la “matriz de identificación de riesgos”, se identificaron la existencia de dos (3) riesgos altos, seis (6) riesgos medios y dos (2) riesgos bajos, asociados al proceso de rendición de gastos del personal de ventas de la de la empresa Grupo Cala Perú S.A.C., evidenciando con estos resultados, la prescindencia de ejecutar un diseño de un sistema de control interno para optimizar el mencionado proceso.

4.3. Fase II: la propuesta de diseño de un sistema de control interno para el proceso de rendición de gastos del personal de ventas en la empresa Grupo Cala Perú S.A.C.

4.3.1. Introducción.

La presente propuesta, pretende efectuar un aporte al desarrollo del elemento control, que como mecanismo de gestión brinda a la alta dirección, información adecuada, objetiva y evidente, para ejecutar los controles preventivos y de aquel modo minimizar los riesgos que ponen en peligro los resultados de los procedimientos. También, poder determinar medidas de control, seguridad y autocontrol que tengan participación en el cumplimiento con el funcionamiento organizacional.

Mediante este diseño se pretende crear una herramienta para identificar y estipular los criterios de control interno para optimizar la operatividad del proceso de rendición de gastos del personal de ventas de la empresa GRUPO CALA PERÚ S.A.C., el cual tiene como objetivo mitigar las falencias instauradas en el proceso mencionado y la necesidad de regular el control interno dentro de la empresa.

4.3.2. Análisis de factibilidad.

- Factibilidad de recursos humanos.

El personal responsable del proceso de rendición de gastos, como el personal administrativo, poseen un adecuado conocimiento, formación y experiencia, respecto a la ejecución de sus labores; sin embargo, estas deben ser reforzados mediante charlas informativas con el personal, establecer objetivos a corto y largo plazo y compromiso dentro de la organización. Los cuales se alinean al control interno en la prescindencia de su ejecución en un enfoque nuevo, que conlleva al desarrollo de procedimientos, que conduzcan a transformaciones y optimizaciones internas en la empresa.

- **Factibilidad Técnica.**

Para el lineamiento u orientación de la propuesta de diseño de un sistema de control interno, se parte de un diagnóstico inicial, el cual se desarrolla mediante un instrumento de recolección de información, el cual otorga conocer las falencias y fortalezas del control interno que posee la organización. Una vez hallada la información esta es procesada e inferida. Luego se alinea los procedimientos respecto al sistema de control interno, instaurándose todo ello en este material. Como una base teórica, que asiste para evidenciar el sistema de control interno. En dicho caso la propuesta de este diseño tiene fundamento académico y técnico para avalar la seriedad en su implementación y puesta en marcha en la empresa.

4.3.3. Propuesta de sistema control interno.

De acuerdo con la encuesta de diagnóstico, la descripción del proceso gracias a la observación directa se pudo discernir que existen riesgos operacionales y administrativos dentro del proceso de rendición de gastos. Además, se observa que el control interno no está impregnado en las políticas de la empresa, por lo que repercute en que el proceso de rendición se desarrolle con retrasos y de manera ineficiente.

Por lo expuesto se diseñó las siguientes medidas de control de acuerdo los 5 componentes del COSO 2013 con sus respectivos responsables del control.

Ambiente de control.

- Desarrollar una estrategia del proceso de acuerdo con los objetivos de la empresa. Tener un manual de políticas de viajes y rendición de gasto con sus posibles consecuencias cuando no se cumplan. Este proceso debe estar a cargo de la Gerente de RRHH, Líder de Finanzas y el Gerente de Ventas.
- Realizar cada 6 meses capacitaciones al personal implicado en las rendiciones, en donde se presente de manera clara las políticas de viajes, el procedimiento y las sanciones de no cumplirlas. Estas capacitaciones deben estar a cargo de la Asistente Administrativa, la que a su vez es la encargada del proceso de inducción de nuevos colaboradores. En donde se les debe explicar las políticas de rendición de gastos.
- Introducir en el perfil de puesto de los colaboradores de manera clara y concisa las funciones y responsabilidades en los referido al proceso de rendición. Está inclusión debe estar a cargo de la Gerente de RRHH y la asistente administrativa. Estas funciones deben ser reforzadas al momento de inducción del personal.

Evaluación de riesgos.

- En este ámbito se debe desarrollar una matriz de riesgo cada año que contenga los acontecimientos importantes suscitados en el proceso de rendición de gastos y los posibles riesgos que se pueden incurrir en el año. Para así poder implementar los controles necesarios de manera oportuna. Este proceso debe estar a cargo del Líder de Finanzas y su equipo.
- Implementar áreas de control de riesgo en distintas partes del proceso. Crear, comunicar un manual de prevención de riesgos y designar el personal encargado de cada control. Lo descrito estará a cargo del Líder de finanzas y el asistente administrativo.

Actividades de control

- Implementar y reforzar controles en distintos puntos del proceso de rendición como los siguientes:
 - Se deben enviar los estados de cuenta de las tarjetas de crédito de los supervisores de ventas cada 15 días por parte del asistente de finanzas, para así poder tener tiempo para cambiar un documento emitido de la forma errónea y no esperar a fin de mes para notar los comprobantes inválidos.
 - Los supervisores de ventas tienen 5 días para realizar sus rendiciones, ya sea de tarjeta de crédito (desde el día que se envían los estados de cuenta) o entregas a rendir cuenta (contando desde el día que su visita a clientes concluya), pasado el tiempo los supervisores de ventas asumirán los gastos. A su vez, cada rendición debe ser enviada con su aprobación, los formatos de rendición (Anexo N°6) y los sustentos del gasto correspondientes. Toda rendición que no cumpla con lo expuesto no será procesada.
 - El asistente contable debe realizar un análisis quincenal sobre las entregas a rendir cuentas pendientes y solicitarlas en su momento, para llevar un mejor control de las rendiciones.
 - El pasante de contabilidad debe validar de forma masiva los comprobantes entregados por cada rendición para que sean aceptados por la administración tributaria (que se consigne el RUC de la empresa, la razón social, que sean facturas o boletas de ser aceptadas) y de haber observaciones subsanarlas con el colaborador al que le pertenece la rendición de manera oportuna y no esperar a fin de mes. De no haber subsanación por parte del colaborador, este asumirá el gasto.

- Para la solicitud de entregas a rendir cuenta, estas deben ser enviadas en el formato planteado, en donde se consideren los días del viaje, los gastos a ejecutar y la aprobación de su jefe directo (Anexo N°7).
- El área contable debe realizar una capacitación cada año sobre que requisitos se deben considerar al momento de recibir un comprobante y también, realizar una charla en el proceso de inducción de nuevos colaboradores.

Información y comunicación.

- Realizar la actualización de las políticas de viajes y rendición de gastos, ya que la última versión es del 2018. En este proceso deben estar inmersos la Gerente de RRHH y asistente administrativo.
- Establecer medios de comunicación concretos como grupos por Teams y realizar reuniones semanales entre áreas para tener conocimiento de las deficiencias que se pueden incurrir en el proceso y disminuir su probabilidad de ocurrencia.

Supervisión.

- El líder de finanzas debe enviar un reporte de manera mensual sobre cómo se está desarrollando el proceso de rendición y como están funcionando los controles propuestos.
- El jefe de ventas debe enviar por correo el estatus de las rendiciones aprobadas cada 15 días y este debe ser revisado por el asistente contable.
- El gerente de ventas y la líder de finanzas deben realizar evaluaciones concurrentes de cómo se está llevando el proceso de rendición de gastos.

Luego de explicar las medidas a implementar en base a los componentes del COSO 2013, se detallan las funciones de los colaboradores en el proceso de rendiciones:

- **Supervisor de ventas:** Responsable de la correcta operación de cada uno de los puntos de venta, así como el cumplimiento de metas, procedimientos y políticas de ventas establecidas. Es la persona que debe realizar las rendiciones, tanto de tarjetas de crédito como las de efectivo según los formatos y los lineamientos de la empresa.

- **Jefe de ventas:** Responsable que se llegue a la cuota de su zona y de los supervisores de ventas que están a su cargo. Es el encargado de revisar y dar su aprobación a las rendiciones de gastos enviados por los supervisores de ventas. Además, da la aprobación para que se le depositen los viáticos proyectados para las visitas de los supervisores con los clientes.

- **Pasante de contabilidad:** Responsable de distintos registros contables en general. Específicamente en el proceso de rendición, es el encargado de validar en SUNAT los comprobantes entregados en las rendiciones y registrarlos en el sistema contable. Además, debe solicitar por correo si existen faltantes en las rendiciones o si éstas no cumplen con los

lineamientos. Posteriormente debe aplicar los pagos con los registros de los comprobantes de las rendiciones.

- **Asistente de contabilidad:** Encargado de análisis de cuentas contables, elaboración de estados financieros y presupuestales. En el proceso de rendición es el encargado de validar al cierre del mes el registro de compras, en donde están registradas las rendiciones. Responsable del análisis de cuentas, entre ellas las cuentas de entregas a rendir y enviar el reporte de los pendientes de manera mensual.

- **Asistente de finanzas:** en el proceso de rendición es el encargado de enviar a fin de mes los estados de cuentas de las tarjetas de crédito de los supervisores de ventas para su posterior rendición. Además, es el encargado de realizar los reembolsos y depositar los viáticos solicitados a los vendedores.

- **Asistente administrativa:** es la responsable de los recursos humanos en el Perú. Se encarga de dar a conocer la política de viajes y rendiciones a los colaboradores que ingresan a la compañía. Además, en algunos casos, se encarga de revisar que los colaboradores cumplan con el envío de las rendiciones con el formato establecido por la compañía. Es la encargada de incluir las responsabilidades de los colaboradores en el proceso estudios e incluirlas en el perfil del puesto y de actualizar periódicamente las políticas de viaje y rendiciones. Realizar las capacitaciones al personal cada 6 meses sobre las políticas de viajes y rendiciones.

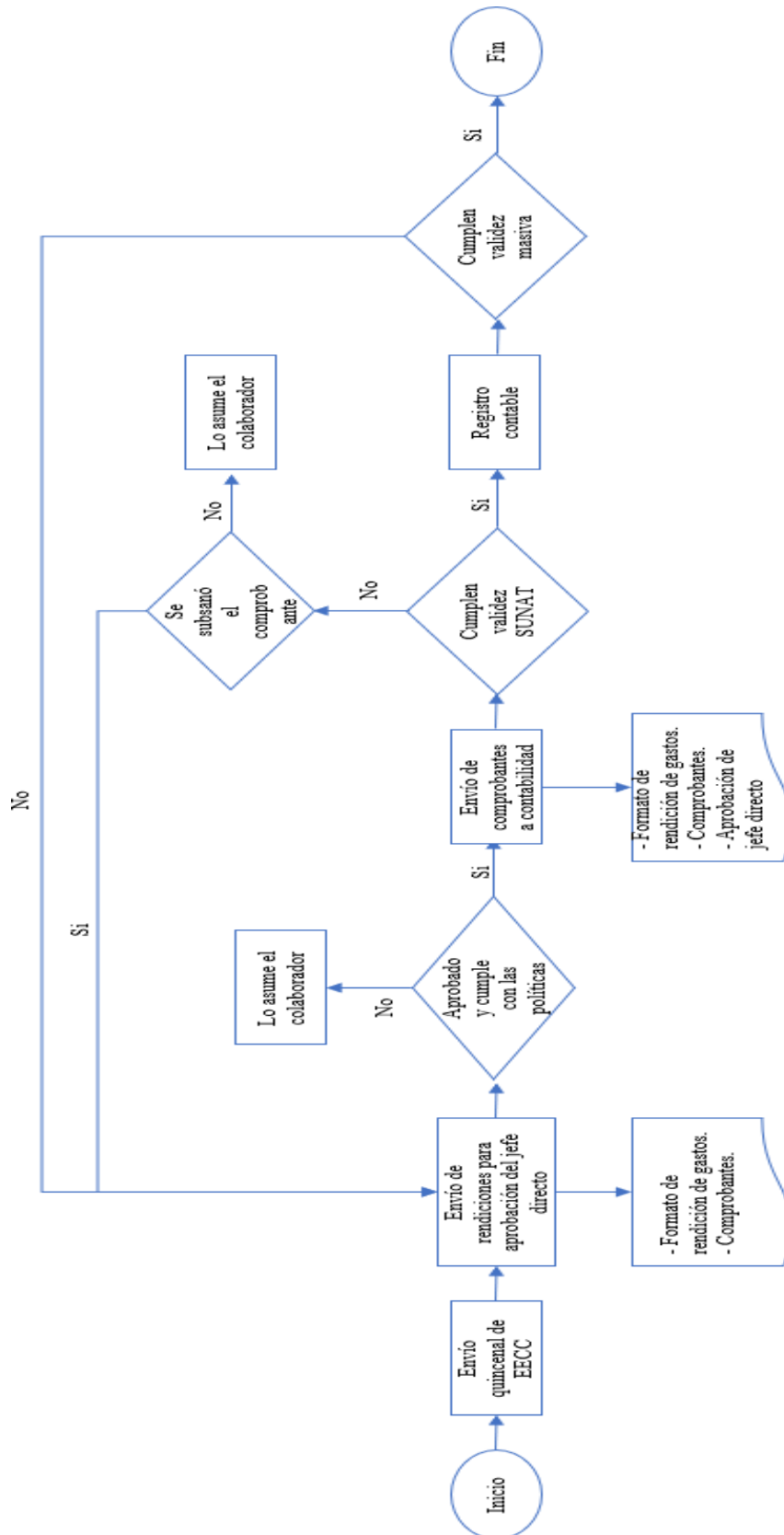
- **Líder de finanzas:** Encargada de las finanzas en Perú, en el ámbito del proceso de rendiciones su función será la de desarrollar anualmente la matriz de riesgos, realizar evaluaciones de cómo se está llevando el proceso e implementar un manual de riesgos.

- **Gerente de Ventas:** En el proceso de rendiciones, será el encargado de las evaluaciones del proceso Junto al Líder de Finanzas, realizar una estrategia para mejorar dicho proceso y seguir de cerca las rendiciones de los supervisores de ventas.

- **Gerente de Recursos Humanos:** Encargada de desarrollar una estrategia del proceso de acuerdo con los objetivos de la empresa. Elaborar un manual de políticas de viajes y rendición de gasto con sus posibles consecuencias. Además, deberá realizar la actualización de las políticas de viajes y rendición de gastos.

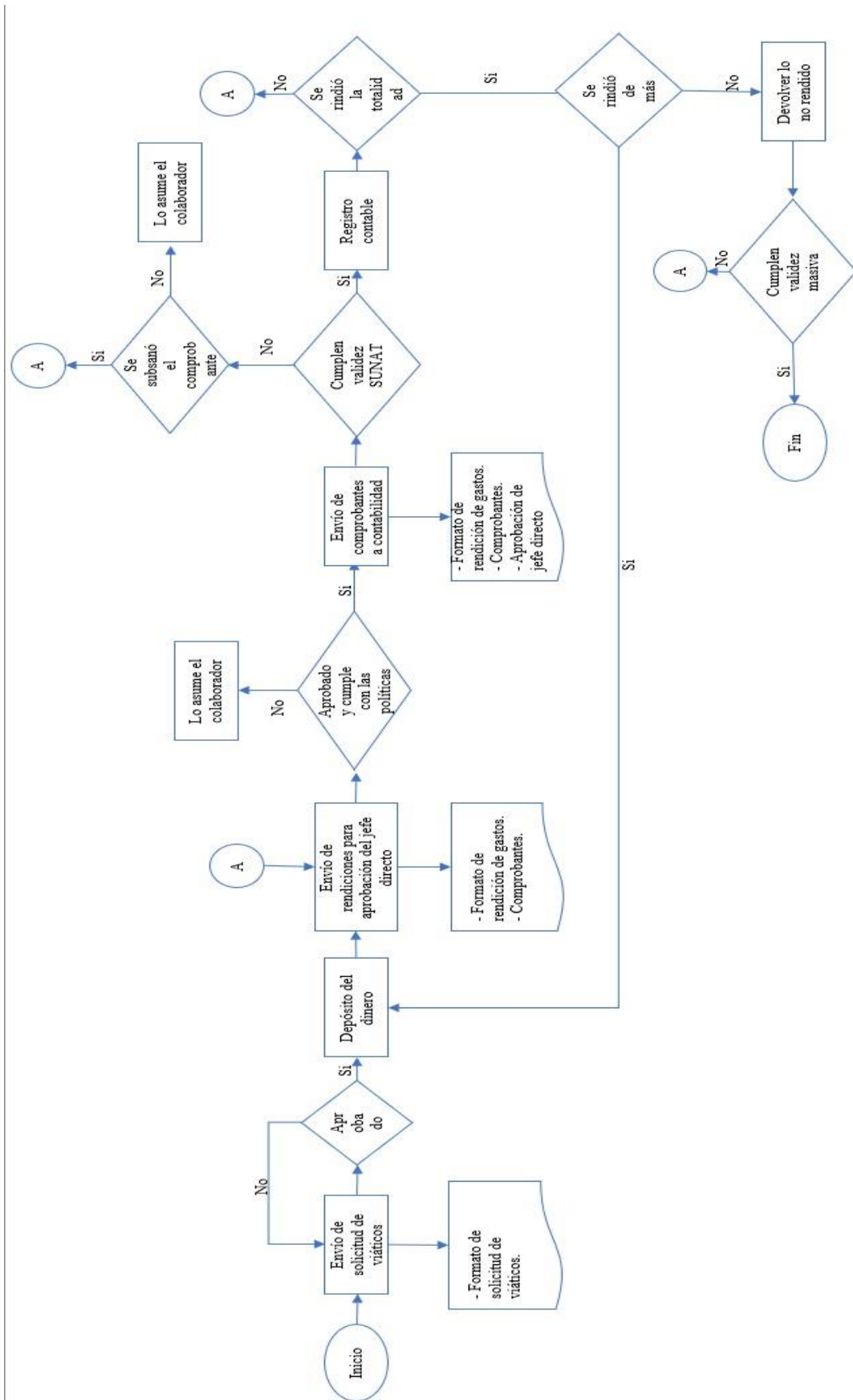
Finalmente, se a continuación se muestran los nuevos flujogramas del proceso de rendición de gastos incluyendo los mecanismos de control propuestos.

Figura N°5. Nuevo flujograma del proceso de rendiciones de gastos por tarjeta de crédito.



Fuente y elaboración: propia

Figura N°6. Nuevo flujograma del proceso de rendiciones de gastos en efectivo.



Fuente y elaboración: propia

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se concluye que, mediante las evaluaciones y análisis realizados, se elaboró la propuesta de diseño de un sistema de control interno, cuyo fundamento principal se relacionó a optimizar el proceso de rendición de gastos del personal de ventas en la empresa Grupo Cala Perú S.A.C., esta propuesta, fue constituida por dos fases. Es importante mencionar que, su aplicación en un futuro próximo en las operaciones de la empresa se alinearán en optimizar el desempeño del proceso de rendición de gastos y que mediante ello se efectúen idóneamente los lineamientos determinados por la SUNAT y la empresa.

Se diagnosticó la situación actual del proceso de rendición de gastos del personal de ventas de la empresa para así detectar deficiencias en dicho proceso. Llegando a la siguiente conclusión: la empresa Grupo Cala Perú S.A.C., posee dos mecanismos para el proceso de rendición de gastos de viaje del personal de ventas; rendición de gastos en efectivo y mediante tarjeta de crédito corporativa. En ambos casos, los inconvenientes primordiales son el período, la forma en cómo se envían las rendiciones y falta de claridad en las responsabilidades, pese a la existencia de una política, perjudicando los intereses de la empresa.

Se efectuó un diagnóstico de la política de viajes y rendiciones de la empresa Grupo Cala Perú S.A.C. y el control interno, en ello se evaluó que, pese a la existencia de una política, no se halla de manera clara, específica y comunicada hacia la totalidad del personal de ventas. Además, no existen mecanismos de controles internos como tal, ni una política de evaluación de riesgos y sus responsables.

Se identificaron los riesgos en los que la empresa podría incurrir en el proceso de rendición de gastos del personal de ventas. Estos fueron caracterizados del siguiente modo: tres (3) riesgos altos, seis (6) riesgos medios y dos (2) riesgos bajos. El riesgo alto estuvo relacionado a la “inexistencia de medidas de prevención de riesgos”, la “falta de actualización de la normativa interna” y la “falta de confiabilidad en la documentación del comisionado”. Finalmente se logró identificar y proponer los mecanismos administrativos y contables apropiados para la erradicación de las deficiencias o falencias determinadas en el proceso de rendición de gastos del personal de ventas de la empresa. Ello se dio mediante la propuesta de diseño y establecimiento de optimización en cada uno de los componentes, basados en el Modelo COSO.

Con la implementación del sistema propuesto se espera reducir el tiempo de registro y rendición de los gastos, comprobantes no aceptados por la administración tributaria y las entregas a rendir cuenta sin sustentar. Lo que conlleva a menores gastos no deducibles.

5.2. Recomendaciones

Tras la culminación del proyecto se procede a ejecutar las siguientes recomendaciones:

Se recomienda implementar en un futuro próximo la propuesta de diseño de un sistema de control interno, dirigida hacia el proceso de rendición de gastos del personal de ventas, ello contribuirá a optimizar el desempeño del proceso ya mencionado, mejorando cada uno de sus operaciones y procesos empresariales.

Realizar un análisis exhaustivo permanentemente, para detectar deficiencias tempranas y brindar de manera inmediata una solución efectiva, que permita cumplir con todos los lineamientos, objetivos y metas establecidos por la empresa.

Mejorar, actualizar y analizar regularmente la política de viajes y rendiciones, ésta tiene que estar elaborada de manera clara, específica, detallada, comprensible y debe ser comunicada a la totalidad del personal de ventas.

El colaborador, debe asumir de manera responsable cada una de sus funciones y desempeñarse como tal; asimismo, brindar la documentación o informe requerido en los tiempos propicios establecidos. Además, se debe dar un mayor uso a las herramientas tecnológicas y softwares utilizados para el registro de las operaciones.

- Calderón, A. (2019). Gestión del control interno en instituciones de educación superior. *Electrónica Calidad En La Educación Superior*, 10(2). <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad/article/view/2702>
- Calle, G., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dom. Ciencias*, 6(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1155>
- Cardona, J. (2020). Logística inversa: gestión y control interno de devoluciones en material y producto terminado en el Grupo Phoenix. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/8490>
- Comas, R., Campañ, L., & Beltrán, J. (2020). Evaluación de la empresa sobre el control interno aplicando AHP neutrosófico. *Revista investigación operacional*, 41(5). <https://rev-inv-ope.pantheonsorbonne.fr/sites/default/files/inline-files/41520-10.pdf>
- Contraloría General de la República. (17 de mayo de 2019). Implementación del sistema de control interno en las entidades del estado. *Normas legales*. El Peruano.
- De la Cruz, L., & Marrero, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Revista internacional de administración*(10). <https://www.proquest.com/docview/2557344459/2E291A52203F4AEFPQ/1?accountid=37408>
- Encalada, D., Paredes, J., & Gil, D. (2020). El control interno de los activos fijos y su incidencia en los estados financieros del sector público. 20(25). <http://181.39.139.66/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/274>
- Escobar, H., Surichaqui, L., & Calvanapón, F. (2023). Control interno en la rentabilidad de una empresa de servicios generales - Perú. *Visión de Futuro*. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357972230009/357972230009.pdf>
- Espinoza, M. (2021). Control interno y gestión empresarial de centros comerciales peruanos en tiempos de la actual pandemia (2020). *PUCP*, 16(31). <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/24092>
- Espinoza, M., Espinoza, E., & Chumpitaz, H. (2021). Control interno y gestión empresarial de centros comerciales peruanos en tiempos de la actual pandemia (2020). *Revista Contabilidad y Negocios*. <https://www.proquest.com/docview/2569692381/fulltextPDF/2E291A52203F4AEFPQ/3?accountid=37408>

- Evaluating and Improving Internal Control in Organizations (COSO). (2013). *Internal Control - Integrated Framework*.
- Facanha, M., Lima, F., & Luca, M. (2020). Gerenciamento de riscos e gestão de controles internos em empresas brasileiras envolvidas em crimes de corrupção e lavagem de dinheiro. *Dialnet*, 17(43). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8083798>
- Fernández, M. (2022). ¿Ciencia abierta para intereses privados? la lógica de la ciencia abierta y la comercialización de la investigación. *Dialnet*, 24(47). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8648667>
- García, C., & Hérvás, M. (2020). Los sistemas de evaluación de la Educación Superior en México y España. Un estudio comparativo. *Revista de la educación superior*. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602020000200115
- García, J. (2021). El control interno como instrumento fundamental para dimensionar la gestión financiera. *APUDEP*, 4(2). https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep/article/view/2226
- García, M., Hurtado, K., Ponce, V., & Sánchez, J. (2021). Análise do processo de controle interno nas cooperativas de crédito. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000100227
- Gomez, H., Formoso, A., Niama, J., & Puchaicela, D. (2021). Proceso de control interno basado en Coso II en una empresa operadora de viajes. 4(3). <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/437>
- Guerrero, D. (2018). *Características e identificación de riesgos*. Piura: Universidad de Piura. <https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3601/77db3cc2d959e01c9e63f9b3b93d9941ee3fba723ab3b390e41aa0152dd744dc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL.
- Huiman, R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Redilat*, 6(2). <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2030>
- International Federation of Accountants (IFAC). (2012). *Evaluating and Improving Internal Control in Organizations*.

- Lazo, N., Erazo, J., & Narvaez, C. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector Manufacturero. *dialnet*, 4(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7440792>
- Ley N° 27785. (2018). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*. https://doc.contraloria.gob.pe/documentos/TILOC_Ley27785.pdf
- Lozano, G. (2015). El sistema de control Interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector Construcción. *Accounting* .
- Maejo, R. (2019). *Rendición de gastos: guía detallada sobre el tema* . BLOG NUBOX : <https://blog.nubox.com/empresas/rendicion-de-gastos>
- Manosalvas, L., Baque, L., & Peñafiel, G. (2020). Internal control strategy for the area of inventories in the company Ferricortez marketing hardware products in the canton of Santo Domingo. 12(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400288&script=sci_arttext&tlng=pt
- Mendoza, W., Delgado, M., García, T., & Barreiro. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista científica dom. ciencias*, 4(4).
- Miaja, M. (2019). Presente y futuro del Control Interno en las Administraciones Públicas. *Auditoría Pública*(74). <https://asocex.es/wp-content/uploads/2019/12/Revista-Auditoria-Publica-n%C2%BA-74.-pag-85-a-98.pdf>
- Moncayo, J. (2020). Auditoría Económico-Financiera y su Incidencia en el Control Interno del FCPC- Fondo de Cesantía y Jubilación de Docenes de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Período 2018 - 2019. *Ciencias Sociales*, 4(2). <https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/374>
- Montalvo, K. (2019). Efectividad del Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) en el control interno de la gestión pública. *Ciencias contables*.
- Moreno, P., Robles, G., & Arandia, J. (2019). Sistema de control interno y profesionalización de los servidores públicos en Ecuador. *Dilemas contemporaneos*. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1359>
- Muñoz Razo, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (Tercera ed). Pearson Educación.

- Muñoz, J. (2016). *Elaboración de matrices de riesgos mediante la metodología COSO - ERM para una empresa de retail*. Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5664/1/11992.pdf>
- Ochoa, J., Torres, M., & Narváez, C. (2022). Control interno como herramienta para la eficiencia en la gestión financiera de supermercados de Azogues- Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8). <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39202/44018>
- Paima, R. (2017). Caracterización del control interno y la gestión de la empresa Logística Peruana del Oriente S.A., Pucallpa, 2016. *Crescendo*, 9(4). <https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/2098>
- Pereira, P. (2019). *Control interno en las empresas*. Instituto mexicano de contadores públicos. <https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/124953?page=14>
- Rudas, L. (2017). *Modelo de gestión de riesgos para proyectos de desarrollo tecnológico*. CIATEQ. <https://ciateq.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1020/86/1/RudasTayoLeidyP%20MDGPI%202017.pdf>
- Saavedra, J., & Delgado, J. (2020). Gestión del Control Interno en el Sector Educación. 4(2). <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/183>
- Santa Cruz, M. (28 de octubre de 2014). El control interno basado en el modelo COSO. *Revista de investigación de contabilidad*. [file:///C:/Users/Admin/Downloads/832-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1080-1-10-20180524%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/832-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1080-1-10-20180524%20(3).pdf)
- Serrano, P., Señalín, L., Vega, F., & Herrera, J. (2017). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Espacios*, 39(3). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>
- Sisto, V. (2020). Accountability and work intensification in the neo-liberal university. The case of Chile. *Education*, 28. <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/4907>
- Solozáno, J. (2022). Una visión teórica de la ejecución presupuestaria en el contexto de la gestión por resultados. *Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5). <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3450/5235>
- Stive, A., & Parra, Y. (2019). *Diseño de Un Sistema de Control Interno Modelo Coso I Para Los Procesos de Cartera, Inventario y Cuentas por pagar en la Empresa La Plaza Campesina*

S.A.S del Municipio de Cartago Valle. Universidad del Valle.
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/20256/CB-0605550.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

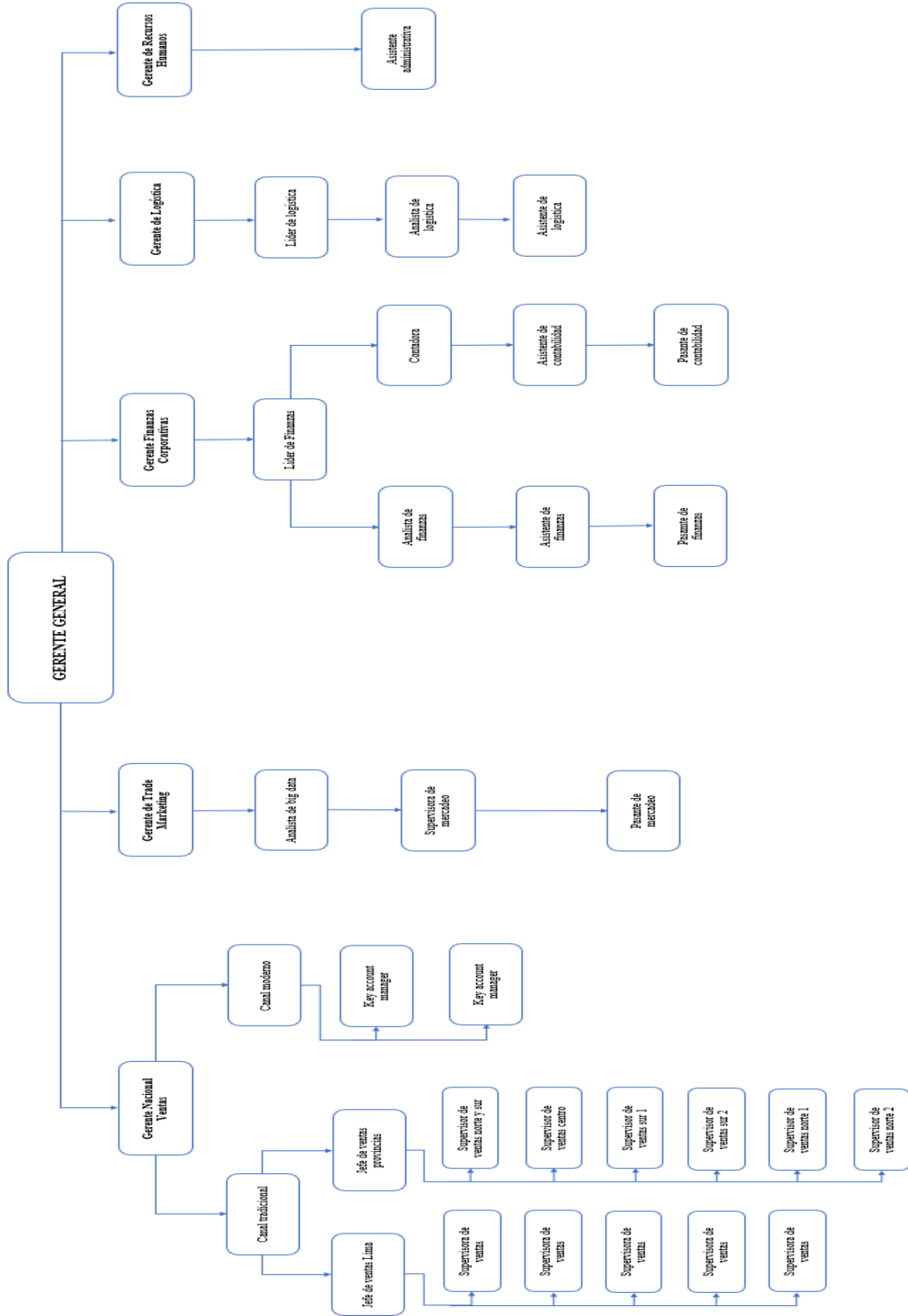
Suarez, Araceli. (2021). *Optimización del control interno en el proceso de facturación en empresas consultoras. Caso EY PERÚ*. Universidad del Pacífico.
<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/3023>

Villalban , C., & Calderón, L. (2020). Diseño de un sistema de control interno contable para la empresa inmobiliaria Safe bienes raíces S.A.S. UAN.
<http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/1721>

Vinueza, J., & Robalino, R. (2020). La optimización y el control interno en el uso de los recursos públicos en la mejora de la gestión administrativa. 5(16).
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/158>

Anexos

Anexo 1. Organigrama



Anexo 2. Cuestionario



ENCUESTA

El presente instrumento forma parte del estudio titulado: “PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR EL PROCESO DE RENDICIÓN DE GASTOS DEL PERSONAL DE VENTAS EN LA EMPRESA GRUPO CALA PERÚ S.A.C”, con la finalidad de obtener la información necesaria.

Los resultados de la presente encuesta serán de utilidad exclusiva para la investigación y es de carácter anónimo, por lo que no influirá en la atención que recibe.

Datos generales

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

Instrucciones: Lee las preguntas que se citan a continuación y marque (x) el casillero de su preferencia utilice la siguiente escala:

N°	Ítems	SI	NO
	Ambiente de control		
1	Conoce usted la existencia del documento de Políticas de viajes		
2	Se han asignado claramente funciones y responsabilidades a los trabajadores que intervienen en el otorgamiento y rendición de viáticos		
3	La empresa posee políticas y procedimientos adecuados, para el otorgamiento y rendición de viáticos		
4	Los recursos asignados para viáticos son suficientes para el cumplimiento del objetivo de la comisión de servicios		
	Evaluación del riesgo		
5	Existe medidas de prevención sobre riesgos que afecten el procedimiento de viáticos		
6	Se ha encontrado documentación adulterada que presenten los trabajadores al rendir sus viáticos		
7	La administración designa a los trabajadores que participan en la identificación de riesgos		
	Actividades de control		

8	Se han difundido a los trabajadores responsabilidad, para la ejecución de los procesos, actividades o tareas, inherentes en el otorgamiento y rendición de viáticos		
9	Existen revisiones durante el proceso en curso, que garanticen la transparencia y asegure el rastreo de posibles defectos o errores en el procedimiento		
10	Los trabajadores responsables del proceso de otorgamiento y rendición de viaticas, se encuentran preparados para que en cualquier momento rindan cuentas respecto del desempeño de sus funciones		
11	La documentación alcanzada por el comisionado reúne las características de oportunidad, confiabilidad, y utilidad, haciendo de ella fidedigna.		
	Información y comunicación		
12	Existe políticas y procedimiento de archivo, para la preservación y conservación de las rendiciones de cuentas de viáticos		
13	La normativa interna que regula el otorgar y rendir viáticos, cree usted que debe ser actualizada		
14	Existe medios de comunicación entre el personal de la empresa, que revele un flujo continuo y permanente de coordinación entre áreas, a fin de evitar reprocesos en el otorgamiento y rendición de viáticos		
	Supervisión		
15	El proceso de otorgamiento y rendición de viáticos se monitorea, a fin de que se adopten oportunamente las acciones preventivas o correctivas, de ser el caso		
16	La administración supervisa los procesos de las áreas involucradas en la rendición de viáticos.		
17	El jefe efectúa reportes periódicamente de los viáticos pendientes de rendición.		

Anexo 3. Interpretaciones

1. Ambiente de control

Tabla N°2. *Conoce usted la existencia del documento de Políticas de viajes*

	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	60.0
No	8	40.0
Total	20	100.0

Fuente y elaboración: propia

Interpretación: De los encuestados, un 60% mencionan que, si conocen el documento de las políticas de viajes, mientras que el 40% indican que no, es por ello por lo que la empresa debe difundir este documento a cada uno de los trabajadores.

Tabla N°3 *Se han asignado claramente funciones y responsabilidades a los trabajadores que intervienen en el otorgamiento y rendición de viáticos*

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	30.0
No	14	70.0
Total	20	100.0

Fuente y elaboración: propia

Interpretación: De los encuestados, un 70% mencionan que, no se han asignado claramente funciones y responsabilidades a los trabajadores que intervienen en el otorgamiento y rendición de viáticos, mientras que el 30% indican que sí.

Tabla N°4. *La empresa posee políticas y procedimientos adecuados, para el otorgamiento y rendición de viáticos.*

	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	45.0
No	11	55.0
Total	20	100.0

Fuente y elaboración: propia

Interpretación: De los encuestados, un 55% mencionan que la empresa no posee políticas y procedimientos adecuados, para el otorgamiento y rendición de viáticos, mientras que un 45% indican que sí.

Tabla N°5. *Los recursos asignados para viáticos son suficientes para el cumplimiento del objetivo de la comisión de servicios.*

	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100.0

Fuente y elaboración: propia

Interpretación: De los encuestados, el 100% mencionan que los recursos asignados para viáticos si son suficientes para el cumplimiento del objetivo de la comisión de servicios.

2. Evaluación del riesgo

Tabla N°6. *Existe medidas de prevención sobre riesgos que afecten el procedimiento de viáticos.*

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	30.0
No	14	70.0
Total	20	100.0

Fuente y elaboración: propia

Interpretación: De los encuestados, el 70% mencionan no existe medidas de prevención sobre riesgos que afecten el procedimiento de viáticos, mientras que el 30% indican que sí.

Tabla N°7. *Se ha encontrado documentación adulterada que presenten los trabajadores al rendir sus viáticos.*

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	5.0
No	19	95.0
Total	20	100.0

Fuente y elaboración: propia

Interpretación: De los encuestados, el 95% mencionan no se han encontrado documentación adulterada que presenten los trabajadores al rendir sus viáticos, mientras que el 5% indican que sí.

Tabla N°8. *La administración designa a los trabajadores que participan en la identificación de riesgos.*

	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	65.0
No	7	35.0
Total	20	100.0

Fuente y elaboración: propia

Interpretación: De los encuestados, el 65% mencionan que la administración si designa a los trabajadores que participan en la identificación de riesgos, mientras que el 35% indican que no.

3. Actividades de control

Tabla N°9. *Se han difundido a los trabajadores responsabilidad, para la ejecución de los procesos, actividades o tareas, inherentes en el otorgamiento y rendición de viáticos.*

	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	50.0
No	10	50.0
Total	20	100.0

Fuente y elaboración: propia

Interpretación: De los encuestados, el 50% mencionan que, si se han difundido a los trabajadores responsabilidad, para la ejecución de los procesos, actividades o tareas, inherentes en el otorgamiento y rendición de viáticos, mientras que el 50% indican que no.

Tabla N°10. *Existen revisiones durante el proceso en curso, que garanticen la transparencia y asegure el rastreo de posibles defectos o errores en el procedimiento.*

	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	95.0
No	1	5.0
Total	20	100.0

Fuente y elaboración: propia

Interpretación: De los encuestados, el 95% mencionan que, si existen revisiones durante el proceso en curso, que garanticen la transparencia y asegure el rastreo de posibles defectos o errores en el procedimiento, mientras que el 5% indican que no.

Tabla N°11. *Los trabajadores responsables del proceso de otorgamiento y rendición de viaticas, se encuentran preparados para que en cualquier momento rindan cuentas respecto del desempeño de sus funciones.*

	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	70.0
No	6	30.0
Total	20	100.0

Fuente y elaboración: propia

Interpretación: De los encuestados, el 70% mencionan que, los trabajadores si responsables del proceso de otorgamiento y rendición de viaticas, se encuentran preparados para que en cualquier momento rindan cuentas respecto del desempeño de sus funciones, mientras que el 30% indican que no.

Tabla N°12. *La documentación alcanzada por el comisionado reúne las características de oportunidad, confiabilidad, y utilidad, haciendo de ella fidedigna.*

	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	45.0
No	11	55.0
Total	20	100.0

Fuente y elaboración: propia

Interpretación: De los encuestados, el 55% mencionan que, la documentación alcanzada por el comisionado no reúne las características de oportunidad, confiabilidad, y utilidad, haciendo de ella fidedigna, mientras que el 45% indican que sí.

4. Información y comunicación

Tabla N°13. *Existe políticas y procedimiento de archivo, para la preservación y conservación de las rendiciones de cuentas de viáticos.*

	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100.0

Fuente y elaboración: propia

Interpretación: De los encuestados, el 100% mencionan que, si existe políticas y procedimiento de archivo, para la preservación y conservación de las rendiciones de cuentas de viáticos.

Tabla N°14. *La normativa interna que regula el otorgar y rendir viáticos, cree usted que debe ser actualizada.*

	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	95.0
No	1	5.0
Total	20	100.0

Fuente y elaboración: propia

Interpretación: De los encuestados, el 95% mencionan que, la normativa interna que regula el otorgar y rendir viáticos, si creen que debe ser actualizada, mientras que el 5% indican que no.

Tabla N°15. *Existe medios de comunicación entre el personal de la empresa, que revele un flujo continuo y permanente de coordinación entre áreas, a fin de evitar reprocesos en el otorgamiento y rendición de viáticos.*

	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	55.0
No	9	45.0
Total	20	100.0

Fuente y elaboración: propia

Interpretación: De los encuestados, el 55% mencionan que, si existe medios de comunicación entre el personal de la empresa, que revele un flujo continuo y permanente de coordinación entre áreas, a fin de evitar reprocesos en el otorgamiento y rendición de viáticos, mientras que el 45% indican que no.

5. Supervisión

Tabla N°16. *El proceso de otorgamiento y rendición de viáticos se monitorea, a fin de que se adopten oportunamente las acciones preventivas o correctivas, de ser el caso.*

	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	60.0
No	8	40.0
Total	20	100.0

Fuente y elaboración: propia

Interpretación: De los encuestados, el 60% mencionan que, el proceso de otorgamiento y rendición de viáticos si se monitorea, a fin de que se adopten oportunamente las acciones preventivas o correctivas, mientras que el 40% indican que no.

Tabla N°17. *La administración supervisa los procesos de las áreas involucradas en la rendición de viáticos.*

	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	50.0
No	10	50.0
Total	20	100.0

Fuente y elaboración: propia

Interpretación: De los encuestados, el 50% mencionan que, la administración si supervisa los procesos de las áreas involucradas en la rendición de viáticos, mientras que el 50% indican que no.

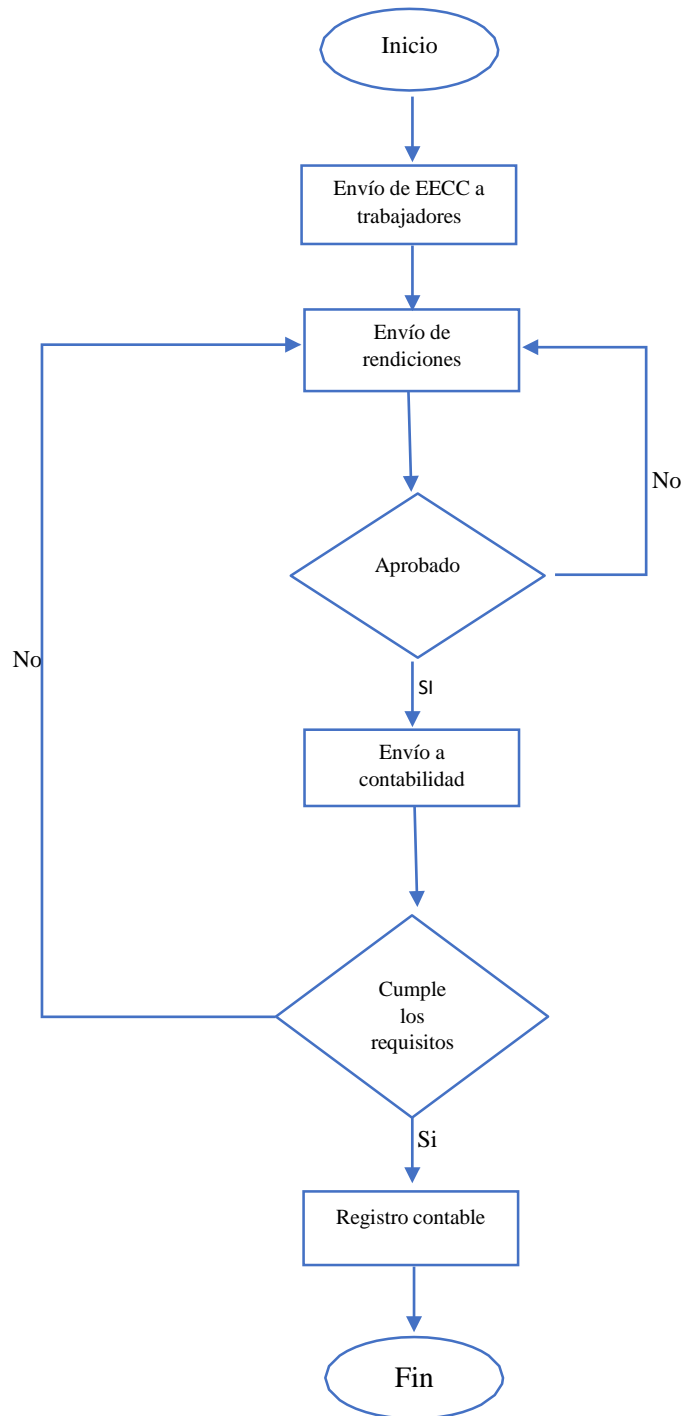
Tabla N°18. *El jefe efectúa reportes periódicamente de los viáticos pendientes de rendición.*

	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	70.0
No	6	30.0
Total	20	100.0

Fuente y elaboración: propia

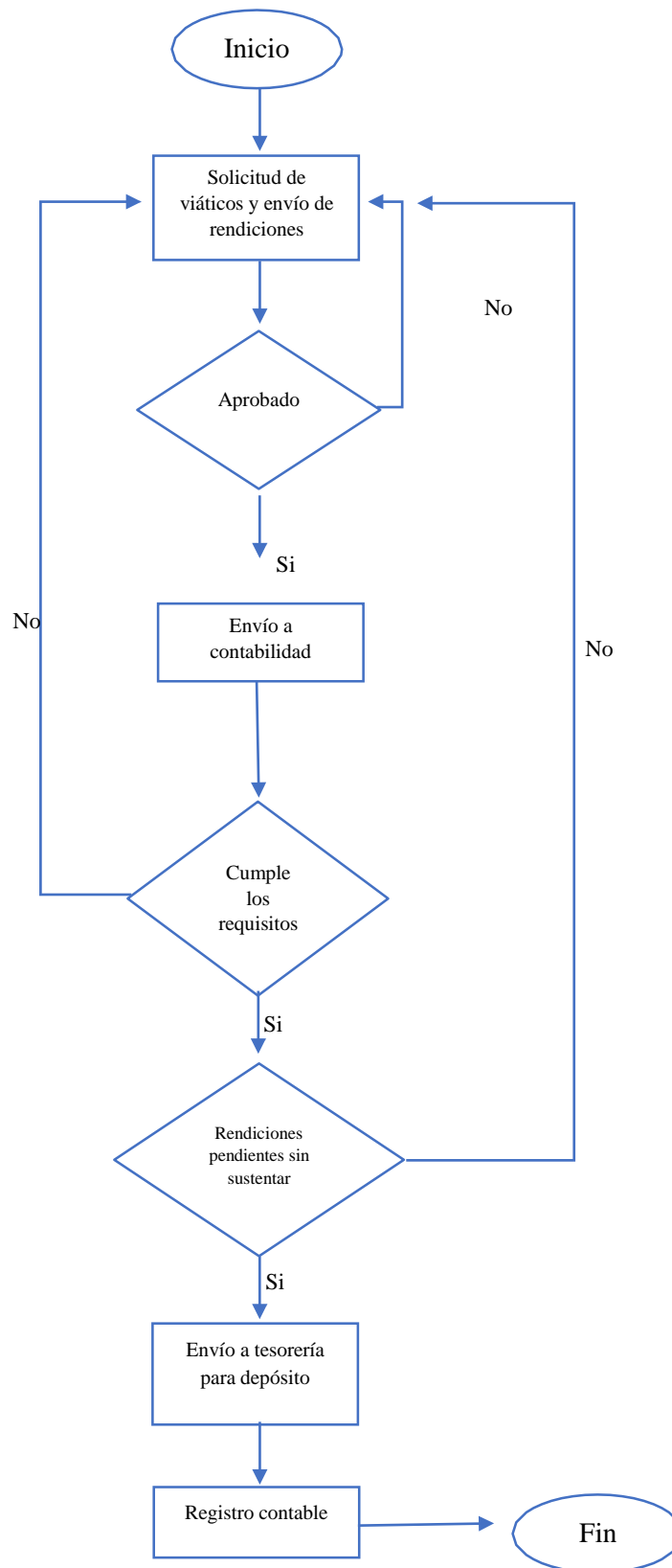
Interpretación: De los encuestados, el 70% mencionan que, el jefe si efectúa reportes periódicamente de los viáticos pendientes de rendición, mientras que el 30% indican que no.

Anexo N°04. *Flujograma proceso de rendición de gastos por tarjeta de crédito*




Fuente y elaboración: propia

Anexo N°05. Flujograma proceso de rendición de gastos en efectivo.



Fuente y elaboración: propia



Reporte de Solicitud de Viáticos

Nombre del Empleado:		
Cargo		
Nombre y cargo del aprobador:	Fecha viaje	
Cuenta Bancaria	Fecha fin de viaje	

Datos Generales							Total Moneda Original Gasto
Proyección de gastos	Días	Comidas	Hotel	Transporte	Hotel	Movilidad interna	
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Total Reporte		S/	0.00	S/	0.00
		Total a Pagar Tarjeta Corporativa		S/	-	S/	-
		Total Pagado por Empleado		S/	-	S/	-
		Anticipos a empleado		S/	-	S/	-
		Total a Reembolsar al Empleado		S/	-	S/	-

Descripción Formateada de Otros Gastos

Firma Empleado

Firma Aprobador