Control Seguro

implementando sistemas de control interno en

MYPES

Melina Elizabeth Chávez Choque
Hilda Luz Calisaya Mestas
Reyna Marcelina Mamani Luis
Dilma Erveni Portugal Portales
Jhonatan José Velazco Santos

IDICAP PACÍFICO
eIP

Control Seguro

implementando sistemas de control interno en

MYPES

IDICAP PACÍFICO

eIP

Control Seguro

implementando sistemas de control interno en

MYPES

Melina Elizabeth Chávez Choque
Hilda Luz Calisaya Mestas
Reyna Marcelina Mamani Luis
Dilma Erveni Portugal Portales
Jhonatan José Velazco Santos

Control Seguro
implementando sistemas de control interno en
MYPES

AUTORES:

© Melina Elizabeth Chávez Choque
© Hilda Luz Calisaya Mestas
© Reyna Marcelina Mamani Ruiz
© Dilma Erveni Portugal Portales
© Jhonatan Jose Velazco Santos

EDITADO POR:

© 2025 Instituto de Investigación y Capacitación
Profesional del Pacífico para su sello editorial IDICAP PACÍFICO
Av. La Cultura N° 384 Puno - Perú

Primera edición digital, marzo 2025

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2025-01906

ISBN N° 978-612-49529-8-2

Libro digital disponible en:
https://idicap.com/omp/index.php/editorial/catalog

DOI: https://doi.org/10.53595/eip.020.2025

CC BY NC SA

Tabla de contenido

Índice de tablas 8
Índice de figuras 9
Índice de anexos 10
Presentación 11
Introducción 14

Capítulo I

Contabilidad en el contexto evolutivo de los aspectos teóricos administrativos 18

Capítulo II

Teoría de sistemas como pilar de los sistemas de control interno 30

Capítulo III

El control interno 33
3.1. Una perspectiva histórica del control interno 33
3.2. El control interno en las organizaciones 35
3.2.1. Organizaciones privadas 35
3.2.2. Organizaciones públicas 37
3.3. Entendiendo el control interno 40
3.4. Dimensionamiento del control interno 42
3.4.1. Ambiente de control 42
3.4.2. Evaluación de riesgos 43
3.4.3. Actividades de control gerencial 44
3.4.4. Información y comunicación 45
3.4.5. Supervisión 46

Capítulo IV

Revisión de la literatura en concordancia al sistema de control interno 48

Capítulo V

Marco Normativo del Sistema de Control Interno 51

Capítulo VI

Estudio de caso: evaluación del control interno caso del ciclo de ingresos de una empresa inmobiliaria 59

Capítulo VII

Estudio de caso: implementación de un sistema de control interno según el marco integrado coso para una empresa comercializadora de artículos tecnológicos 81

Aspectos finales 107

Referencias bibliográficas 109

Análisis complementario 118

Índice de tablas

Tabla 1 Relación entre ejes, componentes y principios del sistema de control interno 55
Tabla 2 Clasificación de entidades públicas por grupos..... 57
Tabla 3 Valoración de riesgo organizacional del caso Inmobiliaria 60
Tabla 4 Balance general empresa (caso práctico 1)..... 61
Tabla 5 Pasivo y patrimonio (caso práctico 1) 61
Tabla 6 Matriz de riesgo de la empresa (caso práctico 1) 64
Tabla 7 Evaluación de los componentes del control interno COSO (caso práctico 1)..... 64
Tabla 8 Cultura de riesgo (caso práctico 1) 80
Tabla 9 Cumplimiento de funciones asignadas de la empresa (caso práctico 2)..... 87
Tabla 10 Muestra de archivos que se tienen en almacén e inventario (caso práctico 2) 87
Tabla 11 Inconsistencias en saldos finales de inventario al año 2018 (caso práctico 2) 90
Tabla 12 Reportes de inventario de elementos de rotación baja (caso práctico 2)..... 92
Tabla 13 Productos bajo concepto de garantía. Reporte (caso práctico 2)..... 95
Tabla 14 Remuneración del periodo Abril-2019 en la empresa, planilla (caso práctico 2)..... 96
Tabla 15 Sanciones establecidas en el decreto supremo 015-2017-TR (caso práctico 2) 97
Tabla 16 Sanciones por no registrar a los empleados en planilla (caso práctico 2) 98
Tabla 17 Declaración de inicio, declaración rectificada (rectificadora) y diferencia (caso práctico 2)..... 98
Tabla 18 Proformas y total de costo e IGV de enero a marzo del 2018 (crédito fiscal) no justificado o sin sustento (caso práctico 2)..... 100
Tabla 19 Préstamos a trabajadores en el año 2018 (caso práctico 2) 103
Tabla 20 Omisión de montos pagados a empleados en el año 2018 (caso práctico 2)..... 105
Tabla 21 Estado de resultados al año 2018 inicial y corregido (caso práctico 2)..... 105
Tabla 22 Ratios de rentabilidad al año 2018 (caso práctico 2)..... 106

Índice de figuras

Figura 1 Componentes esenciales en el enfoque administrativo 22
Figura 2 Estructura dentro del ambiente de control organizacional..... 25
Figura 3 Normativas que regularizan el control interno en el Perú 51
Figura 4 Componentes del sistema de control interno 53
Figura 5 Marco integrado COSO 2013 54
Figura 6 Implementación del sistema de control interno según ejes y pasos a seguir 58
Figura 7 Diagrama organizacional caso práctico 1 63
Figura 8 Organigrama de la empresa comercializadora de artículos tecnológicos (caso práctico 2)..... 82
Figura 9 Flujograma de la empresa comercializadora de artículos tecnológicos (caso práctico 2)..... 83
Figura 10 Vista de los registros de los productos establecidos dentro del sistema de la empresa (caso práctico 2) 89
Figura 11 Registro de ventas con vista previa en el sistema (caso práctico 2) 93

Índice de anexos

Anexo 1. Estados financieros de la empresa del caso práctico 2 119
Anexo 2. Riesgos bajo controles a implementar en la empresa de caso práctico 2 121
Anexo 3. Detalle de un producto a venta de la empresa caso 2 sin datos de STOCK 123
Anexo 4. Vista del sistema a la fecha..... 124
Anexo 5. Registros de comprobantes no declarados reportados por VISA 125
Anexo 6. Registros de comprobantes no declarados de los meses reportados por VISA 126
Anexo 7. Reporte de la empresa VISA a SUNAT sobre los ingresos no declarados 127
Anexo 8. Pagos por rectificación de los tributos de IGV, Renta y las multas por omisión .. 127
Anexo 9. Préstamos entregados a los empleados en el año 2018 127

Presentación

El presente libro “Control seguro: implementando sistemas de control interno en MYPES. Una guía estratégica para la gestión eficiente en la industrial”. Surge a raíz de la creciente preocupación por los desafíos que enfrentan los propietarios y gestores de las MYPEs (micro y pequeñas empresas) dentro de entornos empresariales complejos. La realidad, en muchas ocasiones, puede ser implacable, y no es raro que quienes deben implementar sistemas de control interno se encuentren ante situaciones que parecen imposibles de transformar. Esta reflexión sincera parte del reconocimiento de que, sin contar con parámetros conceptuales y metodológicos bien definidos, los gestores pueden sentirse atrapados en laberintos organizacionales difíciles de navegar.

Este libro no ofrece recetas fáciles, ni tampoco debería tomarse como un manual inflexible. Más bien, invita a una reflexión crítica, ya que actuar de manera irreflexiva en el ámbito de la gestión empresarial es un error que puede tener consecuencias graves. La tarea de implementar y gestionar sistemas de control interno en una MYPE no es solo una cuestión técnica, sino también un proceso de interpretación de la realidad organizacional. Cada decisión, cada auditoría, cada propuesta de mejora es, en esencia, una forma de interpretar y comprender los desafíos a los que se enfrenta la empresa.

Al pensar en cómo los empresarios y gestores de MYPEs deben abordar este desafío, resulta evidente que hay dos aspectos fundamentales que guían su reflexión: por un lado, la capacidad para traducir los datos numéricos en acciones concretas, y por otro, la habilidad de analizar la realidad empresarial tanto desde una perspectiva cuantitativa como cualitativa. Esta capacidad para moverse entre lo numérico y lo estratégico es esencial para construir soluciones que realmente aporten valor a la empresa, y es precisamente aquí donde el control interno cobra especial relevancia.

La idea de desarrollar este enfoque en torno a los sistemas de control interno surge de tres consideraciones clave:

Los sistemas de control interno son constructos teóricos que pueden diseñarse de acuerdo con enfoques tanto tradicionales como modernos. Ambos presentan ventajas y desventajas, pero lo que es innegable es que la teoría contable y administrativa cambia constantemente. Esta evolución afecta directamente la manera en que los empresarios y gestores deben interpretar la realidad de sus MYPEs para desarrollar sistemas de control adecuados.

Un problema común en muchas MYPEs es que las áreas de gestión financiera y contable, a menudo, funcionan de manera aislada del resto de la organización. En lugar de actuar de manera preventiva, se toman medidas correctivas, desaprovechando una gran cantidad de información valiosa que podría evitar problemas futuros y optimizar el presente.

Los sistemas de control interno, como herramientas teóricas, se desarrollan dentro de ciertos paradigmas contables. Sin embargo, lo que muchas veces se pasa por alto es que las MYPEs se desenvuelven en un entorno multiparadigmático, lo que añade una capa adicional de complejidad. Reconocer esta multiplicidad de enfoques es fundamental para implementar controles que sean eficaces en un contexto tan diverso.

Este libro busca no solo proporcionar un camino claro para implementar sistemas de control interno en las MYPEs, sino también fomentar una reflexión más profunda sobre los paradigmas contables que influyen en estos sistemas. No basta con aplicar herramientas de control sin un entendimiento claro del contexto organizacional y cultural en el que operan. En última instancia, las organizaciones buscan maximizar su eficiencia y rentabilidad, y los sistemas de control interno juegan un papel crucial en la consecución de estos objetivos.

En este sentido, el control interno y la eficiencia empresarial están íntimamente relacionados. Este libro ofrece una explicación clara y directa de esta relación, que se establece

tanto de manera sincrónica como diacrónica, lo que permitirá a los lectores profundizar en estos conceptos según su propio ritmo y necesidades.

Al final del día, se espera que este libro sirva no solo como una fuente de conocimiento técnico, sino como un estímulo para la reflexión crítica y el desarrollo de nuevas ideas en torno a la gestión de MYPEs. La implementación de sistemas de control interno no es una tarea sencilla, pero con las herramientas adecuadas y una comprensión clara de los principios que subyacen a estos sistemas, los gestores pueden convertir esta tarea en una fuente de ventaja competitiva para sus organizaciones.

Los autores.

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (MYPEs) enfrentan diariamente innumerables desafíos en un mercado cada vez más competitivo y demandante. En este contexto, adaptarse no es solo una opción, sino una necesidad imperiosa (Laura & Phala, 2021). Las MYPEs deben incorporar herramientas tanto humanas como tecnológicas para mantenerse a la altura de las exigencias del entorno empresarial actual. Dentro de este marco, los sistemas de control interno se presentan como una estrategia clave para asegurar la eficiencia, la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de estas empresas (Murillo-Robes & Palacios-Cedeño, 2022).

Las estructuras rígidas y jerárquicas que definían a las organizaciones tradicionales han quedado obsoletas, siendo sustituidas por modelos más flexibles y dinámicos. Estas nuevas estructuras responden mejor a las necesidades cambiantes de las MYPEs, que requieren adaptarse rápidamente a los cambios del mercado (Mantilla & Huanca, 2020). En este nuevo paradigma, las organizaciones buscan maximizar su inteligencia operativa, desarrollando herramientas como los sistemas de control interno que les permitan afrontar la incertidumbre con mayor confianza y previsión (Quiroz et al., 2019).

El diseño de estos sistemas, sin embargo, representa un desafío significativo para las MYPEs. Cada empresa es un universo único, con su propio conjunto de reglas, valores y dinámicas internas. Los sistemas de control interno deben ajustarse a estas particularidades para ser verdaderamente efectivos. Esto implica un proceso de reflexión profunda y un conocimiento detallado de la estructura organizacional para asegurar que los controles internos aporten valor real y ayuden a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos (Romero-Carazas et al., 2023).

Este recurso. A lo largo de sus capítulos, se exploran no solo los aspectos técnicos del control interno, sino también las implicaciones organizacionales, culturales y estratégicas que estos sistemas traen consigo. En este sentido, la obra no se limita a ofrecer un conjunto de reglas

o procedimientos, sino que invita a una reflexión crítica sobre cómo los sistemas de control interno pueden ser un motor de cambio positivo dentro de las MYPEs.

El primer capítulo introduce la importancia de los sistemas de control interno dentro del contexto más amplio de la evolución de la teoría administrativa. Tradicionalmente, la contabilidad y la administración se han considerado disciplinas separadas, pero en el caso de las MYPEs, su integración es fundamental (Benítez et al., 2023). La contabilidad no solo registra los hechos económicos, sino que también proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, el control interno actúa como un puente entre la contabilidad y la gestión, garantizando que la información generada sea confiable y esté alineada con los objetivos de la empresa.

El segundo capítulo aborda la relevancia de la teoría de sistemas como base conceptual para los sistemas de control interno. Las MYPEs, como sistemas abiertos, interactúan constantemente con su entorno, y los sistemas de control interno deben reflejar esta realidad. La teoría de sistemas permite una visión integral y dinámica de la empresa, lo que es esencial para diseñar controles que no solo regulen las actividades internas, sino que también respondan de manera eficaz a los cambios externos.

El tercer capítulo se enfoca en la capacidad reguladora de los sistemas de control interno. Estos sistemas no solo supervisan las operaciones diarias, sino que también influyen en la cultura organizacional, promoviendo comportamientos alineados con los valores y principios éticos de la empresa. En una MYPE, donde los recursos suelen ser limitados, la regulación efectiva de las actividades es clave para garantizar la eficiencia y evitar desperdicios o errores que puedan comprometer la estabilidad financiera de la organización.

El cuarto capítulo profundiza en la ubicación estructural de los sistemas de control interno dentro de la organización. A través de un análisis de la esquematización clásica de la

teoría administrativa, se examina cómo los controles internos se insertan en diferentes niveles de la estructura organizativa. Esta comprensión es fundamental para diseñar sistemas que sean efectivos en todos los niveles de la empresa, desde la alta dirección hasta el personal operativo.

En el quinto capítulo, se exploran los efectos de los sistemas de control interno en el clima organizacional. Los sistemas de control no solo regulan las actividades, sino que también influyen en la cultura corporativa, fomentando un ambiente de trabajo basado en la transparencia, la ética y la responsabilidad. Estos factores son esenciales para el éxito de cualquier MYPE, ya que un clima organizacional positivo contribuye al aumento de la productividad y la retención del talento.

El sexto capítulo analiza la transversalidad de los sistemas de control interno. Estos sistemas no operan de manera aislada, sino que están interconectados con todas las áreas de la empresa, desde la administración hasta la producción. Esta conectividad permite una gestión más integral y eficaz, asegurando que los objetivos de control estén alineados con los objetivos generales de la organización.

Finalmente, el séptimo capítulo explora los paradigmas contables contemporáneos y su relación con los sistemas de control interno. La contabilidad, como disciplina, está en constante evolución, y los sistemas de control interno deben adaptarse a estos cambios. Este capítulo ofrece una reflexión sobre cómo los distintos enfoques contables pueden influir en el diseño y la implementación de controles internos en las MYPEs, permitiendo a los lectores desarrollar una comprensión más profunda de las dinámicas multiparadigmáticas que caracterizan el entorno empresarial actual.

En resumen, Control Seguro no es solo una guía técnica sobre la implementación de sistemas de control interno en las MYPEs. Es una invitación a reflexionar sobre la importancia de estos sistemas en la gestión eficiente de las empresas y su capacidad para transformar la

manera en que las organizaciones operan. Con un enfoque práctico y estratégico, este libro busca ayudar a los empresarios y gestores a construir sistemas de control interno que no solo garanticen la eficiencia operativa, sino que también contribuyan al crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de sus empresas.

Capítulo I

Contabilidad en el contexto evolutivo de los aspectos teóricos administrativos

A lo largo de la historia, el ser humano ha tenido la necesidad de producir como una forma esencial de adaptarse y sobrevivir en su entorno natural. Esta necesidad lo ha impulsado a desarrollar múltiples maneras de aprovechar los recursos disponibles. A lo largo de los siglos, esta capacidad para gestionar y administrar dichos recursos ha evolucionado significativamente, dando lugar a la administración moderna y a las teorías que hoy sustentan las empresas (González, 2021).

La administración efectiva, racional y eficiente ha requerido el apoyo de diversas disciplinas que complementan la gestión, entre las cuales destaca la contabilidad. Esta disciplina, con raíces también milenarias, ha acumulado un vasto conocimiento teórico y práctico a través de los años, adaptándose y evolucionando para contribuir de manera significativa al desarrollo del campo administrativo en general (Cahuana, 2020; Correa et al., 2022).

De manera similar a la administración, la contabilidad ha dejado de ser una actividad puramente técnica para convertirse en una práctica interdisciplinaria y compleja. El contador ya no es simplemente alguien que registra operaciones económicas; ahora es un profesional integral que desempeña un rol estratégico en las empresas. La contabilidad, con su carácter metodológico y preciso, ofrece grandes oportunidades para mejorar el rendimiento empresarial al proporcionar una visión holística y numéricamente fundamentada de la realidad organizacional (Gutiérrez & Tapia, 2020; Huacchillo et al., 2020).

Lejos de ser una mera herramienta de diagnóstico que refleja la situación financiera de una empresa, la contabilidad actúa como un sistema integrado que permite el control adecuado del desempeño organizacional. Su función va más allá de la presentación de estados financieros, estructurando y gestionando sistemas complejos que facilitan el adecuado funcionamiento de las organizaciones modernas (Medina et al., 2013).

¿Por qué entonces es relevante hablar de administración en un tema que parece ser puramente contable? La respuesta es simple: la contabilidad construye un robusto sistema de control basado en principios, normas y técnicas, mientras que la administración aporta una

perspectiva integradora y global que armoniza las diversas variables que afectan a la empresa, como la planificación, la producción y las finanzas. Esta interacción se refleja en lo que se denomina la "cultura corporativa," esencial para el éxito organizacional (Neciosup, 2018).

La cultura empresarial, entendida como la expresión simbólica y práctica de los hábitos de trabajo de sus miembros, está intrínsecamente vinculada con el futuro de la organización. Si comprendemos que la administración y la contabilidad no son áreas que coliden, sino que se complementan mutuamente, podremos apreciar mejor la importancia de ambas en el contexto organizacional (Párraga et al., 2021).

La administración, en sí misma, puede considerarse un arte, dada la amplia gama de posibilidades que ofrece en el ámbito gerencial. Las teorías que la sustentan son vastas y variadas, lo que permite que cada empresa, como un mundo en miniatura, desarrolle su propio enfoque para enfrentar realidades emergentes y en constante cambio (Quiroz et al., 2019).

Hablar de empresas implica hablar de espacios dinámicos, estructurados jerárquicamente, que buscan organizar el trabajo y el desempeño en función de metas como la rentabilidad y el crecimiento. En este sentido, las empresas necesitan sistemas administrativos que faciliten las tareas y optimicen el desempeño de sus miembros, siendo la administración la disciplina que actúa como el mecanismo para mitigar la incertidumbre en el proceso (Vázquez et al., 2017).

Históricamente, la relación entre empresa y administración ha sido el enfoque clásico de la teoría administrativa. Sin embargo, en la actualidad, se ha demostrado que este binomio es, en realidad, una tríada que incluye también la contabilidad. Este trío garantiza la optimización de los procesos empresariales y la toma de decisiones fundamentadas (Zambrano et al., 2021).

Administrar implica tomar decisiones, y esas decisiones no pueden separarse de un contexto económico y financiero. Los valores monetarios son una expresión de la acción administrativa, ya que, en el mundo empresarial, la gratuidad no existe. Aquí es donde la contabilidad desempeña un papel crucial, proporcionando al administrador la información necesaria para fundamentar sus decisiones (Mogollón, 2021).

En resumen, la administración necesita un enfoque práctico basado en la teoría de sistemas para proyectarse de manera efectiva, y la contabilidad no puede quedar al margen de este enfoque. Ambas disciplinas, trabajando en conjunto, aseguran la rentabilidad y el éxito de

las organizaciones al integrarse en una dinámica de apoyo mutuo, donde la contabilidad informa y regula, y la administración gestiona y optimiza (Párraga et al., 2021).

Consecuentemente, la labor administrativa, en esencia, es un ejercicio de interpretación de una serie de objetivos inherentes a cada organización, lo cual exige una acción interdisciplinaria basada en una estructura organizativa sólida. Por ello, el administrador no solo es un intérprete, sino un organizador y líder clave dentro del grupo. Este enfoque también puede aplicarse a la contabilidad, que debe entenderse como un proceso meticuloso y científico, cuyo fin es generar información financiera que sea de interés estratégico para la gestión empresarial (Ramos, 2021). Así, el contador también es un organizador, pero específicamente del subsistema financiero, que es crucial para la supervivencia de la organización en entornos dinámicos. No obstante, estos sistemas contables no se generan de manera espontánea, lo que puede ser un desafío para los empresarios, sobre todo cuando se trata la contabilidad de forma aislada o desconectada de la administración. Si se cae en este error, la organización se moverá sobre una base frágil, con información fragmentada en lugar de un sistema contable coherente que exprese monetariamente todas las partes de la empresa (Contreras & Palacios, 2016).

Tanto la administración como la contabilidad deben verse como procesos en constante desarrollo, no como metas en sí mismas. Son caminos estratégicos que guían hacia el éxito y hacia una mayor rentabilidad y eficiencia. Desde una perspectiva histórica, la teoría administrativa ha evolucionado junto con el tiempo. Todo cambia y se transforma. Como dijo Heráclito: "no puedes bañarte dos veces en el mismo río." Este concepto subraya la importancia de revisar la historia para comprender cómo ha llegado la administración moderna a ser lo que es hoy (Benítez et al., 2023).

Un recorrido breve por los diferentes periodos de la evolución administrativa permite identificar las principales categorías analíticas que hoy se utilizan para entender mejor los sistemas contables y administrativos. Para comenzar, es útil resumir los aportes de la escuela clásica de la administración, desde sus primeros fundamentos hasta su influencia actual (Canossa & Rodríguez, 2019).

La escuela clásica puso gran énfasis en las "tareas," es decir, en la acción, como respuesta a la ineficiencia industrial de su tiempo. Se centraba en la medición de la productividad en función del tiempo de trabajo de cada obrero (Correa et al., 2022). Aquí reside su esencia práctica y su influencia histórica. Sin embargo, uno de los principales problemas de esta corriente, que posteriormente daría forma a la escuela científica de la administración, es

que enfocaba el trabajo desde una perspectiva demasiado individualista. Al centrarse tanto en la "tarea," se perdía de vista el contexto global, priorizando la "estandarización" del proceso de trabajo como una forma de combatir el empirismo de los trabajadores (González, 2021).

A pesar de estas limitaciones, Frederick Taylor, a través de sus cuatro principios fundamentales (planificación, preparación, control y ejecución), logró establecer las bases de la administración moderna. No podemos olvidar el contexto histórico en el que Taylor desarrolló su trabajo técnico, lo que refuerza la importancia de su contribución. Aunque su enfoque era inicial y aproximado, Taylor sentó las bases de lo que más tarde sería la ciencia administrativa moderna, que hoy lucha por un mayor control, interactividad e interconexión entre los miembros de las organizaciones (Carrillo, 2015).

El mayor legado de la escuela científica fue la "racionalización" del proceso de trabajo, aunque carecía de una visión global que lo integrara en un sistema más amplio y complejo. A pesar de esta limitación, la contribución de la escuela científica sigue siendo significativa, ya que sentó las bases para la evolución de la teoría administrativa moderna, la cual ha ido perfeccionándose para adaptarse a las necesidades contemporáneas de control y coordinación dentro de las empresas (Gutiérrez & Tapia, 2020).

Gráficamente, se puede visualizar la importancia de la escuela científica en la administración como el inicio de un proceso que busca estructurar y optimizar los sistemas internos de trabajo. Aunque su enfoque original se centraba más en la operación individual que en el conjunto, estableció principios que hoy en día se consideran fundamentales en la administración y la contabilidad empresarial (Mori et al., 2021).

Posteriormente, la administración evolucionó hacia enfoques que ponían un mayor énfasis en la estructura organizativa. Las empresas comenzaron a concebirse como organismos vivos, donde el control y la planificación de actividades para cada parte de la estructura se volvieron cruciales (Peralta, 2021). Este cambio representó una transición de un enfoque micro, centrado en el trabajador de forma aislada, hacia un enfoque macro, en el cual la empresa es percibida como un todo interconectado. A lo largo de este proceso, surgieron diferentes matices, particularmente en las teorías de Fayol, Weber (burocracia) y los estructuralistas, dando lugar a lo que más tarde se conoció como la escuela clásica de la administración (Muñoz & Mendoza, 2023).

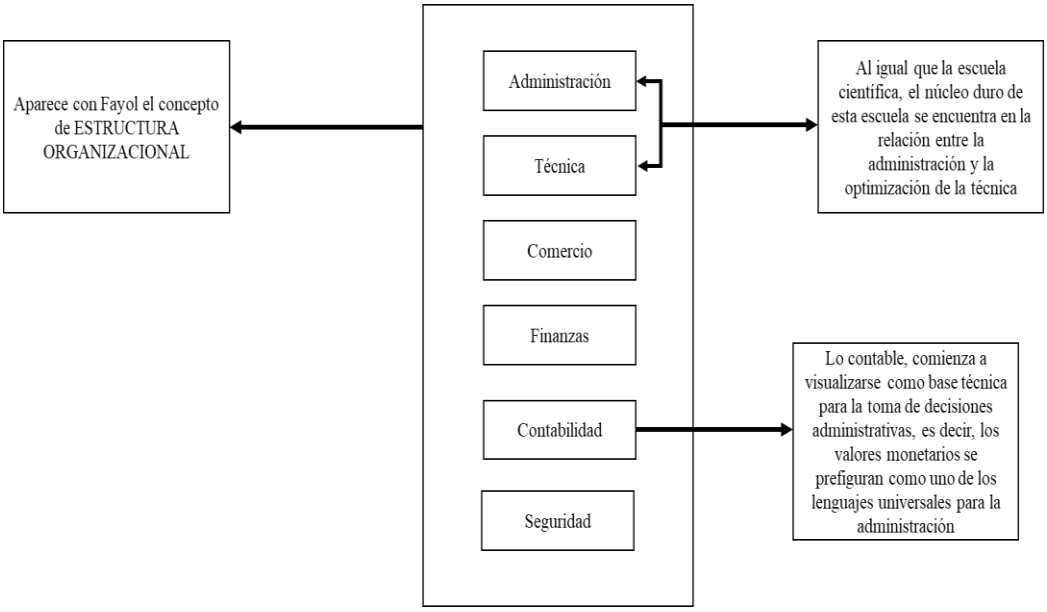
Con Fayol, se comenzó a utilizar en el campo administrativo el concepto de "estructura organizacional", un término que sigue siendo relevante en la actualidad. Además, Fayol identificó seis funciones básicas de la administración, que se consideran pilares fundamentales:

a) Técnicas: relacionadas con el área de producción.
b) Comerciales: vinculadas a la comercialización de productos o servicios.
c) Financieras: enfocadas en la inversión y la capitalización.
d) Seguridad: asociadas a la seguridad en el entorno laboral.
e) Contables: vinculadas con la generación de información financiera para la toma de decisiones.
f) Administrativas: encargadas de integrar las funciones anteriores bajo un principio de mando único, lo que implica una coordinación efectiva en una estructura jerárquica vertical.

Estos elementos siguen siendo fundamentales en la administración moderna, ya que representan categorías universales aplicables al ejercicio de la gestión organizacional. Un aspecto interesante que destaca es el criterio jerárquico vertical, que no se limita a las altas esferas directivas, sino que se distribuye progresivamente en cada una de las ramas de la estructura orgánica. Esto sienta las bases para lo que más adelante se conocería como la segregación de funciones gerenciales (Restrepo-Medina, 2022).

Figura 1

Componentes esenciales en el enfoque administrativo



Es importante señalar que la contabilidad fue considerada por Fayol como un componente esencial en su enfoque administrativo. Aunque su estructura organizacional se visualizaba de manera jerárquica y lineal, ya a principios del siglo XX la técnica contable se entendía como una pieza clave dentro de cualquier estructura organizacional. Este reconocimiento temprano subraya la relevancia de la contabilidad como un pilar dentro de la administración empresarial. Dicha estructura se evidencia en la figura 1.

El esquema propuesto servirá, a partir de ahora, como punto central para analizar la teoría administrativa, que sufrirá ajustes a lo largo del tiempo para fortalecerla mediante la interdisciplinariedad propia de la ciencia administrativa. Al igual que la escuela científica, la escuela clásica no puede desprenderse de su carácter normativo y principista, ya que su objetivo principal es establecer un marco normativo que abarque todo el proceso laboral (Reyes, 2019). De este enfoque surgen los principios elementales de la administración clásica que se mantienen vigentes: previsión, organización, dirección, coordinación y control, todos con el fin de alcanzar la máxima eficiencia y rentabilidad empresarial.

En este marco, surge la teoría de la burocracia de Max Weber, que se basa en estructuras idealizadas para garantizar la máxima eficiencia y rentabilidad. El pilar de este enfoque administrativo es la sobredimensión de la jerarquía como garantía del control, tal como fue planteado previamente por Fayol. Para Weber, una cadena de mando clara y bien definida facilita la "obediencia" en la ejecución de las tareas, vista desde un enfoque impersonal, neutral y objetivo, típico de la escuela weberiana (Álava-Rosado et al., 2023).

Esta corriente de la teoría administrativa se organiza en siete dimensiones clave, tal como establece la teoría burocrática:

a) Normativización y reglamentación: Todas las actividades administrativas deben estar formalmente documentadas. Lo que no está por escrito no existe, lo que se conoce como la "dimensión de formalización."
b) División del trabajo: Se basa en el principio de segregación de funciones, lo que permite reglas claras para los procesos más importantes en cada área administrativa, garantizando la eficiencia.
c) Jerarquía: Constituye el núcleo de la teoría burocrática, y su estructura piramidal de control laboral asegura una cadena de mando que proporciona cohesión en toda la organización. Se sigue el principio de "un obrero, un jefe."

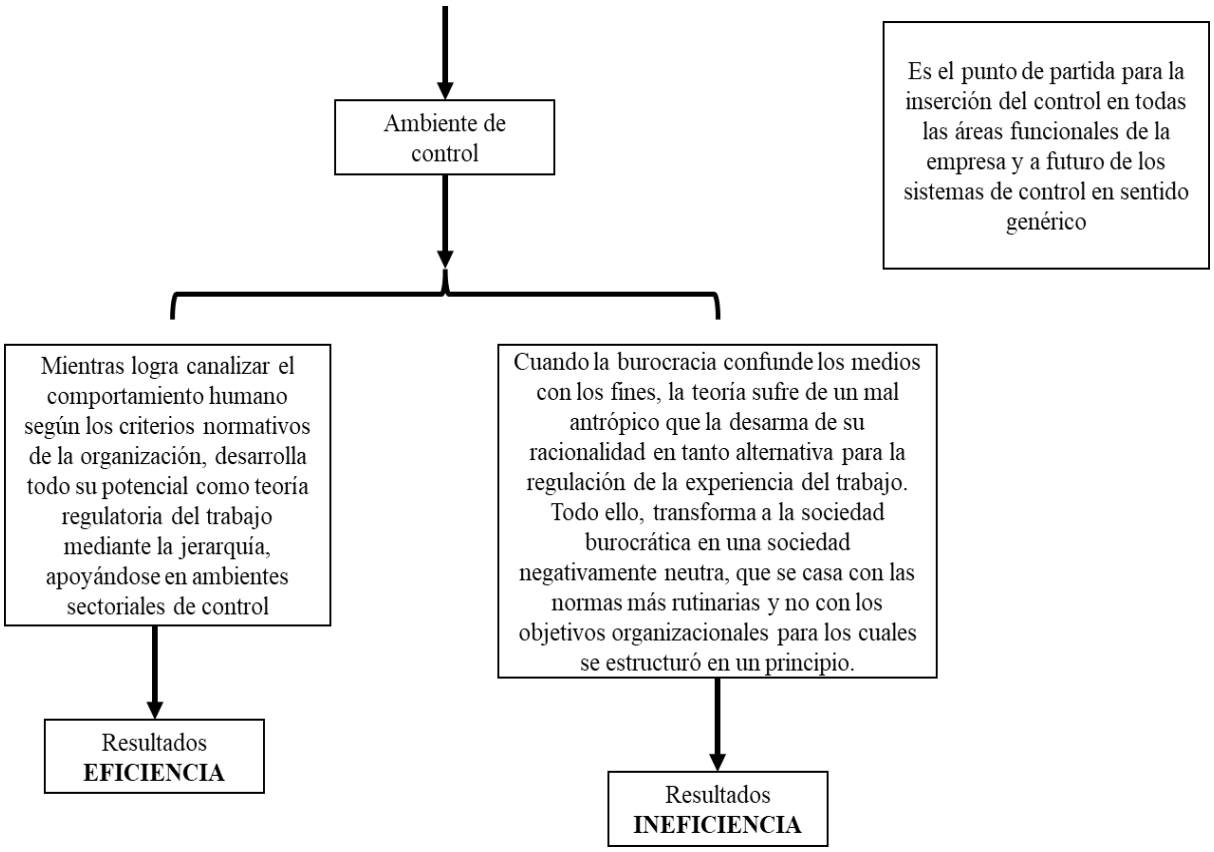
d) Competencia técnica: Garantiza la calidad del trabajo a través de pruebas de ingreso y evaluación de desempeño, sentando las bases de la "meritocracia" laboral.
e) Impersonalidad: Un punto débil de la teoría burocrática, ya que su idealización excesiva subestima el grado real de implicación de las personas con la organización, promoviendo un enfoque neutral y distante.
f) Propiedad de los medios de producción: Establece una clara separación entre el trabajador y los medios de producción. El empleado solo los administra en función de los objetivos de la organización, manteniendo la "neutralidad" en su manejo.
g) Profesionalización: Enfatiza la importancia de la técnica y la ciencia, lo que convierte a los profesionales en los pilares de la estructura organizacional, promoviendo un sistema meritocrático de compensación según la posición burocrática.

Una de las mayores contribuciones de esta escuela es la prefiguración de sistemas de control para cada área del sistema organizacional, así como el énfasis en la supervisión para garantizar una eficiencia continua. Estos principios son fundamentales para que la teoría sistémica y otras corrientes futuras evolucionen a partir del enfoque burocrático, aunque conservando la necesidad de "racionalizar el trabajo", como planteó Weber. La idea de "adecuar los medios a los fines organizacionales" sigue siendo relevante hoy en día, aunque este principio ha sido también fuente de distorsiones en la teoría burocrática, al confundir medios con fines. No obstante, esta teoría sigue siendo útil para desarrollar marcos evaluativos universales aplicables a cualquier organización (Baldeón, 2021).

Una de las mayores contribuciones de esta escuela es la prefiguración de sistemas de control para cada área del sistema organizacional, así como el énfasis en la supervisión para garantizar una eficiencia continua. Estos principios son fundamentales para que la teoría sistémica y otras corrientes futuras evolucionen a partir del enfoque burocrático, aunque conservando la necesidad de "racionalizar el trabajo", como planteó Weber. La idea de "adecuar los medios a los fines organizacionales" sigue siendo relevante hoy en día, aunque este principio ha sido también fuente de distorsiones en la teoría burocrática, al confundir medios con fines. No obstante, esta teoría sigue siendo útil para desarrollar marcos evaluativos universales aplicables a cualquier organización (Baldeón, 2021).

Figura 2

Estructura dentro del ambiente de control organizacional



El mayor problema de esta escuela es su rigidez jerárquica y normativa, que lleva al extremo el principio de racionalidad, tratando al individuo como un "instrumento" dentro de esquemas estáticos, lo que limita el dinamismo en las relaciones organizacionales. Esta rigidez puede llevar al enfoque a un punto contradictorio: buscar trabajar bajo un esquema que fomente, en última instancia, la ineficiencia. Se puede observar de forma más resumida (Uriza, 2019).

Como respuesta a la teoría burocrática, surge la teoría estructuralista, que busca corregir las desviaciones generadas por la práctica concreta de la burocracia. Los estructuralistas se oponen al mecanicismo y la linealidad inherentes a la visión weberiana, proponiendo en su lugar un enfoque sistémico más integral (Contreras & Palacios, 2016). Este nuevo enfoque rechaza la noción del "hombre impersonal", una figura que pudo haber tenido sentido dentro de ciertos contextos productivos de la época, y propone un concepto de "sistema dinámico". En este sistema, los elementos informales que la teoría burocrática intentaba suprimir, pero sin éxito, coexisten con los aspectos formales que aún son válidos para la administración (Estupiñán-Gaitán, 2015).

De este modo, el estructuralismo puede considerarse un enfoque ecléctico, valioso por su capacidad de armonizar las variables formales e informales que existen en todas las organizaciones. No se trata de un modelo idealizado, sino de un enfoque más realista y perfectible, que promueve la revisión constante y el ajuste de variables tanto macro como micro organizacionales (López et al., 2018).

Un aspecto clave del estructuralismo es la importancia que comienza a otorgarse a las variables externas, es decir, al entorno. Este aspecto cobra mayor peso en el análisis de la realidad organizacional, ya que los cambios en el entorno afectan de manera significativa, tanto positiva como negativamente, a la rentabilidad y los resultados de las empresas (Miranda, 2021). Factores externos como los mercados, las guerras o las crisis económicas pueden desviar el rumbo de las organizaciones, llevándolas a situaciones desfavorables. Por otro lado, disciplinas como la matemática, la estadística y la contabilidad empiezan a destacar por su rigor y precisión, proporcionando herramientas esenciales para gestionar esta nueva realidad (Peralta, 2021).

La administración de entornos cerrados, protegidos por estructuras rígidas y aisladas de los cambios externos, ya no es suficiente. La realidad ha cambiado, y la creciente complejidad de los entornos empresariales plantea preguntas difíciles de responder. Las organizaciones deben enfrentar nuevos desafíos y adaptarse a un mundo más interconectado y dinámico, lo que exige una nueva forma de entender la gestión (Quiroz et al., 2019).

En este contexto, la contabilidad también experimenta cambios profundos. A medida que la administración se adapta a estos nuevos enfoques, lo contable adquiere un rol más estratégico dentro de las operaciones diarias de las organizaciones. Al igual que la administración, la contabilidad no está exenta de los cambios paradigmáticos que afectan a la ciencia en su conjunto. Este tema será analizado con mayor detalle en capítulos posteriores, ya que los cambios en la contabilidad reflejan la necesidad de adaptarse a un entorno cada vez más complejo y competitivo (Vega de la Cruz et al., 2020).

El estructuralismo, por tanto, no solo responde a las limitaciones de la burocracia, sino que establece una base más flexible y adaptable para la administración moderna, integrando tantos factores internos como externos en su análisis. Este enfoque es crucial para entender cómo las organizaciones actuales pueden enfrentarse a los desafíos de un mundo cada vez más globalizado y sujeto a constantes transformaciones (Villafuerte et al., 2021).

Hasta este punto, la teoría administrativa se ha enfocado en consolidar aspectos estratégicos relacionados con la racionalización del trabajo, la estructura organizacional, la impersonalidad, el control y el entorno, sentando las bases para enfoques más multidimensionales en los que el ser humano se convierte en el centro de la reflexión (Zuñiga, 2019). Al considerar estas cuatro categorías, la teoría administrativa ha generado una serie de aportes valiosos, aunque no todos forman el núcleo de este análisis, salvo aquellos que resultan útiles para estudiar los sistemas de control contable. Entre las teorías más influyentes se destaca la escuela de las relaciones humanas, que jugó un papel crucial al "humanizar" la teoría administrativa. Este enfoque cuestionaba conceptos como la organización formal, la autoridad, la responsabilidad, la jerarquía y la eficiencia, aspectos que las escuelas anteriores habían considerado como inmutables (Chiavenato, 2001).

La psicología industrial y otras ramas de la psicología comenzaron a ofrecer explicaciones útiles para los procesos administrativos de la modernidad. Los factores subjetivos, considerados "informales", cobraron relevancia al demostrar su influencia en la consecución de los objetivos organizacionales (Canossa & Rodríguez, 2019). Este cambio transformó la figura tradicional del administrador, alejándola de los procesos puramente lógico-lineales y orientándola hacia el liderazgo basado en el ejemplo. Elementos como los incentivos, el reconocimiento y la planificación corporativa se convirtieron en poderosos motivadores para mejorar la eficiencia, lo que se tradujo en mejores resultados económicos y, en última instancia, en una mayor rentabilidad (Benítez et al., 2023).

La clave de la teoría humanista radica en los fundamentos psicológicos que prevalecen en las organizaciones. Las empresas continuaban siendo vistas como organismos vivos, pero el automatismo ya no podía tener cabida en un entorno laboral formado por personas. De este modo, la escuela humanista marcó un punto de inflexión al superar la visión del "hombre-máquina" y reemplazarla por la del "hombre humanizado", un individuo más complejo, proactivo y comprometido con su trabajo (Contreras & Palacios, 2016). Así, el homo economicus fue sustituido por el homo social, un ser que, aunque sigue inmerso en aspectos materiales, también se ve influenciado por factores simbólicos, cuyo manejo exige especial atención por parte de los administradores (Córdova, 2017).

Sin embargo, una debilidad de esta corriente fue olvidar que el trabajo humano está estrechamente relacionado con la retribución económica. En ocasiones, la escuela humanista sirvió como base para desviaciones y oportunismos que ignoraron la importancia de esta variable fundamental para el homo social (Carpio, 2022). A pesar de esto, uno de los aportes

más destacados de esta escuela fue la estimulación de la creatividad en los niveles inferiores de la organización, promoviendo una mayor horizontalidad en la toma de decisiones y fomentando un entorno de trabajo más comprensivo y colaborativo (Canossa & Rodríguez, 2019).

En 1947, Herbert Simon introdujo su teoría del comportamiento organizacional, destacando que las estructuras organizativas son espacios dinámicos de toma de decisiones. Según Simon, el estudio de las variables que influyen en la capacidad de decisión del trabajador debía centrarse en el "comportamiento", dejando en segundo plano la estructura formal de la organización e impulsando un enfoque más subjetivo (Toro et al., 2020).

La evolución de la teoría administrativa culminó con el desarrollo del "desarrollo organizacional", un intento por armonizar las variables estructurales y subjetivas. Esta filosofía sostenía que era posible planificar el cambio y minimizar la resistencia que suelen mostrar los trabajadores ante lo desconocido. En otras palabras, las empresas podían cambiar estructuralmente si se gestionaban correctamente las variables que influían en el comportamiento de los individuos (Párraga et al., 2021).

Además, surgió la corriente tecnológica, de especial interés para quienes se dedican a la contabilidad y la administración. En ambos campos, la maximización de la eficiencia es posible mediante el uso de avances tecnológicos, que permiten racionalizar métodos y procesos (Ramos, 2021). La tecnología no solo regula, sino que también define la estructura, el tamaño, la funcionalidad y los tiempos de respuesta de las empresas frente a las demandas sociales. Así, la tecnología juega un papel determinante en la configuración estratégica de las organizaciones (Reyes, 2019).

Finalmente, se destaca la importancia del ambiente o clima organizacional como un factor clave en las tareas de dirección tanto para administradores como para contadores. La globalización ha añadido un grado de complejidad a la realidad contemporánea, inyectando dinamismo y generando incertidumbre, el mayor reto al que deben enfrentarse quienes buscan alcanzar la máxima eficiencia (Velarde, 2018).

La práctica administrativa ha demostrado, de manera empírica, que las variables internas son insuficientes para explicar la realidad empresarial. En cambio, las variables externas han permitido entender mejor los puntos que las teorías anteriores no lograron aclarar (Pérez & Sánchez, 2019). A largo plazo, las organizaciones se integran en sistemas mayores que las afectan directa o indirectamente. El ambiente externo actúa como una variable clave en la configuración de la estructura organizacional, lo que, junto con la tecnología, resulta

fundamental para establecer entornos de control que apoyen la toma de decisiones administrativas y contables (Zambrano et al., 2021).

Capítulo II

Teoría de sistemas como pilar de los sistemas de control interno

La teoría de sistemas es una forma de aproximarse a la realidad desde un enfoque inter y transdisciplinario, gracias a su capacidad para integrar y comprender tanto las "estructuras" naturales como artificiales desde una perspectiva científica. Su principal objetivo es ofrecer una herramienta descriptiva y explicativa que permita entender los fenómenos, ya que esta teoría establece relaciones dinámicas entre las distintas partes de un sistema determinado (Uriza, 2019). Se trata de un enfoque que busca comprender la organicidad entre los diferentes procesos, secciones y componentes de una realidad compleja, y por su interdependencia, requiere de análisis globales que permitan estructurar dicha realidad de manera inteligible para quienes toman decisiones (Muñoz & Mendoza, 2023).

Lo más positivo de este enfoque es la capacidad que ofrece para teorizar y proyectar modelos de la realidad. A través de un proceso en el que la realidad es inicialmente analizada de forma separada y luego sintetizada como un todo, el sistema puede ser transformado en función de las "leyes" que lo gobiernan. Por esta razón, en el ámbito contable es común escuchar términos como "sistemas de control" o "sistemas de control interno", ya que el planteamiento sistémico responde al reduccionismo mecanicista que fragmentaba el análisis de las organizaciones (Yanetsys, 2007).

Un aspecto interesante de la teoría general de sistemas es que ofrece diferentes perspectivas de análisis para el científico o gerente. Los sistemas, entendidos como un conjunto de elementos estructurados de manera armónica para alcanzar un objetivo determinado, pueden ser utilizados tanto para el estudio interno de una organización como para su análisis externo. En otras palabras, la teoría permite ajustar el enfoque según el alcance que se quiera dar al análisis (Carpio, 2022).

Los sistemas pueden ser clasificados como "abiertos" o "cerrados" según el rango de visualización, y también pueden ser "artificiales" (como es el caso de las organizaciones) o "naturales", lo que permite proyectarlos como espacios reales, ideales o modelizados (Cahuana, 2020).

Internamente, la teoría de sistemas sigue una lógica teleológica, lo que significa que el sistema siempre tiene una finalidad. Sin embargo, además de buscar soluciones internas, los sistemas también están influenciados por variables exógenas con las que deben interactuar, ya que forman parte del entorno en el que se desarrollan. Más adelante, se abordará cómo los sistemas de control aplican estos principios cuando son efectivos y están bien diseñados (De la Hoz et al., 2008).

Ludwig von Bertalanffy, uno de los principales teóricos de la teoría de sistemas, sugirió que se podía hablar de una "filosofía" de los sistemas desde el enfoque de los "paradigmas" de Kuhn. Bertalanffy propuso dos grandes categorías para analizar los sistemas:

a) Ontología de sistemas: Permite identificar los niveles en los que se insertan los sistemas, ya sea en el mundo real o en el conceptual, facilitando la distinción entre lo que es un sistema "real" o "conceptual".
b) Axiología de sistemas: Se refiere a los valores que sostienen el sistema a lo largo del tiempo, y que las personas dentro del sistema asumen de manera transitoria.

La teoría de sistemas se enriquece a partir de otros enfoques, como la teoría de conjuntos (Mesarovic), la cibernética (Wiener), la teoría de la información (Shannon y Weaver), y la teoría de los juegos (von Neumann), entre otros. Es importante destacar algunos conceptos clave asociados a la teoría de sistemas que serán útiles en el futuro:

a) Ambiente: Se refiere a las condiciones externas que influyen en el sistema, modificando su identidad según la relación que el sistema establezca con su entorno.
b) Atributo: Representa las características diferenciadoras del sistema que lo hacen único frente a otros sistemas.
c) Equilibrio: Los sistemas alcanzan este estado cuando interactúan positivamente con su entorno. De lo contrario, experimentan procesos entrópicos que los llevan a la desintegración.
d) Complejidad: Se refiere a la cantidad de elementos que componen un sistema y a la conectividad que los mantiene operativos y en funcionamiento.
e) Estructura: Constituye las partes que componen el sistema y las interrelaciones que se establecen entre ellas de manera constante y cíclica. La interrelación es clave para considerar un elemento como parte de la estructura sistémica.

Estos elementos son esenciales para comprender cómo se estructuran los sistemas de control contable dentro de una organización. Los sistemas de control interno, por ejemplo, son fundamentales para garantizar la eficiencia administrativa, proporcionando información confiable y transparente para la toma de decisiones en un entorno cada vez más cambiante (Medina et al., 2013).

La comprensión de conceptos como estructura, sistema, interconectividad y control es vital antes de abordar el apasionante campo de los sistemas de control en la contabilidad, donde estos principios son aplicados de manera práctica para mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones (Levy, 2019).

Capítulo III

El control interno

3.1. Una perspectiva histórica del control interno

El control interno tiene sus orígenes en la necesidad de supervisión y registro de los recursos dentro de las organizaciones más antiguas, como las civilizaciones egipcia y mesopotámica. En estas culturas, los templos y palacios empleaban escribas para llevar registros detallados de los bienes y tributos recibidos. Estos registros iniciales fueron el primer indicio de sistemas de control, ya que permitían evitar fraudes y asegurar la transparencia en el uso de recursos, además de garantizar la exactitud en la contabilidad (Zuñiga, 2018).

Durante la Edad Media, el control interno evolucionó dentro de las instituciones eclesiásticas y las administraciones feudales. Las órdenes religiosas, que manejaban vastos bienes y recursos, empezaron a desarrollar sistemas más formales de contabilidad. Los monasterios implementaron registros diarios que controlaban ingresos y gastos, y en los feudos, los señores delegaban en mayordomos la supervisión de tierras y tributos, estableciendo una estructura que aseguraba la responsabilidad y evitaba la corrupción (Catagua et al., 2023).

Con el auge del comercio y las finanzas en la Edad Moderna, las prácticas contables se profesionalizaron. La invención de la partida doble por Luca Pacioli en el siglo XV supuso un hito en la historia del control interno, al introducir una metodología más rigurosa para registrar las operaciones. Esta técnica permitió a comerciantes y banqueros llevar un control más preciso de sus negocios, facilitando la detección de errores y fraudes (Cumbicos et al., 2023).

Durante la Revolución Industrial, el crecimiento de las grandes empresas y la complejidad de sus operaciones impulsaron el desarrollo de sistemas de control interno más sofisticados. Las organizaciones comenzaron a dividir sus actividades en departamentos, implementando controles específicos en cada área para asegurar el cumplimiento de los objetivos y la eficiencia en los procesos productivos. En esta etapa, la auditoría interna surgió como una herramienta clave para evaluar la efectividad del control interno (Delfín & Rodríguez, 2022).

A mediados del siglo XX, en un contexto de creciente regulación financiera, se fortalecieron los estándares internacionales de control interno. La creación del marco COSO en 1992 estableció un modelo integral para el diseño, implementación y evaluación de los sistemas

de control interno. Este marco hizo énfasis en la prevención del fraude, la gestión del riesgo y la mejora continua de los procesos organizacionales, consolidando la importancia del control interno en la gestión empresarial moderna (Gutiérrez & Tapia, 2017).

En Perú, el control interno ha evolucionado de manera significativa en las últimas décadas. La Contraloría General de la República, como ente rector del control gubernamental, ha impulsado la implementación de sistemas de control en el sector público. Por otro lado, la adopción de estándares internacionales, como el modelo COSO y las Normas Internacionales de Auditoría, ha promovido el desarrollo de sistemas más robustos en el sector privado, contribuyendo al fortalecimiento de la transparencia y la responsabilidad en las organizaciones peruanas (López et al., 2018).

Desde los primeros años de la República del Perú (1821), la organización fiscal y presupuestaria enfrentó importantes desafíos debido a la inestabilidad política y económica. En esta etapa, el control del gasto fiscal era rudimentario y dependía principalmente de instituciones heredadas de la época colonial, como la Contaduría Mayor, que supervisaba los ingresos y egresos del erario. Sin embargo, el manejo de los recursos era ineficiente, con poca transparencia y sin un marco normativo claro que regulara el proceso presupuestario del naciente Estado peruano (De Sousa et al., 2020).

Durante la segunda mitad del siglo XIX, la administración fiscal peruana trató de modernizarse, aunque los intentos se vieron obstaculizados por conflictos internos, como las guerras civiles, y externos, como la Guerra del Pacífico (1879-1883) (Mogollón, 2021). El manejo del presupuesto nacional era errático y dependía en gran medida de los ingresos generados por la exportación de guano y otros productos primarios. La falta de un control efectivo sobre el gasto público condujo a niveles elevados de endeudamiento externo e interno. En muchos casos, los recursos se distribuían sin un plan coherente, lo que provocó crisis recurrentes de financiamiento (Gutiérrez & Tapia, 2020).

Entre finales del siglo XIX y principios del XX, hubo intentos por institucionalizar un control más formal del gasto fiscal. En 1895 se promulgó la Ley de Contabilidad Fiscal, que estableció procedimientos más rigurosos para el registro de ingresos y gastos del gobierno. Sin embargo, los problemas estructurales persistieron, ya que las instituciones encargadas de la fiscalización carecían de independencia política y técnica, lo que limitaba su capacidad para controlar adecuadamente la gestión pública (Correa et al., 2022).

Con la llegada del Siglo XX, se inició un proceso más consistente de modernización del sistema fiscal. En esta época se consolidaron organismos como el Tribunal de Cuentas, encargado de la fiscalización del erario, y se desarrollaron normativas que buscaban ordenar el presupuesto del Estado. Sin embargo, el control era mayormente reactivo y se centraba en la revisión ex post de los gastos, con escaso enfoque preventivo. Las auditorías se realizaban de forma esporádica, lo que permitía desvíos y malversaciones en la administración pública (Pérez & Sánchez, 2019).

Hacia 1920, bajo el gobierno de Augusto B. Leguía, se realizaron esfuerzos por mejorar la gestión y el control del gasto público. La administración de Leguía impulsó la implementación de presupuestos anuales, sentando las bases para una planificación más coherente de los recursos (Párraga et al., 2021). A pesar de estos avances, el control seguía siendo limitado, ya que las decisiones fiscales continuaban influidas por intereses políticos y la dependencia de ingresos externos. Este periodo marcó el inicio de una mayor preocupación por la eficiencia y la transparencia en el manejo de los recursos públicos, sentando las bases para reformas posteriores en el control fiscal y presupuestario (García et al., 2021).

3.2. El control interno en las organizaciones

3.2.1. Organizaciones privadas

En las últimas décadas, el control interno ha ganado relevancia no solo en el sector público, sino también en las organizaciones privadas. En el Perú, al igual que en otros países, la necesidad de establecer mecanismos que garanticen la transparencia y la eficiencia en la gestión empresarial ha sido un tema prioritario, especialmente para evitar fraudes y quiebras inesperadas (Cahuana, 2020). La experiencia internacional ha demostrado que incluso empresas de renombre mundial, como Enron, han sucumbido debido a deficiencias en su control interno, lo que ha impactado tanto en sus trabajadores como en la economía global (Carpio, 2022).

Las grandes y medianas empresas peruanas también han enfrentado desafíos similares. A lo largo del tiempo, casos de malas prácticas contables y manejos inadecuados de recursos han llevado a pérdidas significativas para las organizaciones, evidenciando la necesidad de sistemas de control interno más robustos. Esta situación se ha vuelto particularmente relevante en los últimos 20 años, período en el que los mercados

se han vuelto más competitivos y las expectativas de transparencia han aumentado, tanto desde el sector público como desde la sociedad (Medina et al., 2013).

Uno de los principales desafíos en la implementación del control interno en el Perú es la diversidad del sector privado. Las empresas que operan en sectores industriales, financieros y comerciales tienen características y necesidades diferentes, lo que exige controles adaptados a cada tipo de organización (Miranda, 2021). El control interno, en este contexto, se convierte en una herramienta esencial para la gestión del riesgo y la mejora continua de los procesos, garantizando que las operaciones se realicen con eficiencia y alineadas con los objetivos estratégicos de cada empresa (De la Hoz et al., 2008).

El desarrollo de sistemas de control interno más eficientes en las empresas peruanas ha estado influenciado por modelos internacionales, como el marco COSO, que ha proporcionado un esquema integral para la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo. Este marco ha sido adoptado principalmente por grandes corporaciones y entidades financieras, dado que enfrentan una mayor regulación tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, su implementación en pequeñas y medianas empresas sigue siendo limitada, lo que representa un área de oportunidad para el sector (Peralta, 2021).

A pesar de estos avances, la falta de independencia en las auditorías externas ha sido un punto crítico para algunas empresas en el Perú. Como sugiere la experiencia internacional, contar con auditorías que emitan dictámenes limpios no siempre garantiza la ausencia de riesgos financieros. Esto ha puesto de manifiesto la importancia de una adecuada supervisión interna que complemente las auditorías externas, proporcionando una capa adicional de seguridad en la gestión empresarial (Sánchez, 2019).

El control interno no solo beneficia a los accionistas, sino que también tiene un impacto directo en los trabajadores y en el Estado. Las deficiencias en los controles internos pueden generar pérdidas de empleo y afectar la recaudación tributaria. En este sentido, una quiebra empresarial tiene repercusiones no solo en los inversores, que suelen recuperar parte de su capital, sino también en la sociedad, que deja de recibir los bienes o servicios que la empresa ofrecía (Mantilla & Huanca, 2020).

Por otro lado, la sociedad y el Estado se ven perjudicados cuando una empresa privada enfrenta problemas financieros derivados de un control interno deficiente. La

insolvencia empresarial afecta las obligaciones tributarias y puede generar un efecto dominó en el mercado, impactando a proveedores, consumidores y empleados. Esto resalta la importancia de fomentar la transparencia y el buen gobierno corporativo en todas las empresas, independientemente de su tamaño o sector (Mori et al., 2021).

En el Perú, el rol del control interno también se ha intensificado debido a la creciente integración de las empresas en mercados internacionales. Las empresas que cotizan en bolsas de valores deben cumplir con estrictas normativas y garantizar la transparencia en sus operaciones. Esto ha obligado a muchas organizaciones a fortalecer sus controles internos para mantener la confianza de inversionistas y clientes, promoviendo un entorno de negocios más seguro y sostenible (Romero-Carazas et al., 2023).

Finalmente, el control interno en las organizaciones privadas peruanas se ha convertido en un elemento estratégico para su sostenibilidad. En un entorno económico dinámico, marcado por cambios regulatorios y tecnológicos, las empresas deben contar con sistemas de control que les permitan adaptarse rápidamente a los desafíos del mercado. Esto no solo garantiza su continuidad, sino que también contribuye al desarrollo económico del país (Carrillo, 2015).

En conclusión, la implementación de control interno en las empresas privadas del Perú no es solo una obligación normativa, sino una necesidad estratégica. La experiencia ha demostrado que las organizaciones con controles internos efectivos no solo son más resistentes ante las crisis, sino que también generan un mayor valor para la sociedad y el Estado. Por lo tanto, el fortalecimiento de estas prácticas es esencial para promover una gestión empresarial eficiente y responsable en el contexto peruano actual (Morán et al., 2021).

3.2.2. Organizaciones públicas

El control interno en las organizaciones públicas del Perú es un componente esencial para garantizar la transparencia, eficiencia y legalidad en la gestión de los recursos públicos. Su objetivo principal es asegurar que las operaciones se realicen de manera eficiente y conforme a la normativa vigente, protegiendo los activos del Estado y fomentando la rendición de cuentas. La importancia de este sistema radica en que la administración pública maneja recursos que pertenecen a toda la ciudadanía, lo que exige

un nivel de supervisión adecuado para evitar malversaciones y promover la correcta ejecución del gasto (Sánchez, 2019).

Desde la creación de la Contraloría General de la República en 1929, el Perú ha trabajado en establecer marcos normativos y operativos que promuevan el control interno en las entidades del sector público. Esta institución, como órgano rector del Sistema Nacional de Control, tiene la responsabilidad de supervisar que los recursos públicos sean manejados con integridad y eficiencia. Sin embargo, el control interno en la gestión pública no solo implica la intervención de la Contraloría, sino que también demanda la participación de cada entidad pública mediante la implementación de sistemas de control interno a nivel organizacional (Toro et al., 2020).

El marco normativo vigente para el control interno en el sector público peruano se ha fortalecido en las últimas décadas con la incorporación de modelos internacionales como el marco COSO. En 2016, el Estado peruano aprobó la Directiva N° 013-2016-CG, la cual establece lineamientos específicos para la implementación y evaluación del Sistema de Control Interno (SCI) en las entidades públicas. Este modelo promueve la cultura del control en toda la organización, alentando la prevención de riesgos y la mejora continua de los procesos administrativos (Vázquez et al., 2021).

A pesar de los avances normativos, la implementación del control interno en la administración pública peruana ha enfrentado desafíos importantes. Entre ellos se destacan la falta de recursos, la baja especialización del personal encargado de la supervisión y la resistencia al cambio organizacional. La burocracia y los procesos administrativos complejos a menudo dificultan la integración de controles efectivos, limitando la capacidad de las entidades para identificar y mitigar riesgos de manera oportuna (Canossa & Rodríguez, 2019).

Un componente crítico del control interno en el sector público es la auditoría interna, que tiene como función verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos y evaluar la efectividad de los controles. Sin embargo, en muchas entidades públicas peruanas, las áreas de auditoría interna no cuentan con la autonomía necesaria ni con los recursos adecuados, lo que puede comprometer su capacidad para detectar y reportar irregularidades de forma imparcial y oportuna (Villafuerte et al., 2021).

Además de la auditoría interna, la rendición de cuentas es un pilar fundamental del control interno en el Perú. Las instituciones públicas deben presentar informes

periódicos sobre el uso y los resultados de los recursos asignados, lo que contribuye a fortalecer la confianza ciudadana en la gestión pública. Sin embargo, uno de los desafíos es que, en muchos casos, la rendición de cuentas se limita a un cumplimiento formal de normativas, sin profundizar en la evaluación del impacto real de los proyectos ejecutados (Baldeón, 2021).

El control previo y posterior también forma parte de las prácticas de control interno en las organizaciones públicas peruanas. El control previo busca prevenir riesgos antes de que ocurran desviaciones, mientras que el control posterior se enfoca en la revisión y evaluación de las actividades ya realizadas. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que, en la práctica, el control posterior tiende a prevalecer, generando un enfoque más reactivo que preventivo (Yanetsys, 2007).

El fortalecimiento del control interno en el Perú requiere un enfoque integral que combine la mejora de los marcos normativos con la capacitación continua del personal. La incorporación de tecnologías de la información también es clave para mejorar la eficiencia de los sistemas de control, permitiendo un monitoreo en tiempo real de los procesos y facilitando la detección de irregularidades (Barloza & Zambrano, 2021).

La corrupción y la falta de control efectivo han sido problemas recurrentes en la gestión pública peruana, lo que resalta la importancia de seguir perfeccionando los sistemas de control interno. Los escándalos de corrupción han puesto de manifiesto la necesidad de contar con mecanismos más robustos que aseguren la integridad de los procesos administrativos y reduzcan los riesgos de malversación de fondos públicos (Gutiérrez & Tapia, 2017).

En conclusión, el control interno en las organizaciones públicas del Perú es un proceso dinámico que busca mejorar la gestión de los recursos del Estado. Aunque se han logrado avances significativos en términos normativos y operativos, persisten desafíos que requieren ser atendidos para consolidar una cultura de control y transparencia en la administración pública. Un sistema de control interno efectivo no solo garantiza el uso adecuado de los recursos públicos, sino que también contribuye al desarrollo económico y social del país al generar confianza en las instituciones del Estado (Ibarra et al., 2017).

3.3. Entendiendo el control interno

El control interno es un conjunto de procedimientos, políticas y prácticas implementadas en las organizaciones para gestionar riesgos y asegurar que sus operaciones se realicen de forma eficiente, eficaz y transparente. En un contexto organizacional, el control interno es fundamental para garantizar que los recursos se utilicen adecuadamente, evitando fraudes, errores y desviaciones que puedan afectar la consecución de los objetivos. Esta práctica no solo asegura la correcta administración, sino que también contribuye a la generación de confianza entre los actores internos y externos (Levy, 2019).

Desde una perspectiva organizacional, el control interno tiene un papel estratégico en la planificación y gestión. Al establecer mecanismos que regulen los procesos internos, las organizaciones pueden adaptarse a un entorno cambiante, minimizando riesgos financieros y operativos. De esta manera, el control interno permite identificar desviaciones a tiempo y tomar decisiones correctivas antes de que los problemas se agraven, lo que contribuye a la sostenibilidad y al desempeño efectivo (Mantilla & Huanca, 2020).

En el ámbito social, el control interno también es relevante, ya que fortalece la confianza entre las organizaciones y sus grupos de interés. Las instituciones públicas y privadas con controles internos sólidos proyectan una imagen de transparencia y responsabilidad, lo que promueve relaciones más saludables con sus colaboradores, clientes, proveedores y la sociedad en general. La falta de estos controles puede generar conflictos sociales, pérdida de credibilidad y deterioro de la reputación (Quiroz et al., 2019).

Desde una perspectiva sistémica, el control interno puede entenderse como un fenómeno organizacional transversal. Esto implica que no es solo un conjunto de procedimientos aislados, sino un sistema integrado que abarca todos los niveles de la estructura organizativa. La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la implementación efectiva del control interno, ya que fomenta una ética de responsabilidad y disciplina en los empleados, lo que a su vez mejora los procesos operativos (Ramírez & Armas, 2021).

El control interno también tiene una función preventiva y correctiva. Por un lado, busca evitar que ocurran irregularidades mediante el establecimiento de políticas claras y controles previos. Por otro, facilita la identificación y corrección de errores mediante auditorías internas y revisiones periódicas. En este sentido, se convierte en una herramienta de mejora continua que impulsa la eficiencia operativa y minimiza riesgos (Vázquez & Lamothe, 2020).

En las organizaciones, el control interno ayuda a alinear los comportamientos individuales con los objetivos institucionales, promoviendo la coherencia en las acciones y decisiones. Esto es especialmente importante en organizaciones complejas donde múltiples áreas deben coordinarse para alcanzar metas comunes. Además, los controles internos permiten evaluar el desempeño de las personas y áreas, facilitando la toma de decisiones informadas y la gestión basada en evidencias (Zuñiga, 2018).

En el sector público, el control interno tiene una connotación más amplia, ya que no solo se enfoca en la eficiencia operativa, sino también en la legalidad y en la rendición de cuentas. Al manejar recursos públicos, las entidades estatales están obligadas a garantizar que sus operaciones sean transparentes y se realicen en beneficio de la sociedad. Un control interno deficiente en este contexto puede generar corrupción, pérdida de recursos y conflictos sociales (Torres et al., 2015).

El control interno también tiene un impacto en la gestión del riesgo organizacional, ya que permite identificar y mitigar amenazas que podrían afectar los procesos y resultados. Al gestionar riesgos de manera proactiva, las organizaciones pueden prevenir situaciones adversas y, en consecuencia, mejorar su capacidad de respuesta ante imprevistos. De este modo, el control interno no solo se enfoca en evitar errores, sino también en garantizar la continuidad del negocio (Reyes, 2019).

Desde una perspectiva evolutiva, el control interno ha experimentado cambios significativos en las últimas décadas. Hoy en día, no se trata únicamente de procedimientos contables o financieros, sino de una herramienta estratégica integrada en todos los procesos organizacionales. La globalización y los cambios tecnológicos han impulsado la adopción de controles más sofisticados, que incluyen herramientas digitales para la supervisión en tiempo real (Cumbicos et al., 2023).

En síntesis, el control interno es un mecanismo esencial para la sostenibilidad y buen funcionamiento de las organizaciones. Su correcta implementación permite una gestión eficiente de los recursos, asegura el cumplimiento de normativas y promueve la confianza en los actores involucrados. Como fenómeno organizacional y social, el control interno no solo mejora los procesos internos, sino que también contribuye a la estabilidad institucional y al desarrollo económico y social (Catagua et al., 2023).

3.4. Dimensionamiento del control interno

En concordancia con el marco doctrinal que proporcionan la propuesta de COSO e Intosai, en el plano internacional, y la Ley N°2871, en el ámbito nacional, se identifican como dimensiones estructurales del constructo de control interno las siguientes:

3.4.1. Ambiente de control

La dimensión de ambiente de control se refiere al marco general de actitudes, prácticas y comportamientos que prevalece en una organización cuando se integran sistemas o áreas específicas de control interno en los distintos niveles operativos y jerárquicos. Esta dimensión refleja la cultura organizacional en cuanto a las acciones de supervisión, conformando un pensamiento colectivo en el que tanto los trabajadores como los directivos asumen una conciencia compartida sobre la importancia del control. Dicho control busca garantizar el cumplimiento eficiente de las operaciones desde diversas perspectivas: operativa, financiera y administrativa (Saira, 2021).

El comportamiento del personal y la percepción organizacional frente a las acciones de control interno son elementos esenciales. La aceptación positiva o la resistencia hacia estas prácticas definen la efectividad del ambiente de control. Esta dimensión incluye valores éticos que guían la conducta de empleados y líderes, así como los compromisos con partes interesadas externas como proveedores y clientes. La coherencia entre lo que se predica y lo que se practica refuerza este ambiente, fomentando confianza tanto dentro como fuera de la organización (Valarde, 2018).

El liderazgo de los directivos es un componente fundamental, ya que sus acciones y estilos de toma de decisiones marcan la pauta para la implementación del control interno. El grado de participación de los líderes influye en la forma en que el personal valora el cumplimiento normativo y el control, estableciendo un ejemplo claro sobre la importancia de estas prácticas (Carrillo, 2015). Un liderazgo comprometido con el control interno fortalece las operaciones diarias, minimiza riesgos y asegura la alineación de las acciones con los objetivos estratégicos.

Además, el ambiente de control refleja los principios filosóficos que orientan las acciones organizacionales. Estos principios, que rigen tanto las acciones de control como la misión, visión y valores de la organización, proporcionan coherencia y estabilidad. Los compromisos organizacionales hacia estos principios aseguran que las acciones de

control no solo se implementen formalmente, sino que también se integren en la cultura operativa diaria, fortaleciendo la transparencia y la responsabilidad (Canossa & Rodríguez, 2019).

En resumen, la dimensión del ambiente de control establece una cultura organizacional que valora el control interno como una práctica esencial para la sostenibilidad y la eficiencia. No se limita a procedimientos formales, sino que busca crear un comportamiento organizacional compartido y una conciencia colectiva orientada hacia la evaluación y mejora continua de las operaciones. De esta manera, el control interno no solo optimiza los procesos internos, sino que también genera confianza en las partes interesadas y contribuye al desarrollo sostenible de la organización (Mori et al., 2021).

3.4.2. Evaluación de riesgos

La dimensión de evaluación de riesgos se enfoca en el proceso mediante el cual los directivos identifican y gestionan los riesgos que pueden afectar la consecución de los objetivos de la organización. Esta dimensión implica analizar aspectos críticos de las actividades empresariales que pueden presentar amenazas, permitiendo a la organización desarrollar respuestas estratégicas ante dichos riesgos (Saira, 2021). La evaluación de riesgos no solo implica reconocer los riesgos existentes, sino también anticipar posibles contingencias y establecer medidas que minimicen su impacto (Delfín & Rodríguez, 2022).

En este contexto, la organización debe considerar la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial de cada riesgo, con el objetivo de gestionarlos de manera consistente y eficiente. La capacidad de valorar estos riesgos permite diseñar planes específicos que orienten las respuestas institucionales ante eventos adversos, garantizando así la continuidad de las operaciones (Núñez, 2019). Esta dimensión es esencial para la toma de decisiones estratégicas, pues permite priorizar los riesgos más relevantes y dirigir recursos hacia su mitigación (Gutiérrez & Tapia, 2017).

La evaluación de riesgos requiere de procedimientos estructurados que incluyan la aprobación de normas específicas y la elaboración de planes detallados para la gestión de riesgos. Estos planes deben definir los riesgos identificados, los criterios de evaluación para determinar su relevancia y los modos de respuesta de la organización. Este proceso

integrado permite a la empresa estar preparada para reaccionar rápidamente ante riesgos emergentes, minimizando sus efectos negativos (Carrillo, 2015).

Una característica fundamental de esta dimensión es que las respuestas a los riesgos no se limitan a medidas reactivas, sino que buscan ser preventivas y estratégicas. La implementación de estas medidas garantiza que la organización mantenga su estabilidad incluso en escenarios inciertos, evitando interrupciones operativas y fortaleciendo su capacidad de adaptación. Esta perspectiva proactiva es esencial para la sostenibilidad de la empresa y su crecimiento en mercados dinámicos (Sánchez, 2019).

En síntesis, la dimensión de evaluación de riesgos es un componente clave del control interno, ya que permite a la organización identificar, valorar y gestionar los riesgos de manera estructurada. Mediante este enfoque, la empresa no solo mitiga posibles amenazas, sino que también fortalece su capacidad para aprovechar oportunidades, asegurando así el cumplimiento de sus objetivos estratégicos en un entorno cada vez más complejo y cambiante (Cahuana, 2020).

3.4.3. Actividades de control gerencial

La dimensión de actividades de control gerencial se refiere a las acciones y procedimientos implementados por la alta dirección para asegurar que las operaciones y decisiones estratégicas se ejecuten conforme a los objetivos organizacionales. Esta dimensión refleja el papel crítico que tiene la gerencia al tomar decisiones sobre el rumbo de la organización, siendo responsables de orientar los procesos internos de manera alineada con la misión y visión institucional. Las decisiones gerenciales se ven afectadas por la calidad de la información disponible, lo que hace fundamental contar con sistemas de control que aseguren la integridad y fiabilidad de los datos utilizados (Núñez, 2019).

Las actividades de control gerencial incluyen la creación y aplicación de políticas, normas y procedimientos que permiten garantizar que las decisiones adoptadas por la dirección se implementen correctamente en todos los niveles de la organización. Estas políticas actúan como guías para las operaciones diarias, estableciendo estándares claros para los procesos internos y minimizando riesgos operativos. En este contexto, los controles no solo deben enfocarse en corregir errores, sino también en prevenir desviaciones que puedan comprometer la eficiencia de la organización (Saira, 2021).

El éxito de las actividades de control gerencial depende de la coordinación y el compromiso de los diferentes niveles jerárquicos. La alta dirección no solo establece los

lineamientos generales, sino que también supervisa su aplicación mediante procedimientos de control interno. Esto implica monitorear constantemente las actividades operativas, evaluar su desempeño y ajustar las estrategias cuando sea necesario. La claridad en los roles y la adecuada comunicación entre áreas son esenciales para garantizar que las acciones de control se lleven a cabo de manera efectiva (Grageola et al., 2020).

Otro aspecto relevante de esta dimensión es que las decisiones gerenciales están directamente vinculadas con la disponibilidad de información confiable y oportuna. La gerencia debe contar con herramientas y sistemas adecuados para recopilar, analizar y procesar datos, lo que permite tomar decisiones informadas y fundamentadas. De esta forma, las actividades de control no solo mitigan riesgos, sino que también optimizan el uso de los recursos y aseguran la sostenibilidad de las operaciones (Laura & Phala, 2021).

En resumen, las actividades de control gerencial son un componente esencial del control interno, ya que permiten que la alta dirección establezca directrices claras, supervise su implementación y asegure que las operaciones se alineen con los objetivos estratégicos. A través de políticas y procedimientos adecuados, la gerencia fortalece la integridad de los procesos internos, garantizando la eficiencia, la transparencia y el logro de los resultados esperados en un entorno organizacional cada vez más competitivo (Muñoz & Mendoza, 2023).

3.4.4. Información y comunicación

La dimensión de información y comunicación es fundamental para el control interno, ya que asegura que los flujos de información dentro de la organización sean precisos, oportunos y accesibles, respaldando la toma de decisiones en todos los niveles. La información es más que un simple insumo operativo; es el medio que sustenta los procesos estratégicos y operativos, garantizando que la organización funcione de manera coherente y eficiente. En este sentido, la comunicación no se limita a ser un canal, sino una atmósfera organizacional en la que la información se genera comparte y comprende (Buchanan, 2019).

La comunicación interna tiene un impacto directo en la calidad del ambiente laboral, promoviendo una cultura organizacional basada en la confianza, la transparencia y la colaboración. Además, permite que todos los colaboradores conozcan las políticas, procedimientos y objetivos institucionales, lo que alinea sus acciones con los resultados

esperados. Una comunicación efectiva facilita que los empleados comprendan su rol dentro de la organización, mejorando la ejecución de las actividades y fortaleciendo el cumplimiento de los controles establecidos (Medina et al., 2013).

Por otro lado, la información relevante y precisa es esencial para la toma de decisiones gerenciales. La calidad de las decisiones depende de la veracidad y oportunidad de los datos disponibles. De esta forma, los sistemas de información organizacional deben ser eficientes para recopilar, procesar y transmitir datos de manera ágil, permitiendo a los directivos reaccionar rápidamente ante cambios en el entorno y gestionar riesgos de manera proactiva. La falta de información adecuada puede generar decisiones erróneas que afecten el desempeño y la sostenibilidad de la organización (Ramírez & Armas, 2021).

La comunicación no solo es interna, sino que también abarca las interacciones con agentes externos, como clientes, proveedores y otras partes interesadas. La transparencia en estos intercambios refuerza la confianza en la organización y asegura que las expectativas de los grupos de interés se gestionen adecuadamente. Un flujo de información claro y abierto con el entorno externo también permite a la organización anticiparse a las necesidades del mercado y mantener relaciones saludables con sus socios estratégicos (Torres et al., 2015).

En síntesis, la información y comunicación constituyen una dimensión esencial del control interno al proporcionar los elementos necesarios para una gestión eficaz. Cuando la información circula de manera fluida y la comunicación es clara y estratégica, la organización no solo mejora su toma de decisiones, sino que también fortalece su estructura operativa y reduce riesgos. Por tanto, esta dimensión es clave para alinear a todos los actores internos y externos en el logro de los objetivos institucionales, asegurando así el desarrollo sostenible y la eficiencia organizacional (Vega de la Cruz et al., 2020).

3.4.5. Supervisión

La dimensión de supervisión representa la culminación y esencia del proceso de control interno, ya que no se puede hablar de un sistema de control efectivo sin la realización de tareas de monitoreo continuo. Esta dimensión abarca las actividades de seguimiento, monitoreo y evaluación que se realizan para garantizar que las políticas, procedimientos y controles implementados en la organización se cumplan de manera

adecuada. A través de la supervisión, la organización puede identificar problemas, desviaciones o ineficiencias en tiempo real, permitiendo tomar acciones correctivas de forma oportuna (Zuñiga, 2018).

Uno de los elementos clave de la supervisión es la prevención, que se logra mediante el establecimiento de controles diseñados para evitar la ocurrencia de errores o fraudes. Las actividades de supervisión incluyen no solo la revisión de resultados, sino también la vigilancia constante de los procesos para garantizar que se alineen con los objetivos estratégicos de la organización. De esta manera, se asegura que los controles internos funcionen como una herramienta preventiva que mitiga riesgos y optimiza la gestión (Mantilla & Huanca, 2020).

La supervisión también implica el seguimiento de los resultados alcanzados y de los compromisos asumidos por la organización en su gestión interna. Esto permite evaluar si los objetivos operativos y estratégicos se están cumpliendo conforme a lo planificado. Además, el seguimiento constante facilita la detección de oportunidades de mejora, promoviendo la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales. Es a través de la supervisión que se puede garantizar una retroalimentación constante, lo que impulsa la mejora continua (Cumbicos et al., 2023).

Otro aspecto relevante de la supervisión es la capacidad de generar informes que proporcionen información valiosa para la toma de decisiones. Los resultados de las actividades de supervisión son comunicados a la alta dirección y otros actores clave, lo que les permite tener una visión clara del desempeño de los controles internos y de las áreas que requieren ajustes o mejoras. De esta forma, la supervisión se convierte en una herramienta estratégica para la gestión, asegurando la transparencia y la rendición de cuentas en todos los niveles (De la Hoz et al., 2008).

En resumen, la dimensión de supervisión es esencial para el éxito del control interno, ya que permite garantizar que los sistemas de control establecidos sean efectivos y estén funcionando adecuadamente. A través de la supervisión, la organización puede no solo detectar problemas, sino también mejorar y optimizar su gestión mediante la implementación de acciones correctivas. Esta dimensión refuerza la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos de manera consistente y sostenible, asegurando la integridad de los procesos operativos y estratégicos (Canossa & Rodríguez, 2019).

Capítulo IV

Revisión de la literatura en concordancia al sistema de control interno

El control interno se entiende como un proceso integral que desarrollan los directivos y colaboradores de una organización, cuyo propósito principal es preparar a la entidad para afrontar riesgos y alcanzar sus objetivos estratégicos (INTOSAI, s.f., p. 6). Este sistema busca garantizar que las operaciones se ejecuten con eficiencia, efectividad, ética y economía, al tiempo que asegura el cumplimiento de las normativas legales y la protección de los recursos frente a posibles daños, pérdidas o usos indebidos.

La conexión teórica entre el control interno y la gestión pública es notable. En el contexto de la modernización del sector público, el control interno desempeña un papel crucial en la toma de decisiones estratégicas, asegurando que la prestación de bienes y servicios públicos sea de calidad, oportuna y sostenible. Esta práctica fomenta un entorno favorable para gestionar los riesgos inherentes a los procesos clave de las entidades públicas, además de mejorar la circulación de información relevante y establecer mecanismos que fortalezcan el desempeño institucional (OLACEFS, 2019). En esencia, el control interno impulsa la eficacia en la gestión pública, que está enfocada en satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

El concepto de valor público, que se refiere al impacto positivo que genera el Estado al ofrecer bienes y servicios que responden a las necesidades de la población, tiene una estrecha relación con la gestión pública y sus resultados. Este enfoque supera la visión tradicional centrada únicamente en la provisión de servicios bajo una estructura burocrática. Por ejemplo, optimizar procesos como la ejecución presupuestaria y las contrataciones públicas tiene un impacto directo en la mejora de los servicios hacia la ciudadanía, asegurando que estos sean oportunos, seguros y de calidad. Para lograrlo, es fundamental fortalecer el control interno y su articulación con los sistemas de control externo, a fin de promover la integridad y transparencia institucional (PCM, 2022, p. 91).

En el ámbito internacional, el interés por el control interno ha ido en aumento. Las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) han trabajado en fortalecer sus capacidades para promover el control interno en el sector público, contribuyendo a la transparencia y la rendición

de cuentas, y mitigando riesgos asociados a la corrupción y el mal manejo de los recursos públicos (OLACEFS, 2015, p. 13).

A pesar de su importancia, la implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en muchas entidades públicas ha avanzado lentamente. La OCDE (2017a, p. 112) señala que en Perú el control interno y la gestión de riesgos son percibidos como trámites administrativos en lugar de herramientas estratégicas, lo que refleja un enfoque limitado y burocrático. Además, algunos gestores delegan esta responsabilidad exclusivamente a los Órganos de Control Institucional (OCI), ignorando que estos están orientados al control externo en el marco de las reformas del Sistema Nacional de Control.

La gestión de riesgos, como herramienta clave, permite identificar, evaluar y mitigar eventos que podrían afectar el desarrollo normal de las actividades de las entidades públicas. Si no se abordan, dichos riesgos impactan negativamente en la eficiencia, transparencia y calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos. Por tanto, gestionar riesgos requiere un liderazgo comprometido de los funcionarios y la participación de todo el personal, lo que incrementa la probabilidad de éxito en el logro de los objetivos institucionales.

En este contexto, las entidades públicas están incorporando progresivamente la gestión de riesgos en sus marcos normativos. La PCM (2022) destaca este enfoque en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, promoviendo su adopción como una herramienta permanente para mejorar la eficacia, ética y transparencia en la gestión (p. 95). Esto implica que la implementación del SCI debe ser gradual e integral, con un compromiso firme de todos los actores institucionales.

Un ejemplo notable de esta implementación es el caso del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), que mediante la Directiva N° 012-2017-OSCE/CD establece criterios para la gestión de riesgos en la planificación de obras, buscando mejorar la eficiencia de las inversiones públicas. Este enfoque integral incluye procesos como la identificación, análisis y planificación de respuestas a riesgos, así como la asignación de responsabilidades.

El OSCE (2020) destaca que la gestión de riesgos requiere un cambio cultural y de actitud tanto en el sector público como en el privado, alineando los intereses de todos los actores hacia un objetivo común: garantizar servicios públicos de calidad y promover el desarrollo equitativo (p. 4). Un análisis de riesgos en los procesos de contratación pública identificó que

la fase de precompra es la más vulnerable, debido a su impacto en las etapas posteriores del contrato.

En conclusión, el Sistema de Control Interno (SCI) representa una herramienta fundamental para mejorar los procesos institucionales y fortalecer la gestión de riesgos, contribuyendo así al cumplimiento efectivo de los objetivos de las entidades públicas.

Capítulo V

Marco Normativo del Sistema de Control Interno

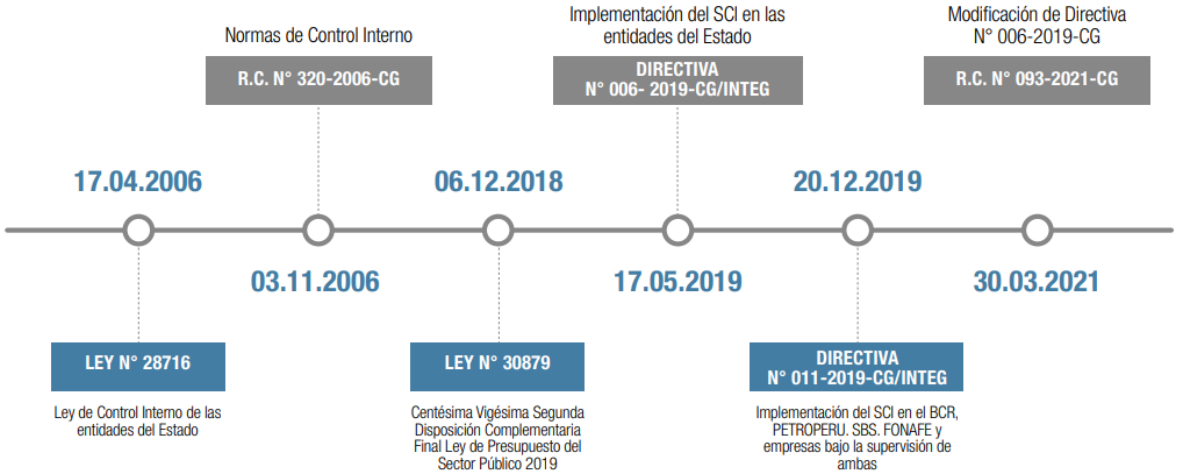
El marco normativo que sustenta el control interno está compuesto por la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (2002), y la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (2006). A partir de estas normativas, la Contraloría General de la República (CGR) ha emitido diversas resoluciones y directivas que regulan el proceso de implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en las entidades públicas.

A continuación, se presenta una síntesis de la evolución de las principales normativas que rigen la implementación del SCI. La Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG establece las normas de control interno, proporcionando lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para su aplicación. Sin embargo, debido al limitado avance en la implementación del SCI, la Ley N° 30879, Ley del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2019, incluyó una disposición complementaria que obliga a todas las entidades reguladas por la Ley N° 28716 a implementar el SCI en un plazo de 18 meses, bajo responsabilidad funcional.

En este contexto, la CGR emitió la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, vigente actualmente, que establece un enfoque renovado para que las entidades consideren el SCI como una herramienta de gestión continua. En el presente estudio, el análisis de la implementación y evaluación anual del SCI se realiza en el marco de esta directiva y sus modificaciones posteriores.

Figura 3

Normativas que regularizan el control interno en el Perú



Nota: Escuela Nacional de Control (2020).

Cabe mencionar que la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG excluye de su alcance al Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), y a las entidades supervisadas por estas. Para regular el SCI en estas instituciones, se emitió la Directiva N° 11-2019-CG/INTEG, que establece disposiciones específicas aplicables a su implementación.

El artículo 7 de la Ley N° 27785 describe el control interno como un conjunto de acciones preventivas, simultáneas y de verificación posterior realizadas por la entidad sujeta a control. Su objetivo es garantizar que la administración de recursos, bienes y operaciones se lleve a cabo de manera correcta y eficiente. Este control se ejerce en tres momentos: previo, simultáneo y posterior. En el caso del control interno previo y simultáneo, corresponde exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades, como parte inherente de sus funciones y de acuerdo con las normas que rigen las actividades de la organización. Estas actividades se desarrollan dentro de los planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los cuales contienen políticas y métodos para autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección. Por otro lado, el control interno posterior es llevado a cabo por los responsables jerárquicos de los ejecutores, quienes verifican el cumplimiento de las normativas establecidas. Además, el Órgano de Control Institucional (OCI) se encarga de evaluar los aspectos administrativos relacionados con el uso de los recursos públicos, así como la gestión y ejecución en relación con las metas trazadas y los resultados obtenidos, de acuerdo con sus planes y programas anuales.

El titular de cada entidad tiene la responsabilidad de garantizar la operatividad y confiabilidad del control interno, fomentando su uso para evaluar la gestión, promover la rendición de cuentas y contribuir al cumplimiento de los objetivos y misión institucional.

Por su parte, el artículo 3 de la Ley N° 28716 define el Sistema de Control Interno (SCI) como un conjunto estructurado de acciones, actividades, políticas, normas, procedimientos y métodos, así como la actitud del personal y autoridades, organizados en cada entidad estatal. Este sistema tiene como objetivos principales:

a) Mejorar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, y elevar la calidad de los servicios públicos.
b) Proteger los recursos y bienes estatales de pérdidas, deterioros, usos indebidos o cualquier situación irregular.

c) Garantizar el cumplimiento de la normativa aplicable.
d) Asegurar la confiabilidad y puntualidad de la información generada.
e) Promover los valores institucionales.
f) Impulsar la responsabilidad de los funcionarios y servidores en la rendición de cuentas sobre los fondos y bienes públicos a su cargo.

La Ley de Control Interno establece siete componentes básicos del SCI: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, actividades de prevención y monitoreo, sistemas de información y comunicación, seguimiento de resultados, y compromisos de mejora. Inicialmente, la implementación del SCI era obligatoria para todas las entidades señaladas en el artículo 3 de la Ley N° 27785. Sin embargo, en 2009 se modificó para permitir una aplicación progresiva, considerando la naturaleza de las funciones de cada entidad y la disponibilidad de recursos presupuestales, entre otros factores.

El 15 de mayo de 2019, mediante la Resolución de Contraloría N° 146-2019-CG, se aprobó la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, que regula el procedimiento para implementar el SCI. Esta directiva establece plazos y responsabilidades para la implementación, así como disposiciones para su seguimiento y evaluación.

Figura 4

Componentes del sistema de control interno

Ley de Control Interno (Ley N° 28716)	Normas de Control Interno (R.C.N° 320-2006-CG)	Modelo Modelo COSO 2013
1. Ambiente de control	1. Ambiente de control	1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos	2. Evaluación de riesgos	2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control gerencial	3. Actividades de control gerencial	3. Actividades de control
4. Sistemas de información y comunicación	4. Información y comunicación	4. Información y comunicación
5. Actividades de prevención y monitoreo		
6. Seguimiento de los resultados	5. Supervisión	5. Supervisión
7. Compromisos de mejoramiento		

Nota: Directiva N. 006-2019-CG/INTEG.

De los siete componentes originalmente definidos en la Ley N° 28716, la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG los agrupa en cinco, en línea con el modelo COSO. Estos cinco componentes, basados en el enfoque COSO 2013, son los que también se consideran en la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, adoptando un modelo más simplificado y alineado con estándares internacionales.

En la versión COSO 2013, el Sistema de Control Interno (SCI) se representa mediante un cubo, cuya cara frontal destaca los cinco componentes esenciales del control interno. En este esquema, el *ambiente de control* se ubica en la parte superior del cubo, lo que simboliza que el compromiso con el control interno debe originarse en los altos funcionarios y extenderse hacia todos los niveles de la organización. Estos cinco componentes se interrelacionan transversalmente con los objetivos organizacionales y la estructura institucional.

Una descripción breve de cada uno de los componentes es la siguiente:

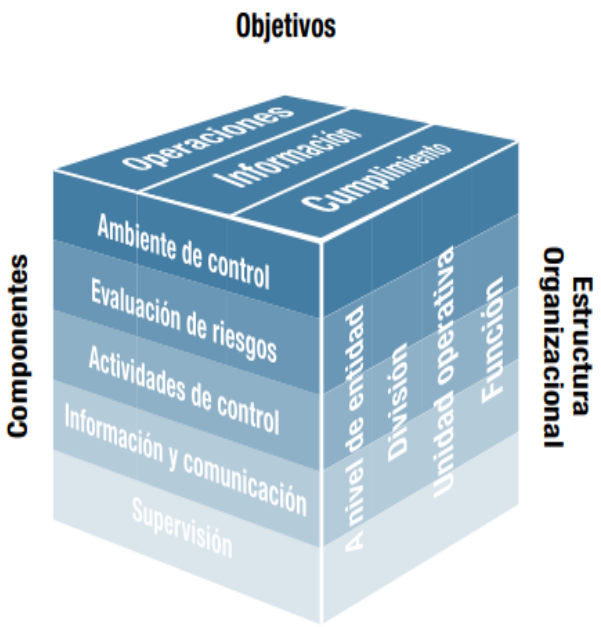
a) Ambiente de control: Constituye la base del SCI. Incluye factores como la integridad, los valores éticos, la estructura organizacional y las políticas de gestión de personal, entre otros.
b) Evaluación de riesgos: Se enfoca en la identificación de riesgos relevantes que puedan afectar el logro de los objetivos. Este componente constituye el pilar para la gestión de riesgos.
c) Actividades de control: Comprende los mecanismos y procedimientos establecidos para gestionar y mitigar los riesgos previamente identificados.
d) Información y comunicación: Asegura que la comunicación fluya efectivamente en todos los niveles de la organización, tanto de manera descendente como ascendente, para que cada integrante pueda desempeñar sus responsabilidades adecuadamente.
e) Supervisión: Garantiza la vigencia y eficacia del SCI a lo largo del tiempo, a través de supervisiones continuas y evaluaciones periódicas.

Este modelo resalta la importancia de una estructura coherente y coordinada en el SCI, orientada al cumplimiento de los objetivos y a la sostenibilidad de los controles internos en el tiempo.

Figura 5

Marco integrado COSO 2013

Componentes	Principios
Ambiente de control	5
Evaluación de riesgos	4
Actividades de control	3
Información y comunicación	3
Supervisión	2
TOTAL	17



Nota: Escuela Nacional de Control-CGR.

En la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, se definen principios específicos para cada uno de los componentes del control interno, con el objetivo de guiar y facilitar su implementación. Estos cinco componentes, junto con sus diecisiete principios, se organizan en tres ejes principales: Cultura organizacional, Gestión de riesgos y Supervisión. Los detalles pueden consultarse en la Tabla 1.

Tabla 1

Relación entre ejes, componentes y principios del sistema de control interno

Eje	Componente	´principio
Cultura organizacional	Ambiente de control	La entidad demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
		El área o unidad encargada de implementar el SCI opera de manera independiente respecto a la Alta Dirección y se encarga de supervisar el funcionamiento y desempeño del sistema mencionado.

		La Alta Dirección define las estructuras, las líneas de reporte, así como los niveles de autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar los objetivos establecidos.
		La entidad manifiesta su compromiso al atraer, formar y mantener a profesionales capacitados que estén alineados con los objetivos institucionales.
		La entidad establece las responsabilidades de las personas en relación con el control interno para garantizar el logro de los objetivos.
	Información y comunicación	La entidad recopila o produce y emplea información relevante y de calidad para respaldar el funcionamiento del control interno.
		La entidad transmite internamente la información, incluidos los objetivos y responsabilidades, esenciales para garantizar el adecuado funcionamiento del SCI.
		La entidad establece comunicación con las partes interesadas externas para abordar los aspectos clave que impactan en el funcionamiento del control interno.
Gestión de riesgos	Evaluación de riesgos	La entidad establece objetivos con la claridad necesaria para facilitar la identificación y evaluación de los riesgos asociados.
		La entidad reconoce los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de sus objetivos en todos los niveles y los analiza como fundamento para determinar las estrategias de gestión adecuadas.
		La entidad toma en cuenta la posibilidad de fraude al analizar los riesgos que puedan impactar el logro de los objetivos.
		La entidad identifica y valora los cambios que podrían tener un impacto significativo en el funcionamiento del SCI.
	Actividades de control	La entidad diseña y establece actividades de control orientadas a reducir los riesgos a niveles aceptables, asegurando así el cumplimiento de sus objetivos.
		La entidad implementa actividades de control relacionadas con la tecnología a nivel

		organizacional para respaldar el logro de los objetivos.
		La entidad pone en práctica las actividades de control mediante políticas que establecen las directrices generales del control interno y procedimientos que operacionalizan dichas políticas.
Supervisión	Supervisión	La entidad elige, desarrolla y ejecuta evaluaciones continuas y/o independientes para verificar que los componentes del SCI estén implementados y operando de manera efectiva.
		La entidad identifica y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a las partes responsables de implementar acciones correctivas y medidas de control, incluyendo a la Alta Dirección y al área encargada de la implementación del SCI, según sea necesario.

Fuente: modificado de la Directiva N. 006-2019-CG/INTEG.

Para implementar el SCI, las entidades se agrupan en tres categorías, tomando en cuenta su nivel de gobierno y población. En el caso de los municipios, se utiliza como referencia la clasificación definida por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) dentro del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal. La distribución detallada de los grupos se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2

Clasificación de entidades públicas por grupos

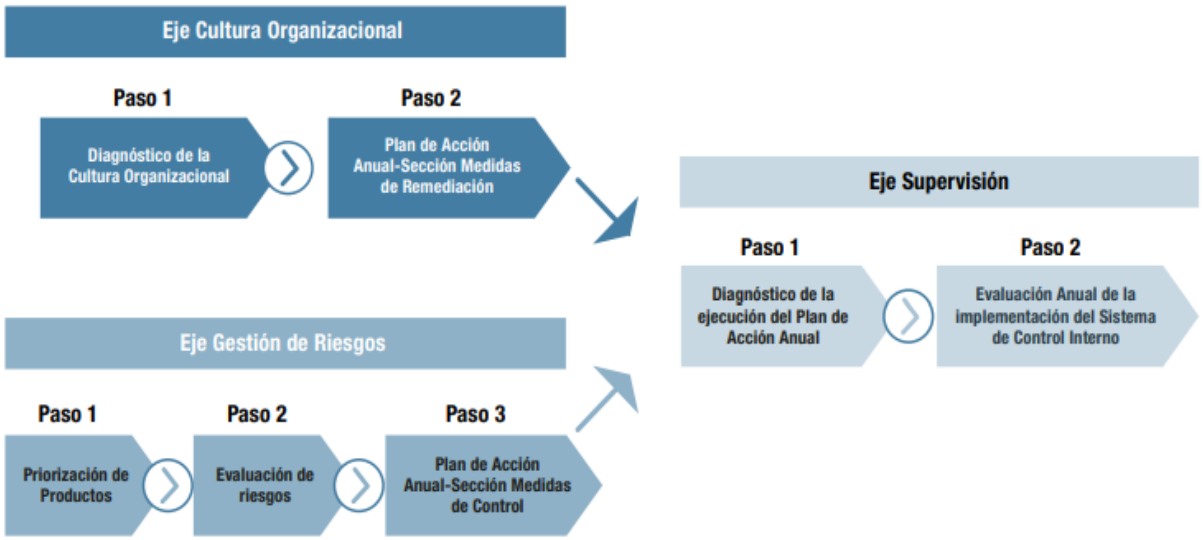
Grupo	Gobierno nacional	Gobierno regional	Gobierno local
1	Todas las entidades (Poderes, pliegos, ejecutoras, autónomas, entre otras).	Sede central de los gobiernos regionales.	Municipalidades que se encuentren ubicadas en Lima Metropolitana y en la Provincia del Callao, así como sus entidades adscritas.
2		Unidades ejecutoras del Gobierno Regional (Unidad de Gestión Educativa Local, hospitales, Dirección/Gerencia Regional, entre otros)	Municipalidades clasificadas por el MEF como tipo A, B, D y E, así como las entidades adscritas, con excepción de las municipalidades comprendidas dentro del Grupo 1.
3			Municipalidades clasificadas por el MEF como tipo F y G, así como las entidades adscritas.

Nota: Subgerencia de prevención e integración de la CGR

Durante la implementación del SCI, conforme a lo establecido en la Directiva N°006-2019-CG/INTEG, las entidades deben cumplir con los pasos indicados en cada uno de los ejes establecidos.

Figura 6

Implementación del sistema de control interno según ejes y pasos a seguir



Nota: Subgerencia de Prevención e Integridad de la CGR.

Capítulo VI

Estudio de caso: evaluación del control interno caso del ciclo de ingresos de una empresa inmobiliaria

A continuación, se presenta el análisis del ciclo de ingresos de la empresa Inmobiliaria ubicada en la ciudad de Lima, correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2020. El propósito de esta evaluación es determinar la eficiencia y eficacia del ciclo de ingresos en sus operaciones.

Siguiendo los lineamientos establecidos en los capítulos anteriores, se realiza una revisión del Control Interno de la empresa, considerando que esta ha implementado el Informe COSO II como marco de referencia. La evaluación también se apoya en la información obtenida durante una entrevista con el Gerente General, quien proporcionó detalles sobre la estructura y funcionamiento de la organización.

El Gerente General informó que la empresa cuenta con 44 colaboradores distribuidos en las siguientes áreas: Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas, Recursos Humanos y Departamento de Contabilidad. Además, explicó que los cambios en las responsabilidades y autoridades se comunican mediante memorándums dirigidos a las personas involucradas. Cada diciembre, se elabora un presupuesto anual con la participación de los gerentes de las diferentes áreas, y el Gerente General supervisa el cumplimiento de las políticas de control interno.

La principal fuente de ingresos de la organización proviene del arrendamiento de oficinas y de la prestación de servicios de administración a otros edificios. Esta actividad representa el núcleo operativo de la empresa y constituye su principal generador de ingresos.

Por último, se identificó que la empresa utiliza el método de lo devengado para el registro de sus ingresos, lo que implica reconocerlos en el momento en que se generan, independientemente de cuándo se realice el pago correspondiente.

El Gerente General indica que debido a un análisis realizado por la administración de la compañía se considera en la valoración de riesgos para este año, la información siguiente:

Tabla 3

Valoración de riesgo organizacional del caso Inmobiliaria

Análisis	Riesgos
Ventas a clientes con los que existen conflictos de intereses sin conocimiento de la gerencia	Se ha considerado como bajo ya que la inmobiliaria cuenta con estándares para la evaluación y aprobación de clientes potenciales
Cuentas por cobrar a clientes incorrectas	Se considera medio ya que los ajustes y reclasificaciones, los efectos, el auxiliar de contabilidad y en ocasiones no se tiene la documentación para realizarlo
Registro de ingresos incorrectos, extravío u malversación de fondos	Se considera bajo ya que el encargado de la caja tiene 10 años de laborar en la empresa y tiene conocimiento adecuado del manejo del sistema y el movimiento diario de caja
Operaciones no autorizadas, duplicadas o erróneas	Se considera de nivel medio, dado que en el área de caja solo hay una persona encargada de llevar a cabo las actividades asignadas; no obstante, esta ha demostrado ser eficiente en el desempeño de sus funciones.
Estados financieros presentados en forma incorrecta y toma de decisiones a base de información incompleta	Se considera un nivel alto debido a las siguientes razones: No se realizan pruebas de validación para verificar los asientos contables que impactan las cuentas de clientes y dígitos de control. ¡Es como saltarse el chequeo final en una receta y luego preguntarse por qué el pastel no se infló! No existen controles en los programas para prevenir o detectar la duplicidad en el traslado de transacciones. Esto deja la puerta abierta a duplicaciones que podrían causar dolores de cabeza. No se realiza una revisión detallada de ventas, cuentas por cobrar y cobros realizados. Además, la ausencia de rotación en el personal de contabilidad crea un ambiente donde el "estatus quo" puede convertirse en el rey. No se revisa si hay omisiones en el registro de asientos contables o transacciones, dejando posibles vacíos en la información financiera, como si se olvidaran las páginas clave de un libro.

El balance general a diciembre 31 del año 2020 presenta las cifras siguientes:

Tabla 4

Balance general empresa (caso práctico 1)

Activo		
No corriente		
Inmuebles	2.350.000.00	
Equipos de computo	250.000	
Mobiliario y equipos	75.000	
Vehículos	175.000.00	
Subtotal	2.850.000.00	
Depreciación acumulada	170.000.00	
Inversiones asociadas	1.500.000.0	
Acciones	850.000.00	5.030.000.00
Corriente		
Cuentas por cobrar	550.000.00	
Cuentas por cobrar empleados	230.000.00	
Caja y bancos	1850.000.00	2.630.000.00
Suma de activos		7.660.000.00

Pasivo y Patrimonio

Tabla 5

Pasivo y patrimonio (caso práctico 1)

Pasivos		
No corriente		
Prestamos bancarios		1.850.000.00
Corriente		
Proveedores	300.000.00	
Cuentas por cobrar	250.000.00	
Impuestos por pagar	50.000.00	600.000.00
Suma pasivo		2.450.000.00
Patrimonio		
Patrimonio de accionistas	3.000.000.00	
Capital autorizado, suscrito y pagado	150.000.00	
Reserva	30.000.00	
Reserva legal	30.000.00	
Utilidad acumulada	2.000.000.00	5.210.000.00
Suma pasivo y capital		7.660.000.00

Con la información proporcionada en este enunciado se procede a lo siguiente:

a) Planeación de Auditoría
b) Elaborar la Matriz de Riesgos de acuerdo con la evaluación que la empresa ha considerado para el negocio.
c) Evaluación del ciclo de ingresos de la empresa, por medio de los componentes del Informe COSO y que sean aplicables al ciclo considerando las políticas de la compañía.
d) Elabore un informe a la administración sobre los hallazgos detectados en su evaluación.

Resolución del caso

Planificación de la Auditoría

✓ **Información General del Cliente**

La empresa inmobiliaria, constituida de acuerdo con las leyes de la República del Perú, se dedica principalmente al arrendamiento de oficinas y a la prestación de servicios administrativos para otros edificios.

✓ **Misión**

Proveer a los clientes proyectos de inversión en bienes inmuebles que cumplan con altos estándares de calidad, combinando ubicación estratégica y diseños modernos que añadan valor y distinción a su inversión, superando así sus expectativas y satisfaciendo sus necesidades.

✓ **Visión**

Convertirse en una empresa líder y reconocida por su excelencia en la representación de clientes en el sector inmobiliario. Este liderazgo abarcará la planificación, comercialización, venta, alquiler y arrendamiento de bienes inmuebles, promoviendo un cambio hacia diseños innovadores, funcionales, rentables y sofisticados, en ubicaciones estratégicas que se alineen con las expectativas del mercado.

✓ **Compromiso con la Calidad**

- Garantizar el cumplimiento de las acciones establecidas en las políticas organizacionales.

- Elevar continuamente los estándares de calidad para satisfacer las expectativas de los arrendatarios.
- Proporcionar opciones financieras flexibles que se ajusten a las necesidades de los clientes.
- Promover el crecimiento sostenido de la empresa.
- Implementar los principios establecidos en el informe de control interno adoptado por el consejo de administración COSO.

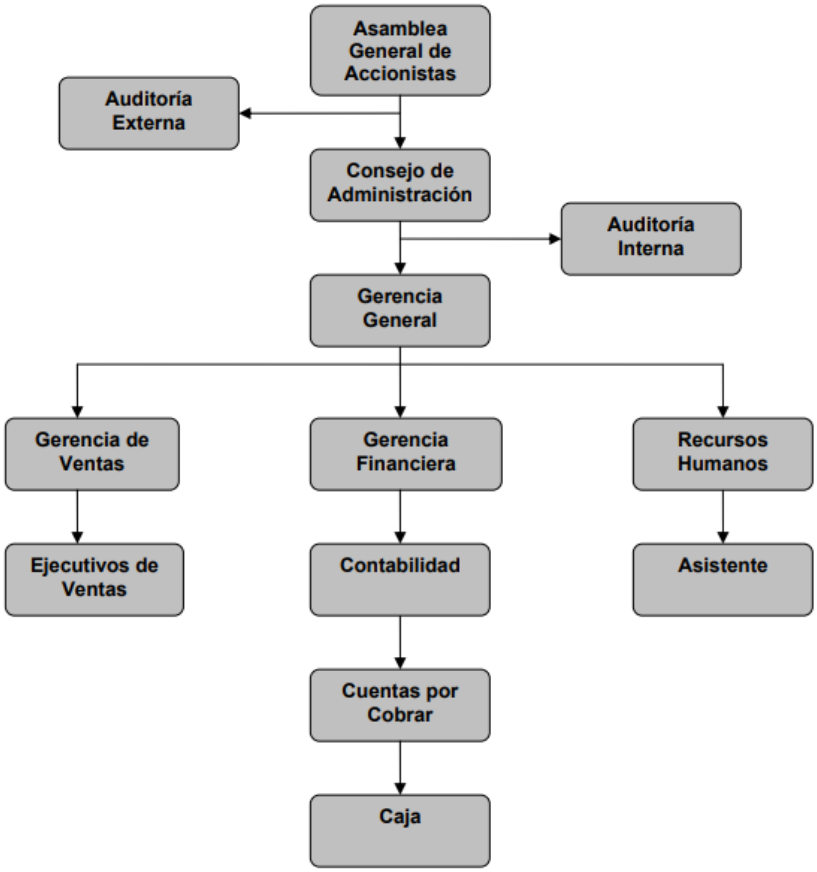
✓ **Comité de Crédito**

Este comité tiene la responsabilidad de autorizar créditos con un plazo de 30 días, tomando en consideración la antigüedad de los arrendatarios de las oficinas. Las cuentas por cobrar reflejan estas operaciones. El comité está compuesto por el Gerente General, el Gerente Financiero y el Gerente de Ventas.

Diagrama organizacional

Figura 7

Diagrama organizacional caso práctico 1



Matriz de riesgo de la empresa

De acuerdo con la información proporcionada por la Gerencia General, la administración llevó a cabo una evaluación de riesgos en el ciclo de ingresos de la inmobiliaria correspondiente al año 2020. Esta valoración se basó en la presunción de posibles incumplimientos en aspectos clave como la autorización, el procesamiento y la clasificación de transacciones, así como en la verificación, evaluación y salvaguarda física. Los resultados de esta evaluación se presentan de la siguiente forma:

Tabla 6

Matriz de riesgo de la empresa (caso práctico 1)

Riesgo	Alto	Medio	Bajo
Ventas a clientes con los que existen conflictos de intereses sin conocimiento de la gerencia			*
Cuentas por cobrar a clientes incorrectas		*	
Registro de ingresos incorrectos, extravío u malversación de fondos			*
Operaciones no autorizadas, duplicadas o erróneas			*
Estados financieros presentados en forma incorrecta	*		
Toma de decisiones a base de información incompleta	*		

Evaluación de los componentes del control interno COSO

Tabla 7

Evaluación de los componentes del control interno COSO (caso práctico 1)

Ambiente de control	
Puntos de enfoque	**Descripción y comentarios obtenidos**
Filosofía de la Gestión de Riesgos **Cultura de Riesgos** Liderazgo y Estrategia Responsabilidad y Motivación Personas y Comunicación Gestión de Riesgos e Infraestructura	Los gerentes personales ejecutivo presentan una actitud con valores y ética. En toda la organización se comunica al personal la misión, visión y los objetivos institucionales. Las conductas inapropiadas se sancionan mediante la emisión de cartas de amonestación. La estructura organizativa de la inmobiliaria es conocida por todos los colaboradores, lo que facilita la ejecución, supervisión y control de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos. En el departamento de Contabilidad no se implementa la rotación de personal. El jefe del área de Contabilidad comparte sus conocimientos y experiencia con sus asistentes para optimizar el desempeño laboral.

	Asimismo, el jefe de Contabilidad muestra receptividad ante los riesgos y errores, analizando los problemas para proponer soluciones positivas y beneficiosas para la entidad. El acceso al sistema contable está restringido exclusivamente al personal autorizado, de acuerdo con las responsabilidades asignadas en cada módulo.

Ambiente de control	
Puntos de enfoque	**Descripción y comentarios obtenidos**
Integridad y valores éticos En el departamento de contabilidad existe un código de conducta que considere los siguientes puntos: • Entendible y dirigido a la solución de conflictos de intereses, transacciones incorrectas o malversación de fondos. Aunque la entidad no cuenta con un código de conducta formal por escrito, la dirección refuerza la relevancia de mantener un comportamiento ético y moral en todas las actividades. Existe dentro del personal de la entidad una actitud que distingue: • A cerca de lo que está bien y y lo que está mal. • Tratar con dignidad, respeto, equidad y cortesía a los compañeros, clientes y demás personas con las que se mantienen relaciones profesionales. • Comprometerse con el mantenimiento de un entorno de trabajo libre de acoso y discriminación. • Proporcionar un entorno de trabajo seguro. En cuanto al comportamiento profesional:	En la inmobiliaria a pesar de contar con un código de conducta, las expectativas ante el comportamiento del personal son evaluada por el jefe de cada departamento y las deficiencias encontradas por este son enviadas al nivel jerárquico superior para la toma de decisiones. La inmobiliaria establece las expectativas de comportamiento moral y ético de su personal en el manual general de la empresa. Además, los altos ejecutivos refuerzan estas prácticas mediante acciones ejemplares y una comunicación verbal adecuada.

• Los servicios profesionales son proporcionados de acuerdo con las políticas de la entidad. • Evitan incompatibilidades. Reciben gratificaciones.	

Ambiente de control	
Puntos de enfoque	**Descripción y comentarios obtenidos**
• Cumplen con las obligaciones para las cuales fueron contratados. • Respetan la confidencialidad y privacidad de los clientes y demás personal. • Defienden independencia de opinión, confianza de los clientes manteniéndose fieles a las normas profesionales para alcanzar los objetivos de trabajo.	La dirección promueve un elevado nivel de integridad en las relaciones tanto internas como externas de la empresa, incentivando a todo el personal a cumplir con sus responsabilidades de manera adecuada y en estricto cumplimiento del Manual General de la empresa.
Las violaciones al código de conducta son sancionadas y comunicadas por la dirección de la empresa.	Cuando se detectan incumplimientos relacionados con la integridad moral y ética, estos son sancionados progresivamente. La primera medida es una carta de aviso, seguida de una carta de amonestación, y finalmente, en caso de reincidencia, se emite una carta de despido.
Existe presión para cumplir con los objetivos de desempeño medidos por resultados a corto plazo.	Cada empleado debe cumplir con sus respectivas obligaciones y existen fases de medición para cumplimiento del trabajo.
Compromiso de Competencia Personal La dirección debe especificar el nivel de competencia necesaria para determinados trabajos y especificar conocimientos y habilidades requeridas para realizarlo.	Los jefes de cada departamento tienen que designar al personal a su cargo las actividades que deben desarrollar y están especificadas en el manual de actividades de cada departamento.

Ambiente de control	
Puntos de enfoque	**Descripción y comentarios obtenidos**
La dirección analiza las tareas que requieren trabajos particulares considerando factores como la prolongación con que el personal debe ejercitar juicios y la correspondiente supervisión.	Al contratar al personal se realizan varias evaluaciones para determinar el grado de conocimiento, aptitudes, experiencia y habilidades de los candidatos y se elige al más apto para desarrollar el trabajo que se requiere.
Existe un comité de crédito que determina en base a la antigüedad del cliente, mismo que aprueba los créditos a 30 días plazo.	Integrado por Gerente General, Gerente Financiero y Gerente de Ventas.
Frecuencia y oportunidad de las reuniones del comité de crédito.	Se llevan a cabo semanalmente y sus decisiones quedan plasmadas en un acta.
Suficiencia y oportunidad con la cual la información es proporcionada al Comité de Créditos para la supervisión de objetivos estratégicos de la Gerencia de Ventas.	Antes de cada reunión de comité la secretaria de ventas emite un informe de cada proyecto de cliente para su análisis y aprobación
Suficiencia y oportunidad con la cual el Consejo de Administración y la Gerencia General es informada de los cambios en la información de los clientes.	La base de datos de clientes se actualiza y revisa anualmente. Así mismo reciben mensualmente los Estados Financieros y una estadística que compara los resultados del año actual con los del año anterior.
<u>Estructura Organizativa</u> La estructura organizacional no debe ser tan simple al grado que no pueda controlar las actividades del depto. de contabilidad específicamente la caja ni debe ser compleja que inhiba el flujo de la información.	La Gerencia General asume que la actual estructura de la inmobiliaria es adecuada, además indica que la organización del área de Cuentas por Cobrar y Caja cumple con las bases establecidas, para obtener de ellas las funciones que la inmobiliaria requiere.

Ambiente de control	
Puntos de enfoque	**Descripción y comentarios obtenidos**
Adecuada definición de las responsabilidades del Contador General y la asignación de funciones por parte de éste al cajero; así como el entendimiento de sus responsabilidades.	La asignación de responsabilidades actuales al encargado de caja es adecuada y se adaptan a las necesidades de la inmobiliaria.
Asignación de Autoridad y Responsabilidad Conveniencia de los estándares y procedimientos relacionados con el control, incluyendo la descripción del trabajo del cajero.	Los estándares en el trabajo y el control de responsabilidades son revisados anualmente por el gerente de cada área.
Las funciones del ciclo de ingresos están asignadas a un determinado número de personas.	En el área de caja solo existe un empleado que es el encargado de esta.
Políticas y Prácticas de Recursos Humanos Frecuencia en la que se aplican políticas y procedimientos para el entrenamiento, evaluación, promoción y compensación del personal.	La Gerencia General establece los lineamientos que se requieren del personal para que estos reciban cada cierto tiempo capacitaciones.
En caso de existencia de desviaciones de políticas y procedimientos, la dirección aplica medidas correctivas.	En caso de desviaciones las mismas son sancionadas con cartas dirigidas al personal de manera inmediata.
Existe en la inmobiliaria un reglamento interno de trabajo.	Existe reglamento interno general de trabajo para cada departamento y uno general para la inmobiliaria

Establecimiento de objetivos	
Puntos de enfoque	**Descripción y comentarios obtenidos**
Se establecen objetivos en cada área de la empresa, enfocándolos en un mismo sentido con los objetivos generales de la entidad; así como con la misión y visión. En la Gerencia de Ventas existen objetivos estratégicos como: • Incrementar la base de clientes en determinado lapso. Dentro del depto. de contabilidad se establecen objetivos como: • Mejorar la eficiencia en las funciones relacionadas con el ciclo de ingresos. • Recuperar un porcentaje específico de las cuentas clasificadas como incobrables. • En el ciclo de ingresos, las transacciones se evalúan considerando el cumplimiento de los siguientes objetivos: • • Autorización. • Procesamiento y clasificación de las transacciones. • Verificación y evaluación. • Salvaguarda física.	Cada gerencia tiene establecidos sus objetivos y estrategias para con los proyectos de la entidad. Está gerencia programa actividades de propaganda para incrementar sus ventas y por ende la cartera de clientes. La Gerencia Financiera, junto con el jefe de Contabilidad, define sus objetivos tanto a corto como a largo plazo, alineándose con las metas estratégicas de la organización. • Implementar un control más efectivo que garantice que las operaciones realizadas en caja generen información oportuna, eficiente y precisa. • Fortalecer los controles sobre los documentos utilizados en la caja que respaldan las transacciones de efectivo. • Alcanzar la recuperación del 90% de las cuentas consideradas incobrables. El Departamento de Auditoría Interna lleva a cabo evaluaciones periódicas del proceso relacionado con el ciclo de ingresos. Las deficiencias detectadas y las recomendaciones derivadas de dichas evaluaciones son analizadas por la Gerencia General y aplicadas conforme a su criterio.

Establecimiento de objetivos	
Puntos de enfoque	**Descripción y comentarios obtenidos**
Riesgos que la empresa está dispuesta a aceptar en las funciones del ciclo de ingresos. Se encuentra cómoda la empresa con el riesgo aceptado actual. Se encuentra preparada la empresa para aceptar más riesgo del que actualmente admite. Se establecen niveles aceptables de desviación respecto a la consecución de los objetivos, definidos como la tolerancia al riesgo, para garantizar un equilibrio entre el logro de las metas y la exposición a riesgos controlados.	• Ventas a clientes con los que existan conflictos de intereses y la gerencia no tenga conocimiento. • Cuentas por Cobrar incorrectas. • Registro de ingresos incorrectos. • Extravío y malversación de fondos. • Operaciones no autorizadas, Duplicadas o erróneas. Según indicaciones del Gerente General la inmobiliaria está en la capacidad de asimilar y salir a flote con la tolerancia a dichos riesgos, en el ciclo de ingresos. El Gerente General se muestra anuente a no aceptar más riesgos que los ya detallados. • **Ingresos diarios:** Monitoreo continuo de los ingresos generados diariamente para asegurar su registro correcto y oportuno. • **Número de empleados en caja y cuentas por cobrar:** Evaluación de la cantidad de personal asignado a estas áreas para garantizar una adecuada distribución de funciones y evitar sobrecargas laborales. • **Servicio al cliente:** Implementación de estrategias para mejorar la atención y resolver inquietudes relacionadas con las operaciones del ciclo de ingresos. • **Operaciones del ciclo de ingresos:** Supervisión y optimización de las actividades que integran el ciclo de ingresos para asegurar eficiencia y cumplimiento de los objetivos establecidos.

Identificación de eventos	
Puntos de enfoque	**Descripción y comentarios obtenidos**
Ventas: • No reciba solicitudes completas. • Apruebe y autorice una solicitud sin evaluarla previamente. Cuentas por Cobrar: • No reciba documentos completos. • No confirme datos del cliente. • Ingrese mal los datos del cliente al sistema. • No emita una factura a determinado cliente.	El comité de créditos supervisa los archivos de los clientes previa aprobación de este. Por ello la Gerencia General considera que un error no sea tan frecuente. Cuentas por Cobrar es un área que desarrolla minuciosamente su trabajo ya que su función es determinante para los objetivos de la empresa.
Caja: • **No cobrar a un cliente:** Evitar omisiones en el cobro, implementando controles que aseguren que todas las transacciones sean procesadas correctamente. • **No realizar los depósitos de efectivo correspondientes:** Establecer procedimientos estrictos para garantizar que los depósitos de efectivo se efectúen de manera puntual y precisa. • **Archivo incorrecto de documentos:** Mejorar la organización y el almacenamiento de los documentos que respaldan las operaciones, asegurando su correcta clasificación y fácil acceso.	El Contador General supervisa la cartera de clientes para identificar aquellos que aún no han realizado sus pagos y delega la tarea de localizarlos al encargado de caja. Además, se asegura de que los montos en efectivo recibidos sean depositados diariamente de manera puntual y correcta.

Evaluación del riesgo	
Puntos de enfoque	**Descripción y comentarios obtenidos**
La empresa identifica y prevé las consecuencias de los riesgos pertinentes a los niveles de entidad y de actividad. Considera los factores internos y externos que pueden impactar y perturbar el logro de objetivos.	El Consejo de Administración y la Gerencia General identifican y evalúan los riesgos que existen en cada actividad desarrollada en la inmobiliaria cada año. Y determinan el grado de mayor impacto que afectaría a la misma.
El análisis, estimación de riesgos significativos, valoración de la probabilidad y determinación de las acciones requeridas, se desarrolla considerando: Las actividades diarias del ciclo de ingresos y de cuentas por cobrar.	Para reducir los riesgos evaluados el área de Cuentas por Cobrar debe realizar un trabajo muy detallado. El análisis crediticio de cada cliente incluye: Investigación del cliente a través de bases de datos de información crediticia. Solvencia económica del cliente. Buenas referencias crediticias
Las actividades de control dentro de la entidad incluyen políticas y procedimientos aplicables a cada una de las áreas de trabajo de la empresa, para que este, desarrollen las mismas de acuerdo con los estatutos y lineamientos establecidos y así evitar la incidencia de riesgos.	En el área de Caja y Cuentas por Cobrar no existen manuales de procedimientos. Sin embargo, el proceso para la identificación de las actividades de control de la empresa se basa en los riesgos y objetivos establecidos.
Identificación de las actividades de control del Ciclo de Ingresos.	Para la evaluación de las actividades del ciclo de ingresos, se tomará como base el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2007.

Evaluación del riesgo	
Puntos de enfoque	**Descripción y comentarios obtenidos**
Ciclos de ingreso En esta área se determinan los siguientes riesgos: No existe segregación de funciones en relación con las actividades asignadas al encargado de caja. No existe manual de procedimientos que indique en forma escrita las responsabilidades y funciones de caja y cuentas por cobrar. No existen políticas de evaluación definidas, lo que incide en la baja rotación del personal. No existen formas concretas de evaluar el desempeño del personal del departamento de Contabilidad. No se cuenta con un procedimiento de control establecido para salva- guardar el efectivo recibido en caja.	El encargado de caja realiza las siguientes funciones: Maneja el efectivo. Realiza el correspondiente depósito bancario. Realiza cheques de pago a proveedores. Realiza registros contables. Realiza pago de planilla. Localiza a los clientes vía telefónica a los clientes para realicen su pago. Emite reportes de movimiento de caja y póliza de caja. Gerencia Financiera emite órdenes de manera verbal y vía memorándum al departamento de Contabilidad de las actividades que requiere del personal de caja y cuentas por cobrar. Gerencia General interviene en los cambios en la estructura organizativa de la inmobiliaria para mejorar el desempeño de actividades dentro de la misma; sin embargo, no existe una supervisión posterior para el análisis, cumplimiento y prueba de los cambios efectuados. El encargado de caja es el que realiza los depósitos diarios de efectivo en compañía de un agente de seguridad de la inmobiliaria.

Evaluación del riesgo	
Puntos de enfoque	**Descripción y comentarios obtenidos**
Gerencia General no cuenta con un Informe de disponibilidades bancarias. No existe correlativo de recibos de caja emitidos por el Cajero.	En ciertas ocasiones, por instrucciones específicas del Gerente General, empleados de la inmobiliaria son los encargados de realizar el depósito del efectivo. La Gerencia General revisa los reportes diarios de caja, adjuntando fotocopias de las boletas de depósito como respaldo. Las únicas formas numeradas utilizadas corresponden a las facturas emitidas por el área de Cuentas por Cobrar.

Respuesta al riesgo	
Puntos de enfoque	**Descripción y comentarios obtenidos**
Segregación de funciones.	Actualmente, no se ha implementado ninguna acción concreta.
Manual de Procedimientos.	Está planificado que el Departamento de Auditoría Interna elabore un manual de procedimientos, tanto para el área de Cuentas por Cobrar como para el Encargado de Caja.
Políticas de Evaluación.	El Gerente Financiero ya ha identificado este riesgo y está gestionando un contrato con una empresa externa. Esta empresa se encargará de recoger el dinero en una bolsa de lunes a viernes a partir de las 16:00 horas, eliminando así la necesidad de que el encargado de caja u otro empleado realice los depósitos bancarios.
Salvaguarda de Efectivo.	El jefe de Contabilidad será responsable de emitir un informe semanal sobre las disponibilidades bancarias cada viernes por la tarde, para que el Gerente General disponga de esta información el lunes a primera hora.
Informe Disponibilidades Bancarias.	A partir del próximo período, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023, se adoptará el uso de formularios numerados para mejorar el control y registro de las operaciones.
Correlativos recibos de caja.	

Actividad de control	
Puntos de enfoque	**Descripción y comentarios obtenidos**
Actividades de Control	El Gerente Financiero indica: Si
Existe segregación de funciones de caja, cuentas por cobrar y contabilidad.	Si, eventualmente por órdenes del Gerente General.
Se hacen pagos con el efectivo recibido.	No
Se utiliza medio de transporte para depositar el efectivo recibido.	Si, únicamente facturas.
Se utilizan documentos renumerados para dejar evidencia del ingreso del efectivo a caja.	Adicional a las facturas se manejan recibos de caja, pero los mismos son numerados en forma manual por el cajero.
Sistema Contable	Únicamente el encargado de caja. Si
El personal de contabilidad maneja efectivo.	
Verifican las fechas de los registros contables con las fechas de los cortes de caja.	Si
Existe clasificación de cuentas al contabilizarlas.	
Procedimientos de Control	
Verifican la secuencia numérica de los documentos utilizados en la caja.	Si, por el Contador General
Solo personal autorizado maneja efectivo y hace depósitos.	Sin embargo, al utilizar recibos de caja numerados manualmente puede existir jineteo de fondos.
Se obtiene una copia de la boleta certificada por cada depósito bancario.	Si
Los cheques se concilian en forma independiente contra resúmenes diarios de efectivo.	Si
Realizan arqueos diarios independientes al del cajero.	Si
	Si, por el Contador General.

Actividad de control	
Puntos de enfoque	**Descripción y comentarios obtenidos**
• Elabora un resumen diario de caja y se compara en forma independiente con las entradas de efectivo recibidas.	Si, lo emite el sistema electrónico.
• Antes de aceptar un cheque se visa.	No, el encargado de caja efectúa el cobro de cheques rechazados.
• Obtienen datos de la persona que realiza pagos con cheque.	Si, son colocados en el reverso del cheque nombre, dirección y teléfono. Si
• Los cheques que se reciben se endosan de forma inmediata para abonar a cuenta.	Cajas registradoras.
• Utilizan cajas registradoras, cajas de seguridad y bóvedas para proteger el efectivo antes que sea depositado.	No, eventualmente se realizan pagos con el efectivo cobrado.
• Las entradas de efectivo se depositan diariamente en forma intacta.	Si
• Verifican que coincida la fecha y monto del depósito bancario con los cortes de caja respectivos.	Si
• Hace comparaciones independientes de saldos según registros de caja y bancos con el efectivo que se tiene disponible y con el efectivo que se tiene en los bancos.	No Si
• Elaboran reporte de disponibilidad bancaria.	Si, mensualmente.
• Verifican depósitos realizados en los estados de cuenta bancarios.	
Realizan conciliaciones oportunamente.	

Información y comunicación	
Puntos de enfoque	**Descripción y comentarios obtenidos**
El Comité de Crédito recibe de forma oportuna la información que los faculta para la toma de decisiones de aprobar o no a un cliente 30 días plazo para la cancelación de sus facturas.	A este se le entrega una base de datos con la información de cada cliente en el tiempo estipulado, para la evaluación y aprobación de este.
La información de la entidad es suministrada con calidad, para poder realizar una evaluación adecuada de la misma, con relación a los clientes.	Se evita el uso inmoderado y exagerado de información. Calidad antes que cantidad.
El área de caja recibe información de forma continua y oportuna, lo que le permite mantener un control preciso sobre los montos que deben ingresarse y los plazos establecidos para ello.	Se gestiona una base de datos de clientes que incluye las facturas correspondientes, especificando la fecha de pago de cada una.
La comunicación es un componente esencial en el proceso de gestión y análisis de la información. Es decir, se da en un sentido amplio, en relación con las expectativas, responsabilidades del personal de: • Caja • Cuentas por Cobrar • Contabilidad	El área de Caja y Cuentas por Cobrar están bajo la supervisión del Departamento de Contabilidad, manteniéndose integradas y sincronizadas dentro del sistema. Esto asegura que la información compartida sea consistente, evitando errores como facturación incorrecta, cobros indebidos, registros erróneos o reportes inexactos.
La comunicación de la inmobiliaria es efectiva a través de toda la organización. Medios utilizados para comunicación a todo el personal de la inmobiliaria.	La Gerencia General considera que los canales de comunicación de la empresa son efectivos, utilizando herramientas como reuniones con el personal, boletines informativos por departamento, memorándums y correos electrónicos para mantener a todos los colaboradores informados.

Supervisión	
Puntos de enfoque	**Descripción y comentarios obtenidos**
La dirección de la inmobiliaria revisa los informes relativos a: • Ventas • Posición de liquidez e información sobre la cartera de clientes. • Estadísticas financieras y operativas.	Gerencia General revisa toda la información, para darle su aprobación y posterior publicación ante el Consejo de Administración.
La dirección revisa los indicadores de rendimiento, tales como: • Tendencias de la dirección. • Magnitud del riesgo. • Iniciativas estratégicas y tácticas. • Tendencias de variaciones en los resultados reales con respecto al presupuesto o períodos anteriores.	Gerencia General revisa toda la información, para darle su aprobación y posterior publicación ante el Consejo de Administración.
La dirección revisa el rendimiento de la empresa comparándolo con los límites de riesgo establecidos.	Gerencia General revisa toda la información, para darle su aprobación y posterior publicación ante el Consejo de Administración.
La dirección o el Depto. de Auditoría Interna realizan cortes de caja sorpresivos al encargado de caja.	Auditoría Interna realiza revisiones periódicas y sorpresivas del ingreso y egreso de efectivo en caja.
La dirección o el Depto. de Auditoría Interna revisan los informes y reportes del ingreso del efectivo emitidos por el encargado de caja.	Auditoría Interna revisa los informes semanalmente y les da su aprobación.

Supervisión	
Puntos de enfoque	**Descripción y comentarios obtenidos**
Se realizan integraciones o se concilia la información del área de caja con la información generado por el sistema electrónico. Los clientes verifican la factura cuando realizan el pago o caso contrario se reciben quejas por diferencias en el sistema electrónico. Se consideran las recomendaciones del Depto. de Auditoría Interna o en su caso de Auditores Externos; para fortalecer el control interno de la empresa.	El jefe de Contabilidad es responsable de verificar las integraciones del sistema, aprobarlas y enviarlas a la Gerencia Financiera para su validación final. Cuando los clientes acuden a realizar sus pagos, deben revisar sus facturas. En caso de detectar algún error, deben reportarlo al área de Cuentas por Cobrar, donde se procede a anular la factura incorrecta y emitir una nueva. Posteriormente, esta factura corregida se envía al área de Caja para la recepción del pago correspondiente. La Dirección General, con la autoridad correspondiente, determina cuáles de las recomendaciones realizadas por los auditores serán implementadas en la empresa. Estas medidas son ejecutadas después de un análisis detallado que incluye un estudio de viabilidad y su aplicabilidad en las diferentes áreas de la organización, con especial énfasis en el área de Caja.

Cultura de riesgo

Tabla 8

Cultura de riesgo (caso práctico 1)

No.	Pregunta	Atributo	SI	NO
1	El jefe de contabilidad y personal a su cargo dan un ejemplo positivo de conducta de ética.	Liderazgo y Estrategia	X	
2	Comprende y conoce la misión y objetivos de la entidad.	Liderazgo y Estrategia	X	
3	Existen acciones disciplinarias contra el personal que muestra conducta impropia.	Responsabilidad y Motivación	X	
4	Todo el personal tiene conocimiento de la estructura organizacional de la Entidad.	Responsabilidad y Motivación	X	
5	La rotación del personal de contabilidad no ha afectado significativamente la capacidad de alcanzar los objetivos de la empresa.	Personas y Comunicación		X
6	El jefe de contabilidad imparte sus conocimientos al personal a su cargo para evitar la incidencia de errores.	Personas y Comunicación	X	
7	El jefe de contabilidad es receptivo de todas las comunicaciones a cerca del riesgo incluyendo malas noticias.	Gestión de Riesgos e Infraestructura	X	
8	Existen password personales para ingresar al sistema contable y realizar transacciones.	Gestión de Riesgos e Infraestructura	X	

Capítulo VII

Estudio de caso: implementación de un sistema de control interno según el marco integrado coso para una empresa comercializadora de artículos tecnológicos

Descripción de la empresa

Datos generales

La EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS TECNOLÓGICOS inició sus operaciones el 11 de noviembre de 2016. Su actividad principal se centra en la comercialización de computadoras, equipos periféricos, software, productos tecnológicos y accesorios. Esta organización, de carácter comercial y familiar, está registrada como microempresa desde el 09 de febrero de 2018, bajo el Régimen Mype Tributario y acogida al régimen laboral correspondiente.

La empresa está conformada por un equipo de 21 personas, distribuidas de la siguiente manera: 1 Gerente General, 1 Administrador, 4 responsables de las áreas de Logística, Tesorería y Contabilidad, Ventas, y Seguridad y Monitoreo; junto con 15 colaboradores que se enfocan exclusivamente en el área de ventas.

La sede principal de la EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS TECNOLÓGICOS está situada en el distrito de Miraflores, en la ciudad de Lima. Asimismo, dispone de cinco sucursales dentro del mismo distrito para atender la demanda de sus clientes.

Misión

Brindar a nuestros clientes un servicio de alta calidad que ofrezca variedad y precios competitivos en productos tecnológicos. Además, garantizar un entorno laboral estable y comprometido con los objetivos corporativos para nuestros colaboradores.

Visión

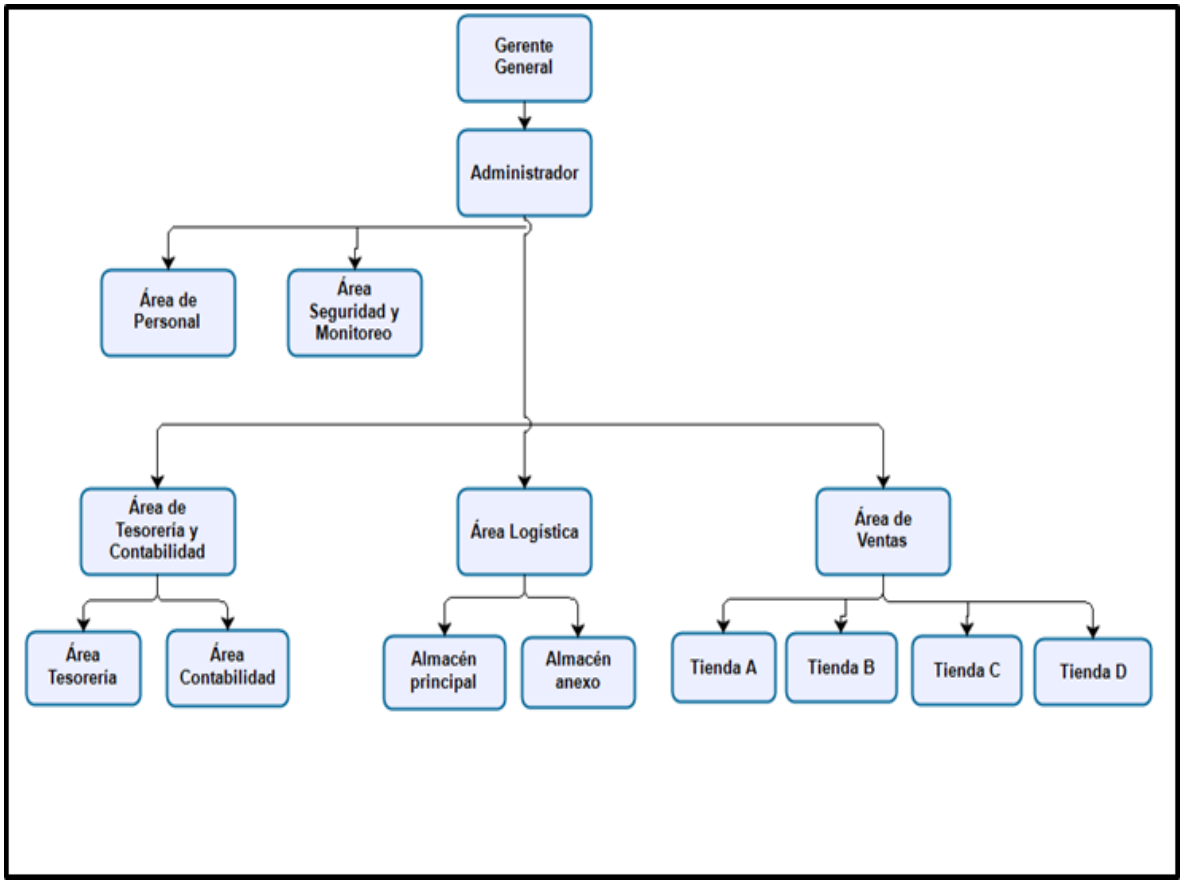
Consolidarse como una empresa líder y visionaria, destacada por su innovación y compromiso con el desarrollo sostenible, reconocida nacionalmente y con proyección internacional, ofreciendo productos de calidad que superen las expectativas y generen la fidelidad de nuestros clientes.

Estructura organizacional

Dentro de la empresa comercializadora se establece el siguiente organigrama base de análisis:

Figura 8

Organigrama de la empresa comercializadora de artículos tecnológicos (caso práctico 2)



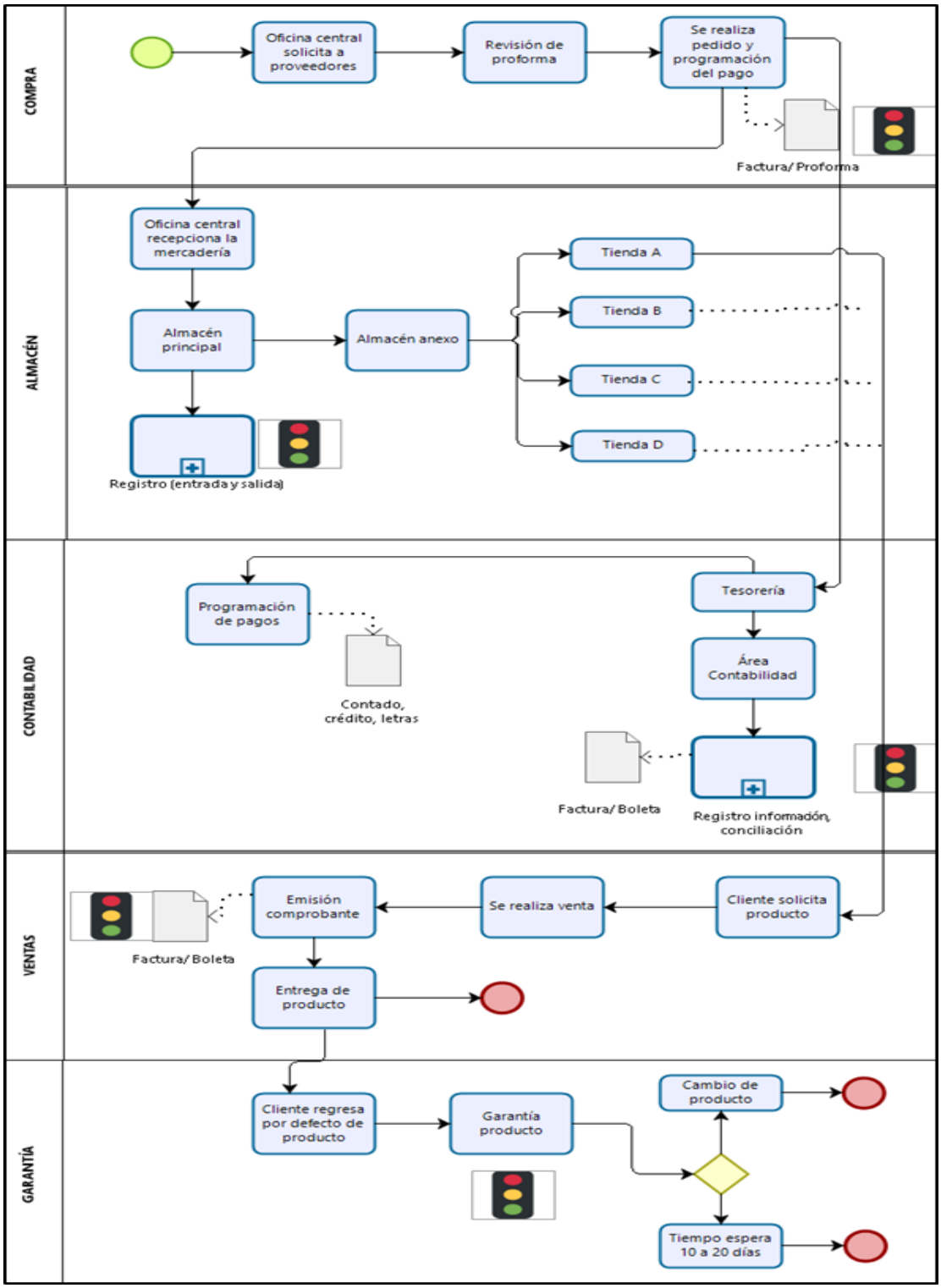
Trabajo de campo práctico

Se llevó a cabo un análisis detallado de las operaciones de la EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS TECNOLÓGICOS utilizando diferentes técnicas de auditoría, como la aplicación de cuestionarios de control interno dirigidos a los responsables, la observación directa y la recopilación de documentación relevante. Estas metodologías facilitaron la identificación de los riesgos presentes en la empresa, en concordancia con el marco integrado COSO 2013.

Consecuentemente, se presenta el flujograma de la empresa en conjunto con los departamentos y actividades inherentes a sus procesos internos a considerar:

Figura 9

Flujograma de la empresa comercializadora de artículos tecnológicos (caso práctico 2)



El flujograma esclarece los procesos importantes de la organización desde los departamentos inherentes a compras, almacén, contabilidad, ventas y garantía. Estos con base al FODA de la organización y considerando los estados financieros (Ver anexos). Asimismo, en el flujograma se evidencia los posibles riesgos en los departamentos y actividades por medio de la imagen de un semáforo.

Procesos internos empresariales

A. Área de Recursos Humanos

- El registro de asistencia de los empleados se realiza mediante un sistema de identificación por huella digital.
- Se coordina con el equipo de seguridad y monitoreo para confirmar que todo el personal esté desempeñando sus funciones en los lugares asignados.
- Se revisa que los trabajadores no ingresen con objetos personales, como bolsos o mochilas, a menos que estos hayan sido declarados previamente al personal de seguridad.

B. Área de Seguridad y Monitoreo

- Se verifica que las cámaras de seguridad operen correctamente y transmitan en tiempo real.
- Se garantiza el almacenamiento de toda la información empresarial en el DVR.
- Se supervisa que cada sucursal esté equipada con radios, teléfonos móviles y líneas anexas.
- Cualquier actividad inusual o sospechosa se comunica de inmediato al responsable del área para su revisión y acción correspondiente.

C. Área de Compras

- Se elaboran cotizaciones para los requerimientos de la empresa.
- Se reciben las solicitudes de pedido de las diferentes áreas.
- Se elige al proveedor que presente la propuesta más favorable en relación con el precio, la garantía y las condiciones de pago ofrecidas.

- Se realiza la adquisición de los productos necesarios conforme a los requerimientos establecidos.
- Al recibir la mercadería, se verifica su buen estado y se comprueba que esté acompañada por el comprobante correspondiente.
- Los productos se trasladan al almacén principal para su almacenamiento y control.

D. Proceso de Pago a Proveedores

- Se revisan las facturas para asegurarse de que cumplan con los datos proporcionados antes de enviarlas al área de contabilidad.
- Se programan los pagos a proveedores, que pueden realizarse en efectivo, mediante letras o transferencias bancarias.
- El horario de atención para pagos por parte del área de tesorería es de lunes a viernes, de 3:00 p.m. a 6:00 p.m.
- Al finalizar el mes, se organiza la documentación de pagos realizados a través de las cuentas corrientes del BCP o BBVA.

E. Área de Contabilidad

- Se recopilan las facturas, guías de remisión, boletas y notas de crédito correspondientes al mes, provenientes de las transacciones de ventas y compras.
- Se verifica que la información en los comprobantes (RUC, nombre, número, fecha, descripción y montos) sea correcta y coincida con los datos del cliente o proveedor correspondiente.
- Se registra la información en un archivo de Excel, respetando los formatos establecidos por la Sunat.
- Se genera un archivo consolidado en Excel que incluye los datos de compras, ventas y retenciones realizadas durante el mes.
- Se calculan los montos correspondientes al IGV, renta y planilla, elaborando las declaraciones mensuales tras su aprobación.
- Se prepara un reporte detallado de los impuestos a pagar y se envía al área de Tesorería para su gestión.

F. Área de Almacén Principal y Secundario

- El encargado del almacén lleva un control actualizado de los productos mediante un registro en Excel que funciona como Kardex.
- Se elabora y remite un informe de inventario al área de Logística y a la Administración.
- Se realiza una inspección exhaustiva de la mercadería recibida para garantizar su calidad y conformidad.
- Toda la mercadería que ingresa al almacén es registrada en un archivo Excel según los procedimientos establecidos.
- Los productos son organizados y almacenados en los espacios previamente designados.
- Se asegura el suministro constante de materiales en el almacén secundario.
- Se notifica sobre los productos que tienen baja rotación para evaluar su manejo o redistribución.

G. Área de Ventas

- Se gestionan los pedidos de los clientes; si el producto no está disponible en tienda, se comunica el tiempo estimado de entrega y se proponen alternativas.
- Se confirma el pedido del cliente y se consulta su preferencia de pago, ya sea en efectivo, con tarjeta de débito o crédito, o mediante depósito bancario (BCP o BBVA).
- Se genera el comprobante de pago correspondiente, ya sea factura o boleta, cumpliendo con las normativas vigentes.

Debilidades establecidas dentro de la organización

D1: La empresa carece de un manual de organización y funciones, así como de un reglamento interno de organización.

Se constató que la empresa carece de un manual de organización y funciones, así como de un reglamento de organización interna. Esta información fue recopilada a través de entrevistas realizadas con la Gerencia General y los responsables de cada área. La ausencia de estos documentos genera una falta de segregación de funciones, lo que implica que algunos colaboradores desempeñan doble función debido a la falta de claridad en la asignación de tareas. En el cuadro siguiente se presenta una valoración del desempeño de los trabajadores según su área correspondiente.

Tabla 9

Cumplimiento de funciones asignadas de la empresa (caso práctico 2)

Cargo	Funciones asignadas		Observaciones
	Cumple	No cumple	
Gerente General		X	Contradice indicaciones dadas por el Administrador.
Administrador	✓		
Contabilidad	✓		
Almacén		X	Personal no se encuentra en su lugar por apoyar a una tienda cercana. No registra ingreso y salida de mercaderías. No emite reporte de stock actualizado.
Personal Ventas		X	No entrega comprobantes de pago para todas las ventas realizadas. Se constató aquello en las ventas canceladas con tarjeta de débito o crédito.
Seguridad y monitoreo	✓		

En las observaciones se detalla, de manera breve, las funciones que el personal no desempeña según lo indicado por el Gerente General y el Administrador de la empresa. Es importante señalar que las funciones asignadas se comunican de forma verbal, ya que no existe un documento formal que las especifique.

Con base en el marco integrado COSO 2013, específicamente en el componente de ambiente de control y el principio relacionado con la asignación de responsabilidades, corresponde a la Gerencia implementar manuales de organización y funciones, así como reglamentos internos, para estructurar y regular los procesos en las diferentes áreas de la empresa.

La ausencia de estos documentos provoca desorganización en las actividades operativas diarias, lo que refleja una carencia en la gestión por parte de la Gerencia General para desarrollar e implementar un manual y un reglamento que fortalezcan la operatividad y el control interno.

D2: No se realiza el registro adecuado del ingreso y salida de productos en el almacén.

Se constató que el personal asignado al almacén no realiza el registro diario de la mercadería que ingresa o se despacha. En lugar de utilizar un sistema organizado como el Kardex, se emplea un formato básico en Excel. Esto se debe a que el encargado del almacén se

ve frecuentemente involucrado en otras tareas, lo que dificulta la realización consistente del registro diario de movimientos de productos.

Aunque la empresa ha implementado un sistema que debería contener un listado detallado de los productos, este no refleja el stock actualizado ni ofrece un registro completo de las entradas y salidas de mercadería.

A continuación, se muestra un ejemplo del formato de Excel utilizado en el almacén, junto con una captura del módulo de productos del sistema de la empresa. En ambos casos, se puede observar la falta de información esencial, como el stock inicial, los registros de entradas y salidas, así como los saldos actuales. Más imágenes relacionadas se encuentran en el Anexo N° 7.

Tabla 10

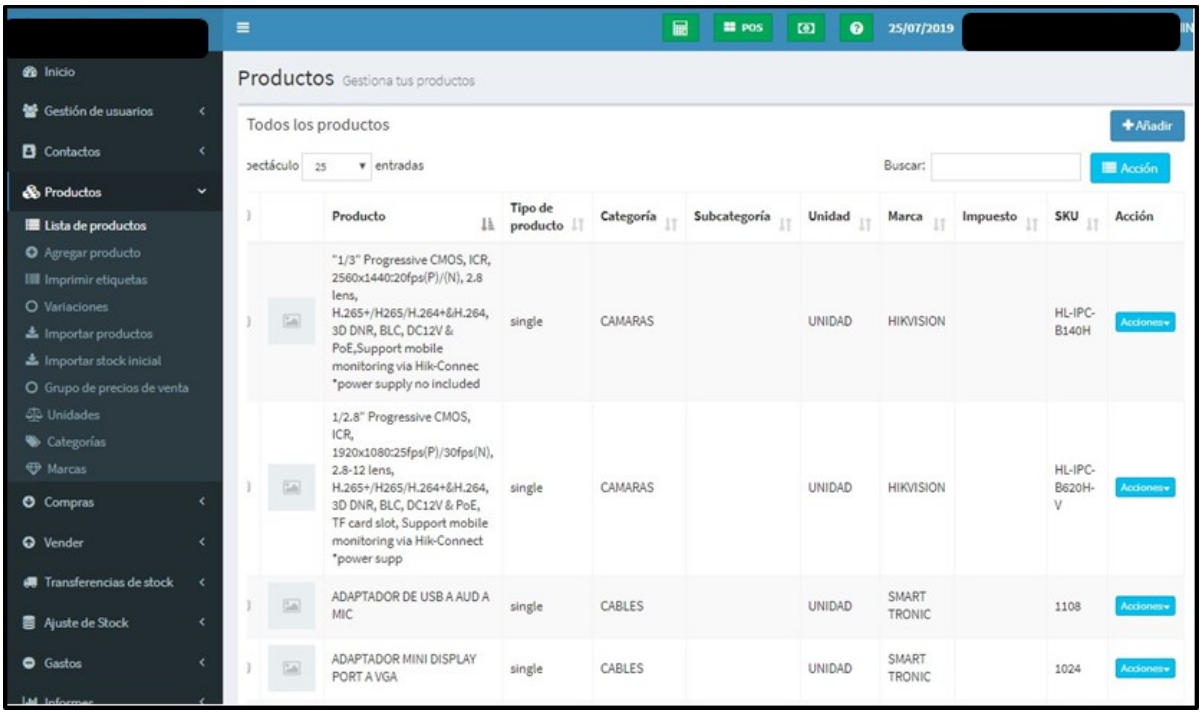
Muestra de archivos que se tienen en almacén e inventario (caso práctico 2)

Código producto	Categoría	Producto	Saldo inicial	Entrada	Salida	Valor unitario
1007	Adaptadores y cables	Convertidor de HDMI a VGA	Sin datos	Sin datos	Sin datos	S/ 55.00
Sin datos	Accesorios computadoras	Cooler IBLUE básico	Sin datos	Sin datos	Sin datos	S/ 33.00
1401	Power bank	Power Bank Xiomy original 5000 MAH	Sin datos	Sin datos	Sin datos	S/ 55.00
Sin datos	Audífonos	Audiphones Bluetooth I7 S TWS	Sin datos	Sin datos	Sin datos	S/ 45.00
1820	Cargadores	Cargadores originales Samsung V8	Sin datos	Sin datos	Sin datos	S/ 20.00
Sin datos	Cables	Dado certificado IPH	Sin datos	Sin datos	Sin datos	S/ 8.00
2162	Dados	Micro SD 64 GB	Sin datos	Sin datos	Sin datos	S/ 25.20
Sin datos	OTG	OTG de NOTE 3	Sin datos	Sin datos	Sin datos	S/ 6.00

En el cuadro presentado, los casilleros sombreados en gris indican la ausencia de información, como los datos correspondientes a la columna de códigos de productos, cifra de arranque, entradas y salidas del stock.

Figura 10

Vista de los registros de los productos establecidos dentro del sistema de la empresa (caso práctico 2)



En la vista del sistema, desarrollado desde el año 2018, se observa que el módulo de productos no cuenta con registros de entradas, salidas ni saldos de mercadería.

Según el marco integrado COSO 2013, en particular en el componente de ambiente de control y el principio de asignación de responsabilidades, así como en el componente de actividades de supervisión, se ha identificado una falta de supervisión adecuada del personal, lo que genera el incumplimiento de las funciones asignadas.

Por otro lado, la NIC 2 (2015) establece lo siguiente:

El costo de los inventarios [...] se determinará utilizando los métodos de primera entrada, primera salida (FIFO) o costo promedio ponderado. Una entidad debe aplicar la misma fórmula de costo a todos los inventarios que tengan una naturaleza y uso similares. Sin embargo, para aquellos inventarios con una naturaleza o uso distinto, podría ser justificable la aplicación de fórmulas de costo diferentes (p. 5).

La ausencia de registros adecuados da lugar a información errónea e inconsistencias en la elaboración de los estados financieros. Esta problemática surge como resultado del

incumplimiento de las responsabilidades por parte del personal del almacén, así como de la falta de una supervisión efectiva por parte de la Gerencia General.

D3: Discrepancias entre el saldo del rubro Mercaderías en el Estado de Situación Financiera y el reporte físico del almacén

Se constató que, al elaborar los estados financieros, el área contable registra el saldo final de mercaderías utilizando cifras agregadas, sin contar con un informe detallado que respalde dicha información. Por otro lado, el responsable del área de Logística genera un reporte sobre el valor del inventario en Excel, pero no se ha podido confirmar ni el método de valorización ni la frecuencia con la que se actualiza este reporte.

Además, la empresa tiene un contador externo que visita las instalaciones mensualmente, pero no se solicita una conciliación entre los departamentos de Contabilidad y Logística para verificar el inventario de mercaderías.

En el siguiente cuadro se presenta el nivel de stock por unidades y su valor según el área de Almacén y el área de Contabilidad. Sin embargo, se observa que, en el caso de Contabilidad, solo se presenta una cifra global sin desglosar los detalles.

Tabla 11

Inconsistencias en saldos finales de inventario al año 2018 (caso práctico 2)

Según Almacén		**Según Contabilidad**		**Diferencia**		**Observación**
Unidades	**Valor**	**Unidades**	**Valor**	**Unidades**	**Valor**	No se puede afirmar que esta diferencia sea confiable porque las cifras son globales.
2956	142 543.53	No hay información	46,215	No es posible determinar la cantidad	**96, 328.53**	

Se identificó una diferencia de S/ 96,328.53 entre la información reportada por el área de Almacén y la registrada por el área de Contabilidad en los estados financieros correspondientes al 31 de diciembre de 2018. No obstante, no es posible confirmar si esta cifra representa la discrepancia real, ya que no se ha realizado una verificación entre el reporte del almacén y los datos contables incluidos en los estados financieros.

Además, se identificó que en el Estado de Situación Financiera se está clasificando de manera incorrecta las mercaderías manufacturadas dentro de la subcategoría de Materias primas y auxiliares.

De acuerdo con el marco integrado COSO 2013, esta situación vulnera el componente de Supervisión y Monitoreo, ya que la Gerencia no realiza una adecuada revisión ni evaluación de las áreas de Almacén y Contabilidad.

Por otro lado, la NIC 1 (2019), en su sección sobre Presentación razonable y cumplimiento de las NIIF, establece:

"La presentación razonable requiere la representación fiel de los efectos de las transacciones, así como de otros eventos y condiciones, conforme a las definiciones y los criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos estipulados en el Marco Conceptual" (p. 5).

Además, en su apartado sobre la Información a presentar en el estado de situación financiera o en las notas, la NIC 1 (2019) señala:

"Una entidad deberá revelar, ya sea en el estado de situación financiera o en las notas, subclasificaciones adicionales de las partidas presentadas, organizadas de manera que sea apropiada para las operaciones de la entidad" (p. 14).

De igual manera, la IFRS (2018), en relación con la Representación fiel, establece:

"Para ser útil, la información financiera debe no solo representar los fenómenos relevantes, sino también reflejarlos de manera fiel. Para que una representación sea fiel, debe tener tres características: ser completa, neutral y libre de errores" (p. 34).

La diferencia de S/ 96,328.53 en el activo reportado en el Estado de Situación Financiera surge debido a la falta de aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), el marco integrado COSO 2013 y los criterios establecidos en el Marco Conceptual. Además, no es posible verificar el procedimiento utilizado por el área de Logística para determinar dicha cifra, lo que pone en evidencia que la información suministrada por ambas áreas carece de fiabilidad.

Esta problemática se origina por la falta de revisión y conciliación entre las áreas de Contabilidad y Logística, así como por la insuficiencia de supervisión y monitoreo por parte del Gerente General, derivada de la ausencia de un manual de organización y funciones.

D4: Falta de organización en el almacén, generando acumulación de productos de baja rotación

Se verificó que el almacén no está completamente organizado, según lo informado por el responsable del área de Logística. Esta situación se debe a una reestructuración en curso que incluye la instalación de nuevas repisas y sistemas eléctricos. Durante la inspección, se observó mercadería fuera de lugar, colocada en el suelo y sin etiquetas descriptivas que indiquen la fecha de compra u otra información relevante.

Adicionalmente, los productos más antiguos permanecen rezagados frente a la alta demanda de artículos tecnológicos avanzados. Dado que estos productos suelen perder valor de mercado rápidamente, esta falta de organización podría generar pérdidas económicas para la empresa.

Tabla 12

Reportes de inventario de elementos de rotación baja (caso práctico 2)

ARTÍCULOS			INVENTARIO FISICO			Estado
Rubro	Código	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Importe total	
Case Mac Air	2206	modelos variados	145	25.00	3625.00	Sin rotación
Case Pro Retina	2202	modelos variados	164	25.00	4100.00	Sin rotación
Cases de celulares	4401	modelos variados	818	20.00	16360.00	Sin rotación
TOTAL			**1127**	**70.00**	**24085.00**	

De acuerdo con la NIC 2 (2015), en su párrafo 28, se establece:

> El coste de las existencias puede no ser recuperable en caso de que las mismas estén dañadas, si han devenido parcial o totalmente obsoletas, o bien si sus precios de mercado han caído. Asimismo, el coste de las existencias puede no ser recuperable si los costes estimados para su terminación o su venta han aumentado. La práctica de rebajar el saldo, hasta que el coste sea igual al valor neto realizable, es coherente con el punto de vista según el cual los activos no se valorarán en libros por encima de los importes que se espera obtener a través de su venta o uso (p.4).

Esta situación se debe a que el personal del almacén no completa la organización de los productos en las estanterías y presenta inconsistencias en el registro diario de entradas y salidas de mercancías, además de no aplicar un sistema Kardex. Como consecuencia, no se tiene un

control exacto sobre la rotación de los productos, lo que provoca la acumulación de artículos de baja rotación.

D5: Uso limitado del sistema informático implementado para la empresa

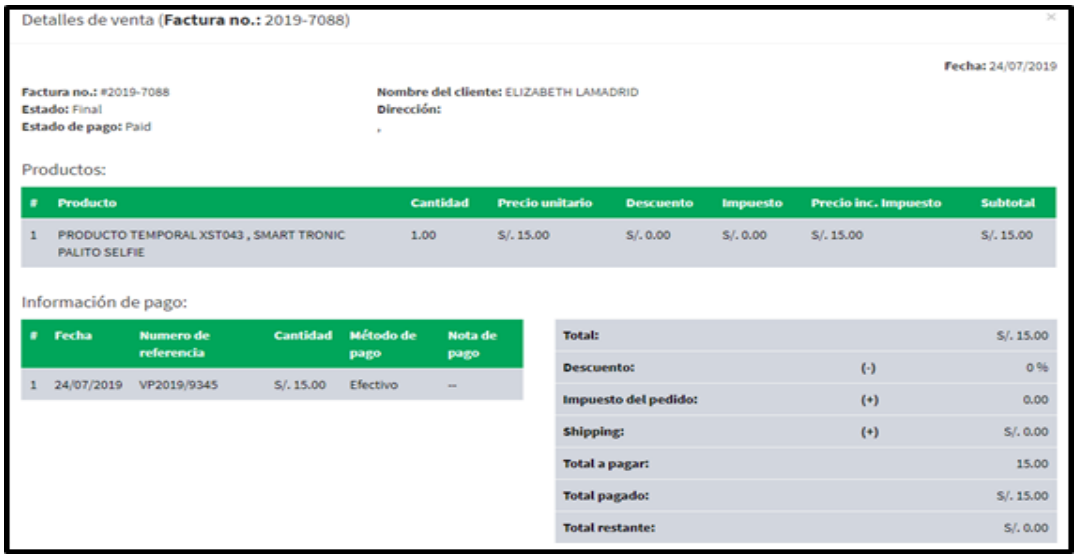
Se observó que la empresa dispone de un sistema informático diseñado para atender sus necesidades, el cual, según la Gerencia General, comenzó a implementarse en marzo de 2018. Este sistema fue desarrollado por egresados del Instituto SENATI en la carrera de Técnico en Programación. Sin embargo, aún no se utiliza de manera integral en todas las áreas de la organización.

Actualmente, el sistema se usa exclusivamente para registrar las ventas en tiempo real de las tiendas. La implementación en los departamentos de Contabilidad y Almacén aún está pendiente. El encargado del almacén mencionó que la codificación de los productos no está completa, lo que impide que los artículos se registren en el sistema utilizando códigos de barras. Por otro lado, en el área de Contabilidad, se reporta que el sistema no satisface los requisitos necesarios, lo que obliga al contador externo a transferir la información a su propio sistema contable para la preparación de los estados financieros.

Como consecuencia, no se logra una conciliación adecuada de la información entre las distintas áreas de la empresa. A continuación, se presenta una imagen de una venta registrada en el sistema, en la que se observa que el producto vendido no tiene codificación.

Figura 11

Registro de ventas con vista previa en el sistema (caso práctico 2)



Detalles de venta (**Factura no.:** 2019-7088)

Fecha: 24/07/2019

Factura no.: #2019-7088
Estado: Final
Estado de pago: Paid

Nombre del cliente: ELIZABETH LAMADRID
Dirección:
,

Productos:

#	Producto	Cantidad	Precio unitario	Descuento	Impuesto	Precio inc. Impuesto	Subtotal
1	PRODUCTO TEMPORAL XST043 , SMART TRONIC PALITO SELFIE	1.00	S/. 15.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 15.00	S/. 15.00

Información de pago:

#	Fecha	Numero de referencia	Cantidad	Método de pago	Nota de pago
1	24/07/2019	VP2019/9345	S/. 15.00	Efectivo	--

Total:		S/. 15.00
Descuento:	(-)	0 %
Impuesto del pedido:	(+)	0.00
Shipping:	(+)	S/. 0.00
Total a pagar:		15.00
Total pagado:		S/. 15.00
Total restante:		S/. 0.00

Otra imagen que muestra una vista del sistema utilizado por la empresa se encuentra en el Anexo N° 8.

Según el marco integrado COSO 2013, se han identificado carencias en los siguientes componentes:

- **Ambiente de control**: No se ha creado un entorno adecuado que permita el desarrollo eficiente de las actividades del personal.
- **Información y comunicación**: No existe una integración efectiva entre las distintas áreas, y los canales de comunicación interna son insuficientes para asegurar el adecuado intercambio de información contable y financiera.

Esta situación surge debido a la falta de un sistema integrado que abarque todas las áreas de la empresa. Como resultado, la información generada presenta errores y omisiones, lo que afecta la calidad y fiabilidad de los datos proporcionados.

D6: Productos devueltos por garantía fueron registrados como productos nuevos sin ser reportados a Contabilidad ni Logística

Se identificó, a través del Gerente General, el Auxiliar Contable y el responsable de Logística, que hay productos defectuosos o en mal estado almacenados en el almacén anexo. Estos productos fueron devueltos por los clientes bajo la garantía, pero no se notificó a las áreas de Contabilidad ni de Logística.

Cuando los clientes hacen uso de la garantía, los productos defectuosos son enviados al almacén anexo. Luego, se contacta a los proveedores para gestionar el reemplazo. En algunos casos, los proveedores acceden a reemplazar los productos; sin embargo, en otros, se niegan, alegando que los daños fueron causados por un uso indebido por parte de los clientes.

Los productos que no son repuestos permanecen en el almacén anexo y, al no ser reportados, son registrados dentro del inventario como si fueran productos nuevos. Esta práctica genera inconsistencias en los registros de inventario y podría afectar los estados financieros.

A continuación, se presenta un reporte detallado de los productos devueltos bajo el concepto de garantía.

Tabla 13

Productos bajo concepto de garantía. Reporte (caso práctico 2)

RUBRO	CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	IMPORTE EN	IMPORTE TOTALES	OBSERVACIONES
Cargadores	6301	45-60-85	8	150	1200	Estos productos se encontraron en el almacén anexo, el responsable del almacén principal y el área de Contabilidad no tenían conocimiento de lo acontecido para se puedan
Teclados	6400	A1321-1322	13	120	1560	
Cargadores	1810	modelos	30	10	300	
TOTAL			51	280	3060	

De acuerdo con el marco integrado COSO 2013, se identifica una deficiencia en el componente de *actividades de control*, ya que no se verifica ni registra la información en el momento oportuno.

Por su parte, la NIC 37 (2019), en su párrafo 24, establece:

> Cuando exista un gran número o una cantidad grande de obligaciones similares (por ejemplo, garantías de productos o contratos similares), la probabilidad de que se produzca una salida de recursos, para su cancelación, se determinará considerando el tipo de obligación en su conjunto. Aunque la posibilidad de una salida de recursos sea pequeña para una determinada partida o tipo de producto en particular, puede muy bien ser probable una salida de recursos para cancelar el tipo de obligación en su conjunto. Si tal es el caso, se procederá a reconocer la provisión (siempre que se cumplan los demás criterios para el reconocimiento) (p.5).

Adicionalmente, la NIC 37 (2019), en su párrafo 55, señala respecto a los reembolsos:

> En ciertas ocasiones, la entidad puede considerar el hecho de que un tercero se hará cargo de la totalidad, o una parte, del desembolso requerido para liquidar una provisión (por ejemplo, a través de la existencia de contratos de seguro, de cláusulas de indemnización o de garantías de proveedores). El tercero en cuestión puede, o bien reembolsar los importes ya pagados por la entidad, o bien pagar tales cantidades directamente (p.8).

La falta de registro adecuado y control sobre los productos devueltos genera que estos queden almacenados sin posibilidad de ser comercializados debido a defectos de fabricación, lo que ocasiona pérdidas económicas para la empresa.

Esta problemática surge por el incumplimiento de funciones del personal del almacén anexo y del responsable de Logística, quienes no gestionan adecuadamente los productos devueltos bajo garantía.

D7: Trabajadores que laboran de manera permanente no están incluidos en la planilla de remuneraciones

La empresa cuenta con un total de 21 empleados, pero desde marzo de 2019, solo tres de ellos están registrados en la planilla de remuneraciones bajo el régimen Mype (T-Registro). El resto del personal recibe sus pagos mediante un comprobante interno y no tiene contratos laborales formales, a pesar de trabajar 8 horas diarias.

En el siguiente cuadro se muestra la lista de empleados incluidos en la planilla de remuneraciones del mes de abril de 2019, destacando que únicamente tres trabajadores están registrados.

Tabla 14

Remuneración del periodo Abril-2019 en la empresa, planilla (caso práctico 2)

Apellidos y Nombre	Remuneración	Aportes del trabajador	Neto para pagar	Aportes del empleador
MGHA	1200.00	140.76	1059.24	108.00
PRAO	930.00	120.90	809.10	83.70
RSJS	1000.00	115.30	884.70	90.00

La empresa enfrenta un riesgo significativo de contingencia laboral al mantener empleados sin registrar en la planilla de remuneraciones ni contar con contratos laborales formales. Según lo establecido en el Decreto Supremo N° 019-2006-TR (2006), en el artículo 24, se considera una falta grave:

> No registrar trabajadores, pensionistas, prestadores de servicios, personal en formación - Modalidad Formativa Laboral y otros, personal de terceros o derechohabientes en las planillas de pago o planillas electrónicas a que se refiere el Decreto Supremo Nº 018-2007-TR y sus modificatorias, o no registrar trabajadores y prestadores de servicios en el registro de trabajadores y prestadores de servicios, en el plazo y con los requisitos previstos, incurriéndose en una infracción por cada trabajador, pensionista, prestador de servicios, personal en formación - Modalidad Formativa Laboral y otros, personal de terceros o derechohabiente (p.31).

Asimismo, el artículo 44 del mismo decreto señala como infracciones graves en materia de seguridad social:

> Constituyen infracciones graves la falta de inscripción o la inscripción extemporánea de trabajadores u otras personas respecto de las que exista la obligación de inscripción, en el régimen de seguridad social en salud o en el régimen de seguridad social en pensiones, sean estos públicos o privados, incurriéndose en una infracción por cada trabajador afectado (p.54).

De igual manera, conforme al Decreto Supremo N° 015-2017-TR (2017), que regula la cuantía y aplicación de sanciones, estas faltas pueden derivar en multas significativas para la empresa, dependiendo del número de trabajadores afectados y el nivel de incumplimiento.

Tabla 15

Sanciones establecidas en el decreto supremo 015-2017-TR (caso práctico 2)

Microempresa										
Gravedad de la infracción	Número de trabajadores afectados									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 y más
Leves	0.045	0.05	0.07	0.08	0.09	0.11	0.14	0.16	0.18	0.23
Graves	0.11	0.14	0.16	0.18	0.20	0.25	0.29	0.34	0.38	0.45
Muy grave	0.23	0.25	0.29	0.32	0.36	0.41	0.47	0.54	0.61	0.68
Pequeña empresa										
Gravedad de la infracción	Número de trabajadores afectados									
	1 a 5	6 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	61 a 70	71 a 99	100 y más
Leves	0.09	0.14	0.18	0.23	0.32	0.45	0.61	0.83	1.01	2.25
Graves	0.45	0.59	0.77	0.97	1.26	1.62	2.09	2.43	2.81	4.50
Muy grave	0.77	0.99	1.28	1.64	2.14	2.75	3.56	4.32	4.95	7.65
No MYPE										
Gravedad de la infracción	Número de trabajadores afectados									
	1 a 10	11 a 25	26 a 50	51 a 100	101 a 200	201 a 300	301 a 400	401 a 500	501 a 999	1000 y más
Leves	0.23	0.77	1.10	2.03	2.70	3.24	4.61	6.62	9.45	13.50
Graves	1.35	3.38	4.50	5.63	9.00	9.00	11.25	15.75	18.00	22.50
Muy grave	2.25	4.50	6.75	9.90	12.15	15.75	20.25	27.00	36.00	45.00

El Decreto Supremo N° 015-2017-TR (2017) establece que:

> *"las multas se expresan en Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Las escalas de multas previstas para las microempresas y pequeñas empresas, definidas según la ley que las regula, contemplan la reducción del cincuenta por ciento (50%)" (p.5).*

En el cuadro siguiente se detalla el monto de la multa aplicable a una microempresa por no registrar a un trabajador en la planilla de remuneraciones, tomando en cuenta la reducción del 50% en la escala de sanciones prevista para este tipo de empresas.

Tabla 16

Sanciones por no registrar a los empleados en planilla (caso práctico 2)

Norma legal	Resumen infracción	Gravedad	Trabajadores afectados	Sanción UIT=4200	Multa en Soles
Artículo 24.1 del D.S 019-2006-TR	No registrar en planilla a un trabajador	Grave	18	0.11	8,316
Artículo 44 del D.S 019-2006-TR	No registrar en un sistema de salud	Grave	18	0.11	8,316
Artículo 44 del D.S 019-2006-TR	No registrar en un sistema de pensión	Grave	18	0.11	8,316
Monto total					**24.948**

En caso de una inspección laboral, la empresa podría ser sancionada con una multa de S/ 24,948 debido a que 18 trabajadores no están registrados en la planilla de remuneraciones, ni tienen acceso a un sistema de salud ni a un régimen de pensiones.

Esta situación se debe a que algunos empleados se niegan a ser incluidos en la planilla, argumentando su descontento con los descuentos obligatorios por aportes. Además, otros trabajadores mencionan tener problemas legales, como juicios por alimentos, lo que podría generar retenciones forzosas a través de la planilla, lo cual desalienta su incorporación al sistema formal.

D8: Omisión en la emisión de comprobantes de pago por ventas realizadas con tarjetas de crédito o débito (POS)

Se detectó que entre enero y abril del año de análisis no se emitieron comprobantes de pago por las ventas realizadas con tarjetas de crédito o débito. En lugar de estos, el personal de ventas entregaba a los clientes una guía interna junto con el voucher del pago.

Esta práctica dio lugar a una contingencia tributaria debido a la falta de conocimiento por parte del personal de tienda sobre la obligación de emitir comprobantes de pago en cada transacción. Además, el área contable, al revisar los documentos de ventas, no notificó a la Gerencia General sobre esta omisión.

El 15 de agosto, la SUNAT envió una notificación a la empresa informando inconsistencias en los ingresos declarados para el periodo de enero a abril (ver Anexo). Esta información fue obtenida a partir de los registros proporcionados por las empresas operadoras de tarjetas de crédito y débito (VISA).

Como resultado, se determinó que la empresa no había declarado la totalidad de los ingresos correspondientes, lo que afectó la correcta determinación del Impuesto General a las Ventas (IGV) y del Impuesto a la Renta. A continuación, se presentan las declaraciones originales y las ratificatorias para el periodo de enero a abril del año en cuestión

Tabla 17

Declaración de inicio, declaración rectificada (rectificadora) y diferencia (caso práctico 2)

PERIODO ENERO-ABRIL 2018								
CONCEPTO	**ENERO**		**FEBRERO**		**MARZO**		**ABRIL**	
DECLARADO	16-Feb	26,479.00	15-Mar	8,278.00	19-Abr	6,966.00	18-May	11,173.00
RECTIFICADO	3-Oct	31,294.00	3-Oct	12,502.00	3-Oct	12,531.00	3-Oct	16,497.00
DIFERENCIA		**4,815.00**		**4,224.00**		**5,565.00**		**5,324.00**
TOTAL	**19,928.00**							

De acuerdo con el análisis realizado, se identificó una discrepancia en las ventas correspondientes a los meses de enero, febrero, marzo y abril de 2018, por un total de S/ 19,928.00, debido a la omisión en la emisión de comprobantes de pago. Los detalles de estas diferencias se presentan en los anexos.

Este problema surge porque la empresa no cuenta con un manual de organización y funciones que establezca formalmente la estructura organizacional de manera escrita. Aunque los empleados conocen la estructura, no siempre se respeta, lo que genera retrasos en la toma de decisiones durante la jornada laboral. Además, no existe una descripción clara de las funciones del personal, y no se ha designado a una persona responsable exclusivamente del área de caja, lo que provoca errores en la emisión de los comprobantes.

Por otra parte, el área de Contabilidad no realiza un seguimiento adecuado de los comprobantes emitidos por las ventas de las diferentes sucursales, ni lleva a cabo conciliaciones bancarias mensuales. Esto ha ocasionado que los reportes de las operadoras de tarjetas (como Visa) no coincidan con los comprobantes emitidos (facturas o boletas), resultando en inconsistencias entre la información cruzada y lo declarado.

Según el marco integrado COSO 2013, se identifican las siguientes deficiencias:

- **Actividades de control**: Falta de control en las ventas realizadas con tarjeta sin la emisión de comprobantes de pago.
- **Ambiente de control**: Insuficiente segregación de funciones entre el personal de la empresa.

Además, la Ley del Impuesto a la Renta (2004), en su artículo 28°, establece que: *Son rentas de tercera categoría:*

> a) Las derivadas del comercio, la industria o minería; de la explotación agropecuaria, forestal, pesquera o de otros recursos naturales, de la prestación de servicios comerciales, industriales o de índole similar [...] y, en general, de cualquier otra actividad que constituya negocio habitual de compra o producción y venta, permuta o disposición de bienes (art. 28).

El *Reglamento de Comprobantes de Pago* (1997) también establece:

> El comprobante de pago es un documento que acredita la transferencia de bienes, la entrega en uso o la prestación de servicios. [...] La inobservancia de dicho procedimiento acarreará la configuración de las infracciones previstas en los numerales 1, 4, 8 y 15 del artículo 174° del Código Tributario, según corresponda (art. 1).

La falta de emisión de comprobantes no solo genera contingencias tributarias sino también expone a la empresa a posibles sanciones legales y económicas por incumplimiento de las normativas vigentes.

Tabla 18

Proformas y total de costo e IGV de enero a marzo del 2018 (crédito fiscal) no justificado o sin sustento (caso práctico 2)

Fecha	Valor total	Proforma-contrato
2/01/2018	1.445.00	Nota de Venta-000822
3/01/2018	1.850.00	Nota de Venta-000823
4/01/2018	1.305.00	Nota de Venta-000824
5/01/2018	1.955.00	Nota de Venta-000825
9/01/2018	1.815.00	Nota de Venta-000826
12/01/2018	1.330.00	Nota de Venta-000827
16/01/2018	2.485.00	Nota de Venta-000828

18/01/2018	1.590.00	Nota de Venta-000829
26/01/2018	1.330.00	Nota de Venta-000830
2/02/2018	150	Nota de Venta-000831
3/02/2018	1.195.00	Nota de Venta-000832
5/02/2018	1.805.00	Nota de Venta-000833
7/02/2018	895	Nota de Venta-000834
9/02/2018	760	Nota de Venta-000835
10/02/2018	710	Nota de Venta-000836
10/02/2018	710	Nota de Venta-000837
13/02/2018	775	Nota de Venta-000838
14/02/2018	755	Nota de Venta-000839
22/02/2018	2.380.00	Nota de Venta-000840
23/02/2018	841	Nota de Venta-000841
24/02/2018	929	Nota de Venta-000842
26/02/2018	1.050.00	Nota de Venta-000843
2/03/2018	85	Nota de Venta-000844
3/03/2018	924	Nota de Venta-000845
5/03/2018	744	Nota de Venta-000846
6/03/2018	769	Nota de Venta-000847
12/03/2018	1.180.00	Nota de Venta-000848
13/03/2018	1.165.00	Nota de Venta-000849
14/03/2018	1.625.00	Nota de Venta-000850
15/03/2018	1.805.00	Nota de Venta-000851
17/03/2018	555	Nota de Venta-000852
24/03/2018	425	Nota de Venta-000853
28/03/2018	460	Nota de Venta-000854
31/03/2018	470	Nota de Venta-000855
Total		38217
IGV (crédito fiscal)		6879.06

Durante la revisión de los primeros tres meses del año 2018, se identificó un gasto total de S/ 38,217.00, distribuido de la siguiente forma: S/ 15,135.00 en enero, S/ 12,560.00 en febrero y S/ 10,522.00 en marzo. Este gasto ha generado un crédito fiscal de S/ 6,879.00 que la empresa no puede justificar adecuadamente para las deducciones fiscales correspondientes.

De acuerdo con la *Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo* (1999):

> El crédito fiscal está constituido por el Impuesto General a las Ventas consignado separadamente en el comprobante de pago, que respalde la adquisición de bienes, servicios y contratos de construcción, o el pagado en la importación del bien o con motivo de la utilización en el país de servicios prestados por no domiciliados (art. 28).

Asimismo, el *Reglamento de Comprobantes de Pago* (1997) establece que:

> Están obligados a emitir comprobantes de pago todas las personas que transfieran bienes, en propiedad o en uso, o presten servicios de cualquier naturaleza (art. 1).

De acuerdo con el *Marco Integrado COSO 2013*, se identifica una debilidad en el componente de evaluación de riesgos, ya que la empresa sigue trabajando con proveedores que no emiten comprobantes de pago autorizados.

Además, la *NIC 1* (2019), en su párrafo 15, señala:

> Esta presentación razonable requiere la presentación fidedigna de los efectos de las transacciones, así como de otros sucesos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y los criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos establecidos en el Marco Conceptual (p.5).

Esta situación refleja que la empresa no está registrando de manera adecuada las salidas de efectivo ni los gastos realizados, lo que afecta la presentación razonable de sus estados financieros.

El problema se origina por la decisión tomada en conjunto por el Gerente General y el área de Tesorería de aceptar mercadería únicamente con la guía de remisión y realizar pagos contra entrega sin exigir un comprobante de pago autorizado. Esta práctica no solo genera riesgos fiscales, sino que también puede llevar a incumplimientos regulatorios que comprometan la estabilidad financiera de la empresa.

D9: Préstamos otorgados a trabajadores sin contrato laboral

La empresa ha realizado préstamos a trabajadores que no están incluidos en la planilla de remuneraciones ni cuentan con contratos laborales formales. Esta práctica representa un riesgo para la entidad, ya que existe la posibilidad de que estos trabajadores no devuelvan el

dinero prestado, lo que podría generar pérdidas financieras y afectar la liquidez de la organización.

Tabla 19

Préstamos a trabajadores en el año 2018 (caso práctico 2)

Nombre	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
	IMPORTE	CUOTA	IMPORTE	CUOTA	IMPORTE	CUOTA	IMPORTE	CUOTA	IMPORTE	CUOTA	IMPORTE	CUOTA	IMPORTE	CUOTA	IMPORTE	CUOTA	IMPORTE	CUOTA	IMPORTE	CUOTA	IMPORTE	CUOTA	IMPORTE	CUOTA
A	200	4	300	3							100	1							100	1			200	1
B			200	1			100	2							100	2					300	3		
C	300	6	200	2					200	2			100	1			200	2					300	1
D			100	1					200	2					100	1							300	3
E	100	1					100	2					100	1					100	1				
F	100	2					100	2					100	1							300	3		
G					300	3			100	2					200	1							300	2
H	200	2									100	1					300	3						
I					200	2					100	1					300	3						
J					200	2					200	2							100	1			200	1
Mes	900		800		700		300		500		500		300		400		800		300		600		1300	
Año	7,400																							

Según el análisis realizado, la empresa otorgó préstamos a los trabajadores por un total de S/ 7,400.00 durante el año 2018, con un plan de pago en cuotas semanales. No obstante, a finales de ese mismo año, aún quedaban pendientes S/ 1,500.00, los cuales no fueron reflejados en el Estado de Situación Financiera bajo las cuentas por cobrar al personal. El desglose de los préstamos otorgados a cada trabajador se presenta en los anexos.

De acuerdo con el Marco Integrado COSO 2013, esta situación refleja una deficiencia en el componente de evaluación de riesgos, ya que se están concediendo préstamos a empleados no permanentes sin la formalización mediante un acuerdo por escrito entre las partes involucradas.

Asimismo, la *NIC 1* (2019), en el párrafo 15, sobre la presentación razonable de los estados financieros, establece:

> Esta presentación razonable requiere la presentación fidedigna de los efectos de las transacciones, así como de otros sucesos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y los criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos establecidos en el Marco Conceptual (p.5).

La omisión en el registro de las cuentas por cobrar no refleja de manera precisa la situación financiera de la empresa.

Esta problemática surge debido a la decisión del Administrador de aprobar los préstamos solicitados por los trabajadores, a pesar de ser consciente de que estos no se encuentran bajo un régimen laboral formal ni cuentan con contrato, lo que incrementa el riesgo de incumplimiento en la devolución del dinero.

Establecimiento de la rentabilidad organizacional

Para evaluar la rentabilidad de una empresa, es crucial enfocar el análisis en las ganancias generadas al final de un período, sustentadas por información adicional que permita un examen exhaustivo de la utilidad neta. De lo contrario, los resultados obtenidos podrían ser incorrectos o inducir a error.

En el caso de la empresa, se identificaron deficiencias significativas en los Estados financieros del año 2018, tales como errores en los saldos finales de Existencias, omisiones de gastos y vacíos en la información financiera revelada. Estas irregularidades impactan de manera sustancial en los resultados de la utilidad neta, alterando los ratios de rentabilidad calculados.

Debido a estas inconsistencias y la falta de veracidad y confiabilidad en los datos presentados, no es posible determinar con certeza si la empresa es rentable o no. Los Estados financieros no reflejan la totalidad de la información requerida ni presentan una imagen fiel de la situación financiera.

A modo de ilustración, en el cuadro siguiente se detallan los pagos realizados a trabajadores durante el año de estudio que no fueron incluidos en los Estados financieros de la empresa.

Tabla 20

Omisión de montos pagados a empleados en el año 2018 (caso práctico 2)

Trabajadores que laboraron durante el año 2018				
Descripción	**N° trabajadores**	**Remuneración por trabajador**	**N° meses**	**Total de remuneraciones**
Área administrativa	1	1600	12	19200
Área contable	1	1400	12	16800
Área de Logística	2	1300	1	2600
Cajeras	3	1300	1	3900
Vendedores	3	1200	1	3600
Captador de cliente	3	1200	1	3600
			Total	**49700**

Con estos montos, se procede a la corrección en el Estado de Resultados del año 2018, en los gastos administrativos y de ventas, resultando en utilidad neta de S/ 28 855 soles.

Tabla 21

Estado de resultados al año 2018 inicial y corregido (caso práctico 2)

EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2018

	2018			**2018 Corregido**
Ventas	249,696.00		249,696.00	
Costo de ventas	171,141.00			171,141.00
Utilidad bruta	78,555.00		78,555.00	
Gastos administrativos			**-38,600.00**	
Gastos de ventas		**-11,100.00**		
Utilidad operativa	78,555.00			28,855.00
Utilidad antes de IR	78,555.00		28,855.00	
Impuesto a la Renta	0.00			0.00
Utilidad neta	**78,555.00**		**28,855.00**	

Con estos nuevos valores se calculan nuevamente los ratios de rentabilidad y se comparan con los obtenidos en la información inicial, tal como se muestran a continuación:

Tabla 22

Ratios de rentabilidad al año 2018 (caso práctico 2)

Ratios	Fórmula	Año 2018	Año 2018 con correcciones
Rendimiento sobre activo.	Utilidad neta/ Activo total	78.19%	28.72%
Rendimiento sobre patrimonio	Utilidad neta/ Patrimonio	83.35%	30.62%
Margen utilidad bruta.	Utilidad Bruta/ Ventas	31.46%	31.46%
Margen utilidad operativa.	Utilidad operativa/ Ventas	31.46%	11.56%
Margen utilidad neta	Utilidad neta/ Ventas	31.46%	11.56%

Según el cuadro anterior, los ratios de rentabilidad de los estados financieros del año 2018, después de las correcciones mencionadas previamente, muestran una rentabilidad inferior.

En cuanto al Estado de Situación Financiera, el rubro de Mercaderías presenta un error conforme a la inconsistencia señalada en el D3. Sin embargo, se reitera que la diferencia encontrada no es verificable ni confiable, por lo que, para el cálculo de los ratios de rentabilidad, no se están ajustando los valores solicitados del Activo Total y el Patrimonio.

Aspectos finales

En el marco de los desafíos que enfrentan las MYPEs en un entorno empresarial dinámico y competitivo, este libro ha explorado el papel central que desempeñan los sistemas de control interno como una herramienta estratégica para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento. A lo largo de sus capítulos, se ha puesto énfasis en la necesidad de un enfoque personalizado y adaptativo, reconociendo que cada MYPE es un universo único, con características organizacionales, culturales y económicas específicas que exigen soluciones a medida.

El control interno no solo regula procesos y asegura la integridad de las operaciones, sino que también se constituye como un puente entre la gestión operativa y la estrategia empresarial. En este sentido, su implementación trasciende lo técnico, transformándose en un proceso reflexivo que permite a las MYPEs traducir datos en acciones concretas y decisiones alineadas con sus objetivos estratégicos. Este enfoque integrado contribuye a fortalecer tanto la eficiencia operativa como la capacidad de adaptación en un mercado en constante cambio.

La transversalidad del control interno, como eje que conecta todas las áreas de la organización, ha sido destacada como una de sus principales fortalezas. Esta característica asegura que los objetivos de control estén alineados con las metas generales de la empresa, promoviendo una gestión coherente y efectiva. Asimismo, se ha subrayado su capacidad preventiva, que no solo permite mitigar riesgos, sino también optimizar recursos y anticiparse a oportunidades que favorezcan el desarrollo organizacional.

En un contexto donde la teoría contable y administrativa evoluciona constantemente, las MYPEs deben mantenerse actualizadas y flexibles frente a nuevos paradigmas. Este libro ha planteado la importancia de considerar los distintos enfoques teóricos en la implementación de sistemas de control interno, reconociendo la riqueza que aporta la diversidad de perspectivas en el diseño de soluciones más efectivas y adaptadas a realidades complejas.

Además, se ha enfatizado el impacto del control interno en la cultura organizacional. Más allá de los procedimientos y herramientas, estos sistemas fomentan valores esenciales como la transparencia, la ética y la responsabilidad, creando un clima organizacional positivo que contribuye al fortalecimiento de los equipos y a la retención del talento. Esta dimensión cultural no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también refuerza la identidad corporativa y el compromiso de los colaboradores.

El control interno, cuando se implementa adecuadamente, se convierte en un motor de transformación organizacional. Este libro no solo ha buscado proporcionar herramientas prácticas, sino también promover una reflexión crítica sobre la gestión de las MYPEs, invitando a los lectores a cuestionar, adaptar y evolucionar sus prácticas empresariales para alcanzar niveles más altos de desempeño y sostenibilidad.

En conclusión, este libro aspira a ser más que una guía técnica: busca inspirar una visión estratégica que reconozca la importancia del control interno como una ventaja competitiva para las MYPEs. Con un enfoque práctico y reflexivo, se espera que los empresarios y gestores encuentren en estas páginas un recurso valioso para optimizar sus operaciones, fomentar una cultura organizacional sólida y construir empresas resilientes, preparadas para enfrentar los desafíos del futuro con confianza y visión.

Referencias bibliográficas

Arrunategui, J. (2017). El Problema De Liquidez Y Rentabilidad Con Un Enfoque Social En La Gestión De La Sociedad De Beneficencia Pública Del Callao – Perú 2012-2014. [Tesis de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú].

Baldeon, F. (2021). Gestión contable y su incidencia en la liquidez de la Empresa Maquirena S.A.C., La Molina, 2021 [Tesis de grado, Universidad Peruana de las Américas, Perú]. http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/225

Barzola, L. y Zambrano, A. (2021). CICC y su incidencia en la liquidez de la empresa BARZAM S.A. [Tesis de grado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador]. http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4520/1/T-ULVR-3679.pdf

Benítez, L., Bonin, E. y Gómez, C. (2023). Impacto de créditos directos en una empresa de plástico. Acvenis, 1(1), 1-5. https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0176

Canossa, H. y Rodríguez, R. (2019). Estrategias de financiamiento, un reto para las pymes comerciales de Guanacaste. InterSedes, 20(42), 104-117. http://dx.doi.org/10.15517/isucr.v20i42.41845

Carpio, S. (2022). El financiamiento y su influencia en la liquidez de la empresa constructora Gema E.I.R.L., 2018. [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte, Perú]. https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/30379/Carpio%20Pe%c3%b1a%2c%20Sthefani%20Rosa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carrillo, G. (2015). La gestión financiera y la liquidez de la empresa "Azulejos Pelileo." [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador]. http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/5301/Mg.DCEv.Ed.1859.pdf?sequence=3

Cahuana, J. (2020). El CICC y pagar y su incidencia en la liquidez de la empresa PRICEWATERHOUSECOOPERS S.C.R.L.– PERIODO 2018. [Tesis de grado, Universidad Ricardo Palma, Perú]. https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/3618/CONT-T030_47070384_T%20%20%20CAHUANA%20GUTIERREZ%20JOEL%20ORLANDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Contreras, R., y Palacios, F. (2016). rentabilidad financiera y la liquidez corriente de las empresas que negocian en la Bolsa de Valores de Lima, durante los periodos 2011-2014. 39. [Tesis de grado, Universidad Peruana Unión, Perú]. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/556/Ronald_Tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cordova, A. (2017). Gestión financiera y contable para incrementar la rentabilidad en una empresa industrial, Lima 2017. [Tesis de grado, Universidad Norbert Wiener, Perú]. http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1550/TITULO%20%20Cordova%20Yacolca%2c%20%20Ana%20Karina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Correa, Y., Rico, C. y Guardiola, L. (2022). Auditoría de la cuenta por cobrar. Reflexiones Contables, 5(2), 8-16. https://doi.org/10.22463/26655543.3600

Cvetkovic, A., Maguiña, J., Soto, A., Lama, J. y Correa, L. (2021). Estudios transversales. Revista de la Facultad de Medicina Humana, 21(1), 179-185. http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069

Delfín, Y. y Rodríguez, E. (2022). Gestión de tesorería y liquidez en las empresas de seguross en Perú. Podium, (42), 39-52. https://doi.org/10.31095/podium.2022.42.3

De La Hoz, B., Ferrer, M., y De La Hoz, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: Herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. Revista de Ciencias Sociales, 14(1), 88–109. https://doi.org/10.31876/rcs.v14i1.25389

Díaz, P. y Ramón, J. (2021). CC del efectivo y su incidencia en la liquidez de una empresa industrial. Quipukamayoc, 29, (59), 43-53. http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v29i59.20141

Díaz, L. y Flores, D. (2019). Gestión de Cobranza: un abordaje teórico desde el ámbito financiero. Revista Maya, 1(1), 56-68. https://revistamaya.org/index.php/maya/article/view/386/1404

Estupiñán Gaitán, R. (2015). CI y fraudes con base en los ciclos transaccionales Análisis de informe COSO I, II y III (3ra Edición). Bogotá: Ecoe Ediciones.

García, J., Tumbajulca, I. y Cruz, J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. Comuni@cción, 12(2), 99-110. http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.50

González, A. (2021). Metodología para la evaluación del riesgo de liquidez en el Banco de Crédito y Comercio. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 9(1), e16. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322021000100016

Gutiérrez, J. y Tapia, G. (2017). Relación entre liquidez y rentabilidad de las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, 2005-2014. Revista de Investigación Universitaria, 6(1), 89-111. https://doi.org/10.17162/riu.v6i1.1045

Gutiérrez, J., y Tapia, J. (2020). Liquidez y rentabilidad. Una revisión conceptual y sus dimensiones. Revista de Investigación Valor Contable, 3(1), 9–30. https://doi.org/10.17162/rivc.v3i1.1229

Huacchillo, L., Ramos, E. y Pulache, J. (2020). La gestion financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. Revista Universidad y Sociedad, 12(2), 356-262.http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S22183620202000020035

Ibarra, M., González, L. y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. Estudios Fronterizos, 18(35). https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06

Laura, R. y Phala, N. (2021). Liquidez y rentabilidad en un colegio privado. Revista Hechos Contables, 1(2), 115-124. https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrE.yb0KixkWTcQRwh7egx.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1680644980/RO=10/RU=https%3a%2f%2feducas.com.pe%2findex.php%2fhechoscontables%2farticle%2fview%2f79/RK=2/RS=JLrnACPXor2PKIdQeMYtaS83RRI-

Levy, N. (2019). Financiamiento, financiarización y problemas de desarrollo. Cuadernos de Economía, 38(76), 207-230. http://www.scielo.org.co/pdf/ceco/v38n76/2248-4337-ceco-38-76-207.pdf

Mantilla, J. y Huanca, B. (2020). CPC y liquidez en una empresa de servicios. Sciéndo, 23(4), 259-263. https://doi.org/10.17268/sciendo.2020.030

Medina, K., Plaza, G. y Samaniego, A. (2013). Análisis de los estados financieros de mayo 2011 - mayo del 2012, y creación de estrategias financieras para alcanzar un mejor nivel de liquidez y rentabilidad de la empresa "PINTUCA S. A." en el año 2012. [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil, Ecuador]

Miranda, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. Investigación Administrativa, 50(127). https://doi.org/10.35426/iav50n127.10

Mogollón, J. (2021). Gestión de Cobranza y su impacto en la Gerencia Financiera de la empresa PP S.A: Periodo 2014-2016. Revista de Investigación Científica PURIQ, 3(1), 151-164. https://doi.org/10.37073/puriq.3.1.121

Morán, L., Pincay, N., Abrigo, O. y Rojas, L. (2021). Gestión de riesgos financieros en empresas de servicios ante la amenaza del COVID-19 en Ecuador. Acta Universitaria, 31, e3139. https://doi.org/10.15174/au.2021.3139

Mori, G., Gardi, V. y Moreno, R. (2021). Análisis de la liquidez en una empresa de transporte de carga terrestre. Oikos Polis, 6(2), 3-29. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-22502021000200003

Murillo-Robles, M. y Palacios-Cedeño, N. (2022). Cartera vencida y la liquidez de la empresa Camposanto y Exequiales Jardines de la Paz Jipijapa, periodo 2019-2020. Revista Científica Dominio de las Ciencias, 8(2), 154-205. https://doi.org/10.23857/dc.v8i2.2750

Muñoz, G. y Mendoza, M. (2023). Gestión de las CPC y su incidencia en la liquidez de la Fundación Centro de Apoyo y Solidaridad "Alianza", cantón Portoviejo, año 2020. Digital Publisher, 8(2), 172-181. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8995436

Neciosup, O. (2018). El control de las CPC y su incidencia en la liquidez de las empresas del sector metalmecánico en el distrito de la victoria, año 2018. [Tesis de grado, Universidad César Vallejo, Perú]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33141/Neciosup_POJ.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población de estudio. International Journal of Morphology, 35(1), 227-232. http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037

Párraga, S., Pinargote, N., García, C. y Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 8(spe2), 00026. https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610

Peralta, D. (2021). Incidencia de las CPC sobre la liquidez, en el Colegio Adventista del Atlántico Max Trummer, Colombia, durante el período 2017-2018. Revista Hechos Contables, 1(1), 17-35. https://educas.com.pe/index.php/hechoscontables/article/view/57/263

Pérez, C., Sánchez, D. (2019). Gestión contable y su incidencia en la liquidez de la Empresa Constructora Pérez & Pérez SAC de la ciudad de Moyobamba, año 2016. [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Martín, Perú]. https://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/11458/3382/1/CONTABILIDAD%20R%20%20Cindy%20Minely%20P%c3%a9rez%20Bard%c3%a1lez%20%26%20Diana%20S%c3%a1nchez%20Mendoza.pdf

Quiroz, D., Barrios, R. y Villafuerte, A. (2019). Gestión de CPC y liquidez en la asociación educativa adventista nor oriental, 2020. Revista Balance´s, 7(10). https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/183/169

Ramírez, V. y Armas, E. (2021). Estructura de capital y rentabilidad del sector bancario que opera en el Perú. Quipukamayoc, 29(60), 41-49. http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v29i60.17916

Ramos, M. (2021). El financiamiento y su influencia en la liquidez de las micro y pequeñas empresas agroexportadoras en la Región Lima Provincias 2015 – 2016. Big Bang Faustiniano, 10(1). https://doi.org/10.51431/bbf.v10i1.667

Romero Carazas, R., Bocanegra Montes, J. O., & Ruiz Rodríguez, M. J. (2023). CPC y liquidez: un análisis de la industria textil peruana. Journal Business Science - ISSN: 2737-615X, 4(1), 16–27. https://doi.org/10.56124/jbs.v4i1.0002

Restrepo Medina, M. A. (2022). Caracterización y evaluación de la función preventiva del CI en Colombia. Revista Vniversitas, 71. https://doi.org/10.11144/Javeriana.vj71.cefp

Reyes, E. (2019). Análisis de la Rentabilidad y Liquidez por la Expansión de Mercado de la zona Piura en la Empresa Distribuidora Carranza Hnos. SAC en el periodo 2017 Trujillo- Perú. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú]. https://dspace.unitru.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0da5c055-6ed8-4477-8fa4-8eb8e9e47fa3/content

Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos del a investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, 13(1), 102-122. http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644

Toro, C., Arce, L., Gonzales, J., Melgarejo, A. y Taype, A. (2020). Financiamiento de la investigación en pregrado en las facultades de medicina peruanas. Gaceta Sanitaria, 31(6). https://dx.doi.org/10.1016/j.gaceta.2016.06.009

Uriza, H. (2019). Gestión del riesgo de liquidez y su impacto en la gestión integral de la empresa. In Αγαη, 8(5).

Vazquez, C., Terry, O., Huaman, M. y Cerna, C. (2021). Ratios de liquidez y CPC: Análisis comparativo de las empresas del sector lacteo que cotizan en la bolsa de valores de Lima. Visión de Futuro, 25(2). http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S166887082021000200006

Vázquez, F. y Lamothe, P. (2020). Riesgo de liquidez y rentabilidad de las acciones en los mercados emergentes de américa latina. Investigación & Desarrollo, 20(2), 57-74. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S251844312020000200004&script=sci_abstra

Vázquez, X., Rech, I., Miranda, G. y Tavares, M. (2017). Convergencia entre la rentabilidad y la liquidez en el sector del agronegocio. Cuadernos de Contabilidad, 18(45).http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v18n45/0123-1472-cuco-18-45-00152.pdf

Velarde, T. (2018). El análisis financiero de liquidez y su relación con la rentabilidad en la Empresa de Transportes y Servicios el Kazmeño E.I.R.L., Huachipa, 2015-2017. Normas Tributarias.

Villafuerte, A., Soto, S., Acosta, N. y Chávez, H. (2021). CI y gestión financiera de una empresa proveedora de alimentos. Sapienza, 2(4), 180-191. https://doi.org/10.51798/sijis.v2i4.155

Yanetsys, D. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas, 25(1), 1.

Zambrano, F., Sánchez, M. y Correa, S. (2021). Análisis de rentabilidad, endeudamiento y liquidez de microempresas en Ecuador. RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11(22), 235-249. https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.03

Zanolla, E. y Tibúrcio, C. (2017). Valor de la liquidez: un estudio exploratório en las empresas brasileñas del sector eléctrico. Artigos, 23(1), 118-136. https://www.scielo.br/j/read/a/B9z3V8pH5Q8SpwW9ZJZzVjz/abstract/?lang=es#ModalHowcite

Zuñiga, I. (2018). Aplicación de fondos propios como fuente de financiamiento para obtener liquidez y rentabilidad empresarial en la constructora Rodema S.A.C. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Piura, Perú]. http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1608

Álava-Rosado, M., Molina-Loor, E. y Recalde-Aguilar, L. (2023). Manejo adecuado del informe COSO para el control interno de una organización. *Publicaciones Digitales, 8*(2), 161-171.

Arrunategui, J. (2017). *El Problema De Liquidez Y Rentabilidad Con Un Enfoque Social En La Gestión De La Sociedad De Beneficencia Pública Del Callao – Perú 2012-2014*. [Tesis de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú].

Asociación de Auditores internos (2021). *Manual de autoría de cumplimiento.* Gerencia jurídico-normativa. https://objectstorage.us-ashburn-1.oraclecloud.com/p/Ovj4ah5usLFDMxJZEj8Q1wmkP3ld9SVohrd3t7yhw5Hf0jle-D5RGMG9_fr1Zc9n/n/id08kfinkj3s/b/doccontraloria/o/normativa/control_posterior/Version_integrada_del_Manual_de_Auditoria_de_Cumplimiento-MAC.pdf

Baldeon, F. (2021*). Gestión contable y su incidencia en la liquidez de la Empresa Maquirena S.A.C., La Molina, 2021* [Tesis de grado, Universidad Peruana de las Américas, Perú]. http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/225

Barzola, L. y Zambrano, A. (2021). Control interno de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa BARZAM S.A. [Tesis de grado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador]. http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4520/1/T-ULVR-3679.pdf

Banco Interamericano de Desarrollo (2022). *MYPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento.* Informe Estadístico protocolar. https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content

Benítez, L., Bonin, E. y Gómez, C. (2023). Impacto de créditos directos en una empresa de plástico. *Acvenis, 1*(1), 1-5.

https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0176

Canossa, H. y Rodríguez, R. (2019). Estrategias de financiamiento, un reto para las pymes comerciales de Guanacaste. *InterSedes, 20*(42), 104-117. http://dx.doi.org/10.15517/isucr.v20i42.41845

Carpio, S. (2022). *El financiamiento y su influencia en la liquidez de la empresa constructora Gema E.I.R.L., 2018.* [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte, Perú]. https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/30379/Carpio%20Pe%c3%b1a%2c%20Sthefani%20Rosa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carrillo, G. (2015). *La gestión financiera y la liquidez de la empresa "Azulejos Pelileo*." [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador]. http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/5301/Mg.DCEv.Ed.1859.pdf?sequence=3

Cahuana, J. (2020). El control interno de las cuentas por cobrar y pagar y su incidencia en la liquidez de la empresa PRICEWATERHOUSECOOPERS S.C.R.L.– PERIODO 2018. [Tesis de grado, Universidad Ricardo Palma, Perú]. https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/3618/CONT-T030_47070384_T%20%20%20CAHUANA%20GUTIERREZ%20JOEL%20ORLANDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Catagua, M., Pinargote, M. y Mendoza, M. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *Podium,* (44), 151-166. https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10

Contreras, R., y Palacios, F. (2016). rentabilidad financiera y la liquidez corriente de las empresas que negocian en la Bolsa de Valores de Lima, durante los periodos 2011-2014. 39. [Tesis de grado, Universidad Peruana Unión, Perú]. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/556/Ronald_Tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cordova, A. (2017). *Gestión financiera y contable para incrementar la rentabilidad en una empresa industrial, Lima 2017.* [Tesis de grado, Universidad Norbert Wiener, Perú]. http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1550/TITULO%20%20Cordova%20Yacolca%2c%20%20Ana%20Karina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Correa, Y., Rico, C. y Guardiola, L. (2022). Auditoría de la cuenta por cobrar. *Reflexiones Contables, 5*(2), 8-16. https://doi.org/10.22463/26655543.3600

Cumbicos, H., Señalin, L. y Tapia, N. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar, 7*(49, 1635-1647. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981

Cvetkovic, A., Maguiña, J., Soto, A., Lama, J. y Correa, L. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana, 21*(1), 179-185. http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069

Delfín, Y. y Rodríguez, E. (2022). Gestión de tesorería y liquidez en las empresas de seguross en Perú. *Podium,* (42), 39-52. https://doi.org/10.31095/podium.2022.42.3

De La Hoz, B., Ferrer, M., y De La Hoz, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: Herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 88–109. https://doi.org/10.31876/rcs.v14i1.25389

De Sousa, D., De Aráujo, S. y Souza, L. (2020). Risk management the COSO methodology applied to manager an information unit. *RDBCI, 18*, e20021. https://doi.org/10.20396/rdbci.v18i0.8660794/23032

Díaz, P. y Ramón, J. (2021). Ciclo de conversión del efectivo y su incidencia en la liquidez de una empresa industrial. Quipukamayoc, 29, (59), 43-53. http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v29i59.20141

Díaz, L. y Flores, D. (2019). Gestión de Cobranza: un abordaje teórico desde el ámbito financiero. *Revista Maya, 1*(1), 56-68. https://revistamaya.org/index.php/maya/article/view/386/1404

Estupiñán Gaitán, R. (2015). Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales Análisis de informe COSO I, II y III (3ra Edición). Bogotá: Ecoe Ediciones.

García, J., Tumbajulca, I. y Cruz, J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comuni@cción, 12*(2), 99-110. http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500

Grageola, L., Martínez, G., Guzmán, C. y Morales, T. (2020). Énfasis del control interno y su ámbito en las deducciones fiscales. *Revista Nacional de Administración, 11*(2), 3037. http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.3073

González, A. (2021). Metodología para la evaluación del riesgo de liquidez en el Banco de Crédito y Comercio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 9*(1), e16. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322021000100016

Gutiérrez, J. y Tapia, G. (2017). Relación entre liquidez y rentabilidad de las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, 2005-2014. *Revista de Investigación Universitaria*, 6(1), 89-111. https://doi.org/10.17162/riu.v6i1.1045

Gutiérrez, J., y Tapia, J. (2020). Liquidez y rentabilidad. Una revisión conceptual y sus dimensiones. *Revista de Investigación Valor Contable,* 3(1), 9–30. https://doi.org/10.17162/rivc.v3i1.1229

Huacchillo, L., Ramos, E. y Pulache, J. (2020). La gestion financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Revista Universidad y Sociedad, 12*(2), 356-262.http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202020000200356

Ibarra, M., González, L. y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos, 18*(35). https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06

Laura, R. y Phala, N. (2021). Liquidez y rentabilidad en un colegio privado. *Revista Hechos Contables, 1*(2), 115-124. https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrE.yb0KixkWTcQRwh7egx.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnR

pZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1680644980/RO=10/RU=https%3a%2f%2feducas.com.pe%2findex.php%2fhechoscontables%2farticle%2fview%2f79/RK=2/RS=JLrnACPXor2PKIdQeMYtaS83RRI-

Levy, N. (2019). Financiamiento, financiarización y problemas de desarrollo. *Cuadernos de Economía, 38*(76), 207-230. http://www.scielo.org.co/pdf/ceco/v38n76/2248-4337-ceco-38-76-207.pdf

Llumiguano, M., Gavilánez, C. y Chávez, G. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8*(3). https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723

López, A., Cañizares, M. y Mayorga, M. (2018). La auditoría interna como herramienta de gestión para el control en los gobiernos autónomos descentralizados de la provincia de Morona Santiago. *Cuadernos de Contabilidad, 19*(47), 80-93. https://doi.org/10.11144/javeriana.cc19-47.aihg

Mantilla, J. y Huanca, B. (2020). Cuentas por cobrar y liquidez en una empresa de servicios. *Sciéndo, 23*(4), 259-263. https://doi.org/10.17268/sciendo.2020.030

Medina, K., Plaza, G. y Samaniego, A. (2013). Análisis de los estados financieros de mayo 2011 - mayo del 2012, y creación de estrategias financieras para alcanzar un mejor nivel de liquidez y rentabilidad de la empresa "PINTUCA S. A." en el año 2012. [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil, Ecuador]

Miranda, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación Administrativa, 50*(127). https://doi.org/10.35426/iav50n127.10

Mogollón, J. (2021). Gestión de Cobranza y su impacto en la Gerencia Financiera de la empresa PP S.A: Periodo 2014-2016. *Revista de Investigación Científica PURIQ, 3*(1), 151-164. https://doi.org/10.37073/puriq.3.1.121

Morán, L., Pincay, N., Abrigo, O. y Rojas, L. (2021). Gestión de riesgos financieros en empresas de servicios ante la amenaza del COVID-19 en Ecuador. *Acta Universitaria, 31,* e3139. https://doi.org/10.15174/au.2021.3139

Mori, G., Gardi, V. y Moreno, R. (2021). Análisis de la liquidez en una empresa de transporte de carga terrestre. *Oikos Polis, 6*(2), 3-29. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-22502021000200003

Murillo-Robles, M. y Palacios-Cedeño, N. (2022). Cartera vencida y la liquidez de la empresa Camposanto y Exequiales Jardines de la Paz Jipijapa, periodo 2019-2020. *Revista Científica Dominio de las Ciencias, 8*(2), 154-205. https://doi.org/10.23857/dc.v8i2.2750

Muñoz, G. y Mendoza, M. (2023). Gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la Fundación Centro de Apoyo y Solidaridad "Alianza", cantón Portoviejo, año 2020. *Digital Publisher, 8*(2), 172-181. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8995436

Neciosup, O. (2018). El control de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de las empresas del sector metalmecánico en el distrito de la victoria, año 2018. [Tesis de grado, Universidad César Vallejo, Perú]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33141/Neciosup_POJ.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población de estudio. *International Journal of Morphology, 35*(1), 227-232. http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037

Párraga, S., Pinargote, N., García, C. y Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas*

Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 8(spe2), 00026. https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610

Peralta, D. (2021). Incidencia de las cuentas por cobrar sobre la liquidez, en el Colegio Adventista del Atlántico Max Trummer, Colombia, durante el período 2017-2018. *Revista Hechos Contables, 1*(1), 17-35. https://educas.com.pe/index.php/hechoscontables/article/view/57/263

Pérez, C., Sánchez, D. (2019). Gestión contable y su incidencia en la liquidez de la Empresa Constructora Pérez & Pérez SAC de la ciudad de Moyobamba, año 2016. [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Martín, Perú]. https://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/11458/3382/1/CONTABILIDAD%20R%20%20Cindy%20Minely%20P%c3%a9rez%20Bard%c3%a1lez%20%26%20Diana%20S%c3%a1nchez%20Mendoza.pdf

Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X. y Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COSO. *Cofín Habana, 12*(1), 268-283. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018

Quiroz, D., Barrios, R. y Villafuerte, A. (2019). Gestión de cuentas por cobrar y liquidez en la asociación educativa adventista nor oriental, 2020. *Revista Balance´s, 7*(10). https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/183/169

Ramírez, V. y Armas, E. (2021). Estructura de capital y rentabilidad del sector bancario que opera en el Perú. *Quipukamayoc, 29*(60), 41-49. http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v29i60.17916

Ramos, M. (2021). El financiamiento y su influencia en la liquidez de las micro y pequeñas empresas agroexportadoras en la Región Lima Provincias 2015 – 2016. *Big Bang Faustiniano, 10*(1). https://doi.org/10.51431/bbf.v10i1.667

Romero Carazas, R., Bocanegra Montes, J. O., & Ruiz Rodríguez, M. J. (2023). Cuentas por cobrar y liquidez: un análisis de la industria textil peruana. Journal Business Science - ISSN: 2737-615X, 4(1), 16–27. https://doi.org/10.56124/jbs.v4i1.0002

Restrepo Medina, M. A. (2022). Caracterización y evaluación de la función preventiva del control interno en Colombia. Revista Vniversitas, 71. https://doi.org/10.11144/Javeriana.vj71.cefp

Reyes, E. (2019). Análisis de la Rentabilidad y Liquidez por la Expansión de Mercado de la zona Piura en la Empresa Distribuidora Carranza Hnos. SAC en el periodo 2017 Trujillo-Perú. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú]. https://dspace.unitru.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0da5c055-6ed8-4477-8fa4-8eb8e9e47fa3/content

Rey, M., Olmos, J. y Rodríguez, M. (2020). El modelo de auditoría COSO III, para el sector salud en Villavicencio-Meta. *Boletín El Conuco, 3*(2), 1-12. https://doi.org/10.22579/2619-614X.768

Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos del a investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, 13*(1), 102-122. http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644

Toro, C., Arce, L., Gonzales, J., Melgarejo, A. y Taype, A. (2020). Financiamiento de la investigación en pregrado en las facultades de medicina peruanas. *Gaceta Sanitaria, 31*(6). https://dx.doi.org/10.1016/j.gaceta.2016.06.009

Torres, C., Malta, N., Zapata, C. y Aburto, V. (2015). Metodología de gestión de riesgo para procesos en una institución de salud previsional. *Universidad, Ciencia y Tecnología, 19*(75), 98-109. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212015000200004

Uriza, H. (2019). Gestión del riesgo de liquidez y su impacto en la gestión integral de la empresa. *In Αγαη*, 8(5).

Vargas, I. M., Ramos, S. P. V., Salvador, G. D. G., & Salazar, F. A. E. G. (2024). Control interno y desempeño laboral: colaboradores de una municipalidad, Trujillo - Perú. Revista Venezolana de Gerencia, 29(Especial 11), 653-666. https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.39

Vazquez, C., Terry, O., Huaman, M. y Cerna, C. (2021). Ratios de liquidez y cuentas por cobrar: Análisis comparativo de las empresas del sector lacteo que cotizan en la bolsa de valores de Lima. *Visión de Futuro, 25*(2). http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S166887082021000200006

Vázquez, F. y Lamothe, P. (2020). Riesgo de liquidez y rentabilidad de las acciones en los mercados emergentes de américa latina. *Investigación & Desarrollo, 20*(2), 57-74. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S251844312020000200004&script=sci_abstra

Vázquez, X., Rech, I., Miranda, G. y Tavares, M. (2017). Convergencia entre la rentabilidad y la liquidez en el sector del agronegocio. *Cuadernos de Contabilidad, 18*(45).http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v18n45/0123-1472-cuco-18-45-00152.pdf

Vega de la Cruz, L., Marrero, F. y Pérez, M. (2020). Evaluación de las actividades de control mediante la lógica difusa compensatoria en una entidad hospitalaria. *Revista Archivo Médico de Camagüey, 24*(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552020000300005

Velarde, T. (2018). El análisis financiero de liquidez y su relación con la rentabilidad en la Empresa de Transportes y Servicios el Kazmeño E.I.R.L., Huachipa, 2015-2017. Normas Tributarias.

Villafuerte, A., Soto, S., Acosta, N. y Chávez, H. (2021). Control interno y gestión financiera de una empresa proveedora de alimentos. *Sapienza, 2*(4), 180-191. https://doi.org/10.51798/sijis.v2i4.155

Yanetsys, D. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas, 25*(1), 1.

Zambrano, F., Sánchez, M. y Correa, S. (2021). Análisis de rentabilidad, endeudamiento y liquidez de microempresas en Ecuador. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11*(22), 235-249. https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.03

Zanolla, E. y Tibúrcio, C. (2017). Valor de la liquidez: un estudio exploratório en las empresas brasileñas del sector eléctrico. *Artigos, 23*(1), 118-136. https://www.scielo.br/j/read/a/B9z3V8pH5Q8SpwW9ZJZzVjz/abstract/?lang=es#ModalHowcite

Zuñiga, I. (2018). Aplicación de fondos propios como fuente de financiamiento para obtener liquidez y rentabilidad empresarial en la constructora Rodema S.A.C. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Piura, Perú] http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1608

Análisis complementario

Anexo 1. Estados financieros de la empresa del caso práctico 2

CASO PRÁCTICO 2
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2018 Y 2017

ACTIVO	2018	2017	PASIVO	2018	2017
ACTIVO CORRIENTE			**PASIVO CORRIENTE**		
CAJA Y BANCOS	12,334.00	12,334.00	SOBREGIROS BANCARIOS		
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES TERCEROS	38,162.00		TRIBUTOS POR PAGAR	6,218.00	396.00
CUENTAS POR COBRAR ACCIONISTAS Y PERSONAL			CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES		
MATERIAS PRIMAS Y AUXILIARES	46,215.00				
			TOTAL PASIVO CORRIENTE	6,218.00	396.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	96,711.00	12,334.00			
			PASIVO NO CORRIENTE		
ACTIVO NO CORRIENTE					
			PATRIMONIO		
INMUEBLE, MAQUINARIA Y EQUIPO NETO	3,751.00	3,751.00			
			CAPITAL	5,000.00	5,000.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3,751.00	3,751.00	RESULTADOS ACUMULADOS	10,689.00	-149.00
			RESULTADOS DEL EJERCICIO	78,555.00	10,838.00
			TOTAL PATRIMONIO	94,244.00	15,689.00
TOTAL ACTIVO					16,085.00
	100,462.00	16,085.00	**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**	100,462.00	

Nota: La información presentada es de una empresa en marcha, debido a políticas internas de confidencialidad no es posible indicar el nombre de la empresa, por lo cual se procedió a cambiar el nombre real.

CASO PRÁCTICO 2
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2018 Y 2017

	S/ 2018	S/ 2017			
VENTAS	249,696.00	130,441.00			
DESCUENTOS, REBAJAS Y BONIFICACIONES			VENTAS NETAS	249,696.00	130,441.00
COSTO DE VENTAS	171,141.00	117,299.00			
UTILIDAD BRUTA	78,555.00	13,142.00	GASTOS OPERATIVOS		
GASTOS ADMINISTRATIVOS		1,100.00			
GASTOS DE VENTAS					
GASTOS FINANCIEROS					
UTILIDAD OPERATIVA	78,555.00	12,042.00	OTROS INGRESOS		
OTROS EGRESOS					
RESULTADOS ANTES DE IMPTO RENTA	78,555.00	12,042.00	IMPUESTO A LA RENTA	0.00	1,204.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	**78,555.00**				**10,838.00**

Nota: La información presentada es de una empresa en marcha, debido a políticas internas de confidencialidad no es posible indicar el nombre de la empresa, por lo cual se procedió a cambiar el nombre real.

Anexo 2. Riesgos bajo controles a implementar en la empresa de caso práctico 2

		DESCRIPCION DEL RIESGO	ANALISIS DE RIESGO							Respuesta al Riesgo	
	Problema Identificado	Tipo de Riesgo	Probabilidad		Impacto		Nivel d Riesgo	Nivel de Riesgo	Nivel de Rie Total		Controles a Implementar
			Tipo	Nivel	Tipo	Nivel					
R1	La empresa no cuenta con un manual de organización y funciones, y reglamento de organización y funciones.	Operacional	Casi Cierto	5	Alto	4	20	Muy Alto	Muy Alto	Mitigar	Se le recomienda al Gerente General la elaboración de manual de organización y funciones, reglamento de organización y funciones, capacitaciones constantes y supervisión del personal para el buen funcionamiento de la empresa.
R2	No se registra el ingreso y salida de productos en el almacén.	Operacional	Casi Cierto	5	Alto	4	20	Muy Alto	Muy Alto	Mitigar	Se recomienda al Gerente General, designar personal específico para el almacen, y vigilar el cumplimiento de las funciones a ejecutar para dicho cargo. (registro de entrada y salida de productos)
R3	Inconsistencias en el saldo del rubro Mercaderías del Estado de situación financiera versus el reporte físico de almacén.	Operacional	Casi Cierto	5	Muy Alto	5	25	Muy Alto	Muy Alto	Mitigar	Recomendar al Gerente General que se realice inventario físico de forma semestral y se emita un informe escrito detallando el nivel de stock de mercaderías con copia a las áreas de Logística y Contabilidad.
R4	Se constató que el almacén no se encuentra organizado, esto genera acumulación de productos de baja rotación.	Operacional	Probable	4	Moderado	3	12	Medio	Medio	Mitigar	Se recomienda al encargado del área de Logística verificar en el conteo del inventario los detalles de los productos, especialmente lo que respecta a la antigüedad.
R5	No utilizan el sistema informático que fue creado para cubrir las necesidades de la empresa.	Operacional	Probable	4	Moderado	3	12	Medio	Medio	Mitigar	Se recomienda al Gerente General culminar el proceso en un periodo de tiempo planificado la instalacion del sistema a todas las áreas con la respectiva capacitación.

	Problema Identificado	DESCRIPCION DEL RIESGO	ANALISIS DE RIESGO							Respuesta al Riesgo	Controles a Implementar
		Tipo de Riesgo	Probabilidad		Impacto		Nivel de Riesgo	Nivel de Riesgo	Nivel de Riesgo Total		
			Tipo	Nivel	Tipo	Nivel					
R6	**Productos devueltos por concepto de garantía no fueron reportados al área de contabilidad y logística y fueron registrados como productos nuevos.**	Operacional	Probable	4	Alto	4	16	Alto	Alto	Mitigar	Se recomienda agotar las vías posibles para el cambio con los proveedores; caso contrario, separar los productos y registrarlos en un padron especial para más adelante proceder de acuerdo a la Ley del Impuesto a la Renta en el tratamiento de los desmedros como sustento de costo y gasto (desvalorizacion de existencias).
R7	**Trabajadores que realizan labores en forma permanente no se encuentran incluidos en la Planilla de remuneraciones**	Operacional	Casi Cierto	5	Alto	4	20	Muy Alto	Muy Alto	Mitigar	Se recomienda al Gerente General, la redacción de contratos con los trabajadores en cualquiera de las modalidades (indeterminado o sujetos a modalidad); seguidamente incorporar a los trabajadores al registro de planilla laboral.
R8	**Omisión en la entrega de comprobantes de pago a clientes que han realizado pagos con tarjetas de crédito o débito (POS)**	Operacional	Probable	4	Alto	4	16	Alto	Alto	Mitigar	Se recomienda al Gerente General que el personal designado a caja sea el único encargado de generar los comprobantes de pago a todas las ventas realizadas en tiendas. Elaborar diariamente la conciliación bancaria para detectar las transacciones efectuadas por los clientes. El área de contabilidad verifique la correcta emisión de comprobantes de pagos generados por las ventas del día de las diversas tiendas.
R9	**Proveedores que no emiten comprobante de pago autorizado**	Operacional	Probable	4	Alto	4	16	Alto	Alto	Mitigar	Se recomienda al Gerente General y al responsable del área de Compras la posibilidad de acordar con los proveedores para que emitan la factura por el monto correspondiente, a condición que la empresa asuma el valor del IGV, en beneficio del proveedor para no perder el monto por crédito fiscal. Se recomienda al Gerente General la búsqueda de nuevos proveedores, que cumplan con la emisión de comprobantes de pago autorizados.
R10	**Préstamos a trabajadores que no cuentan con contrato**	Operacional	Posible	3	Moderado	3	9	Medio	Medio	Evitar	Se recomienda al Administrador no continuar con este procedimiento, a fin de evitar la posibilidad de fuga del trabajador y no devuelva el dinero prestado.

Anexo 3. Detalle de un producto a venta de la empresa caso 2 sin datos de STOCK

1/2.8" Progressive CMOS, ICR, 1920x1080:25fps(P)/30fps(N), 2.8-12 lens, H.265+/H265/H.264+&H.264, 3D DNR, BLC, DC12V & PoE, TF card slot, Support mobile monitoring via Hik-Connect *power supp

SKU: HL-IPC-B620H-V
Marca: HIKVISION
Unidad: UNI
Tipo de código de barras: C128

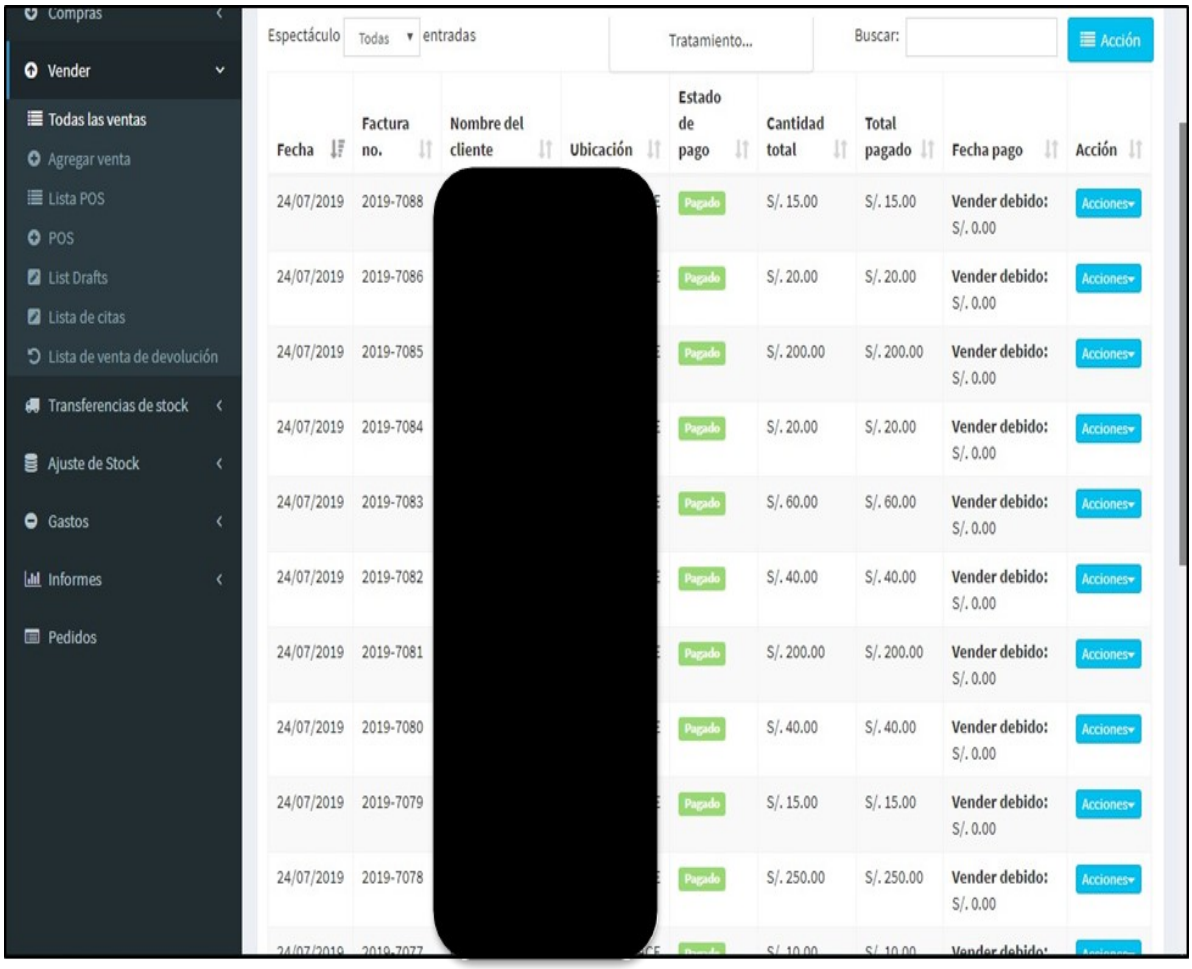
Categoría: CAMARAS
Subcategoría: --
Administrar Stock?: No

Expira en: No aplica
Impuesto aplicable: Ninguna
Tipo de impuesto sobre el precio de venta: No incluido
Tipo de producto: Single

Precio de compra predeterminado (Impuesto no incluido)	Precio de compra predeterminado (Impuesto incluido)	x Margen (%)	Precio de venta predeterminado (Impuesto no incluido)	Precio de venta predeterminado (Impuesto incluido)	Precios de grupo
S/. 0.00	S/. 0.00	0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	**TRONIC** - 0

Impresión Cerrar

Anexo 4. Vista del sistema a la fecha



Anexo 5. Registros de comprobantes no declarados reportados por VISA

OPERACIONES DE VENTAS SIN COMPROBANTE DE PAGO Y NO FUE DECLARADO A SUNAT

FECHA	MONTO REPORTADO POR VISA	TOTAL, POR DIA
2/01/2018	80.00	
2/01/2018	42.00	122.00
12/01/2018	40.00	40.00
14/01/2018	110.00	
14/01/2018	370.00	
14/01/2018	241.50	721.50
17/01/2018	110.00	
17/01/2018	180.00	290.00
18/01/2018	30.00	
18/01/2018	150.00	
18/01/2018	80.00	260.00
19/01/2018	15.00	
19/01/2018	40.00	55.00
21/01/2019	320.00	320.00
22/01/2018	10.00	10.00
23/01/2018	52.50	
23/01/2018	150.00	202.50
24/01/2018	94.50	
24/01/2018	60.00	154.50
25/01/2018	2,520.00	2,520.00
26/01/2018	135.00	135.00
28/01/2018	175.00	
28/01/2018	15.00	
28/01/2018	250.00	
28/01/2018	220.50	660.50
30/01/2018	65.00	65.00
31/01/2018	80.00	
31/01/2018	21.00	
31/01/2018	25.00	126.00
TOTAL		5,682.00

OPERACIONES DE VENTAS SIN COMPROBANTE DE PAGO Y NO FUE DECLARADO A SUNAT

FECHA	MONTO REPORTADO POR VISA	TOTAL, POR DIA
2/02/2018	315.00	
2/02/2018	68.00	383.00
8/02/2018	1,700.00	1,700.00
11/02/2018	160.00	
11/02/2018	15.00	
11/02/2018	300.00	
11/02/2018	110.00	
11/02/2018	130.00	
11/02/2018	50.00	
11/02/2018	300.00	
11/02/2018	160.00	
11/02/2018	55.00	1,280.00
12/02/2018	50.00	50.00
13/02/2018	210.00	210.00
14/02/2018	220.00	
14/02/2018	100.00	320.00
15/02/2018	84.00	
15/02/2018	31.50	115.50
19/02/2018	90.00	
19/02/2018	50.00	140.00
22/02/2018	63.00	
22/02/2018	85.00	148.00
27/02/2018	90.00	
27/02/2018	280.00	
27/02/2018	47.25	
27/02/2018	220.50	637.75
TOTAL		4,984.25

Anexo 6. Registros de comprobantes no declarados de los meses reportados por VISA

OPERACIONES DE VENTAS SIN COMPROBANTE DE PAGO Y NO FUE DECLARADO A SUNAT

FECHA	MONTO REPORTADO POR	TOTAL/POR DIA
1/03/2018	231.00	
1/03/2001	73.50	304.50
3/03/2018	241.50	
3/03/2018	89.00	330.50
4/03/2018	31.50	
4/03/2018	400.00	
4/03/2018	250.00	681.50
7/03/2018	15.75	
7/03/2018	57.75	73.50
10/03/2018	15.75	
10/03/2018	278.25	
10/03/2018	262.50	
10/03/2018	21.00	
10/03/2018	40.00	617.50
13/03/2018	140.00	
13/03/2018	52.50	192.50
14/03/2018	78.75	78.75
15/03/2018	70.00	
15/03/2018	50.00	
15/03/2018	73.50	193.50
19/03/2018	70.00	
19/03/2018	200.00	
19/03/2018	42.00	312.00
20/03/2018	90.00	
20/03/2018	80.00	
20/03/2008	85.00	255.00
21/03/2018	31.50	
21/03/2018	35.00	66.50
22/03/2018	600.00	
22/03/2018	10.00	610.00
23/03/2018	21.00	
23/03/2018	73.50	
23/03/2018	136.50	231.00
27/03/2018	410.00	
27/03/2018	217.00	627.00
28/03/2018	514.50	514.50
29/03/2018	73.50	
29/03/2018	105.00	178.50
31/03/2018	1300.00	1300.00
TOTAL		6566.75

OPERACIONES DE VENTAS SIN COMPROBANTE DE PAGO Y NO FUE DECLARADO A SUNAT

FECHA	MONTO REPORTADO POR VISA	TOTALPOR DIA
1/04/2018	420.00	420.00
2/04/2018	42.00	
2/04/2018	315.00	
2/04/2018	75.00	432.00
3/04/2018	180.00	180.00
7/04/2018	20.00	20.00
8/04/2018	52.50	
8/04/2018	73.50	
8/04/2018	73.50	199.50
9/04/2018	1000.00	
9/04/2018	260.00	
9/04/2018	52.50	1312.50
11/04/2018	100.00	100.00
12/04/2018	50.00	50.00
13/04/2018	80.00	80.00
14/04/2018	252.00	252.00
15/04/2018	35.00	
15/04/2018	100.00	135.00
16/04/2018	367.50	367.50
20/04/2018	94.50	94.50
21/04/2018	130.00	
21/04/2018	1050.00	
21/04/2018	325.00	1505.00
22/04/2018	157.50	
22/04/2018	80.00	
22/04/2018	30.00	
22/04/2018	52.50	320.00
26/04/2018	145.00	
26/04/2018	157.50	
26/04/2018	45.00	347.50
27/04/2018	336.00	336.00
28/04/2018	131.25	131.25
TOTAL		6282.75

Anexo 7. Reporte de la empresa VISA a SUNAT sobre los ingresos no declarados

REPORTE DE ABONOS A CTA CTE PALACIO SAC ENVIADO POR VISA A SUNAT		
PERIODO	**VENTAS SIN COMPROBANTE DE PAGO**	**BASE IMPONIBLE**
ENERO	5682.00	4,815.25
FEBRERO	4984.25	4,223.94
MARZO	6566.75	5,565.04
ABRIL	6282.75	5,324.36
TOTAL	23515.75	19,928.60

Anexo 8. Pagos por rectificación de los tributos de IGV, Renta y las multas por omisión

PERIODO OCTUBRE 2018				
CONCEPTO	**PAGOS POR RECTIFICACION DE TRIBUTOS**		**MULTA POR OMISION DE TRIBUTOS**	
PERIODO	**RENTA-REGIMEN TRIBUTARIO MYPE**	**IGV**	**RENTA-REGIMEN MYPE TRIBUTARIO MYPE**	**IGV**
ENERO	52.00	923.00	13.00	25.00
FEBRERO	45.00	801.00	13.00	25.00
MARZO	58.00	1005.00	13.00	28.00
ABRIL	58.00	960.00	13.00	28.00
TOTAL	213.00	3689.00	52.00	106.00

Anexo 9. Préstamos entregados a los empleados en el año 2018

Nombre del trabajador	**Importe total**
A	900
B	700
C	1300
D	700
E	400
F	600
G	900
H	600
I	600
J	700
Total	**7400**

Instituto de Investigación y Capacitación
Profesional del Pacífico

Puno - Perú
2025

IDICAP PACÍFICO

eIP

ISBN: 978-612-49529-8-2

9 786124 952982