

Internal control model to improve the competitiveness of SMEs - Peru 2022

Campos-Vasquez Henry, Bachiller en Ingeniería Industrial, Campos-Vasquez Neicer, Maestro en Ciencias Económicas

Universidad Privada del Norte, Perú, N00221380@upn.pe, neicer.campos@upn.edu.pe

Abstract– The objective of this work is to determine a model for the implementation of an internal control system in SMEs in Peru, as well as the proposal based on research of tools for the conception of a flexible control system, an organizational order, management by processes and an information system as a basis for the implementation of internal control. Concluding that an internal control system born of its own management greatly benefits the organization and not only accounting management, but the entire production process of the company, by reducing risks and the reliability of information, taking decisions based on data, such as responsiveness, operational efficiency of collaborators, increasing reliability in relationships with stakeholders such as customers and suppliers, becoming an organization with greater competitiveness in the market.

Keywords-- Competitiveness, COSO, SMEs, management by processes, internal control.

Digital Object Identifier (DOI):

<http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.276>

ISBN: 978-628-95207-0-5 **ISSN:** 2414-6390

Modelo de control interno para mejora de la competitividad de Pymes - Perú 2022

Campos-Vasquez Henry, Bachiller en Ingeniería Industrial, Campos-Vasquez Neicer, Maestro en Ciencias Económicas

Universidad Privada del Norte, Perú, N00221380@upn.pe, neicer.campos@upn.edu.pe

Resumen- El presente trabajo tiene como objetivo determinar un modelo para la implementación de un sistema de control interno en las Pymes en Perú, así como la propuesta basada en investigación de herramientas para la concepción de un sistema de control flexible, se plantea un ordenamiento organizacional, gestión por procesos y un sistema de información como base para la implementación del control interno. Concluyendo que un sistema control interno nacido propio de gestión beneficia en gran medida a la organización y no solo a la gestión contable, sino a todo el proceso productivo de la empresa, mediante la disminución de riesgos y la fiabilidad de la información, la toma de decisiones basada en datos, como la capacidad de respuesta, eficiencia operativa de los colaboradores, aumentando la confiabilidad en las relaciones con las partes interesadas como es los clientes y proveedores, convirtiéndose una organización con una mayor competitividad en el mercado.

Palabras clave: Competitividad, COSO, Pymes, Gestión por procesos, control interno.

I. INTRODUCCION

El control interno es aquel conjunto de métodos generados por la gerencia administrativa que tienen por finalidad prevenir posibles riesgos en un período y obtener una seguridad prudente sobre la eficacia y eficiencia de los procedimientos de una organización [1].

El COSO (Committee of sponsoring organizations of treasury commission) en su marco integrado define el control interno como un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el personal de una entidad, con el objeto de brindar un grado de seguridad razonable para el cumplimiento de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento [2].

El marco integrado COSO establece tres categorías de objetivos:

1. Objetivos operativos centrados en la efectividad y eficiencia en las operaciones, para mejorar el rendimiento financiero y operacional, así como protección de activos ante posibles pérdidas.
2. Objetivos de información brinda importancia a: la información financiera y no financiera sea esta interna o externa, Confiabilidad, oportunidad y transparencia.
3. Objetivos de cumplimiento busca el cumplimiento leyes y regulaciones.

El control interno considera 5 componentes, los cuales son el ambiente de control, la evaluación de riesgos, Actividades

control, información y comunicación y la supervisión. Cabe indicar que el control interno es proceso dinámico interactivo e integral, es decir el control no es un proceso lineal en el que uno de sus componentes solo afecta al siguiente, como proceso integrado uno de los componentes puede impactar en cualquier otro como se aprecia en fig 1 [2].



Fig. 1 Relación entre componentes y objetivos de acuerdo con el marco integrado [2].

En Perú las empresas están clasificadas en 4 grupos los cuales son la microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa. Esta clasificación varía de acuerdo con cada país, por motivos prácticos para la presente investigación el término pymes, incluirá a las micro y pequeñas empresas. Las pymes son las empresas que se encuentran más influenciadas por un entorno cambiante [3]; según la Organización de Naciones Unidas (ONU) la micro empresa y las pymes son la espina dorsal de la mayoría de las economías del mundo esto debido a que ellas generan entre el 60% y 70% del empleo. [4] Las pymes en su mayoría no cuentan con un sistema de control interno adecuado, las caracteriza que gran parte de ellas son empresas familiares, carecen de formalidad, de una organización adecuada y falta de manuales de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa [5].

A nivel nacional las grandes empresas multinacionales e instituciones financieras, suelen tener un modelo de gestión de riesgos robusto y con áreas de auditoría interna competentes, tienen en su radar una gran cantidad de retos para identificar nuevos riesgos. Caso distinto sucede con las empresas medianas

y pequeñas [6], las cuales en su mayoría no cuentan con sistema de control interno especializados, pese a ello las pymes logran resultados positivos, ello se debe a que al margen de las pérdidas que se pudiesen generar por dichas faltas, los rudimentarios controles que tienen serán suficientes, sumados al creciente volumen de beneficios económicos que ingresa a la empresa, tienen efecto satisfactorio para los flujos de efectivo. Sin embargo, a largo plazo, no podría sostenerse, puesto que el crecimiento desmedido y sin controles no es base, justamente, de la permanencia en el tiempo de un negocio, debido a que los riesgos, que siempre estuvieron allí, se harán mucho más significativos ante la inacción de la compañía [7].

El desarrollo del sistema de control interno contribuye a mejorar la divulgación contable y el desempeño de las organizaciones al brindar una imagen clara y precisa de la eficiencia y eficacia de estas organizaciones en los informes que emiten y, a su vez, contribuye al éxito final del control del proceso[8]. La calidad del control interno juega un papel clave para determinar e impulsar la ventaja competitiva, el desempeño, el éxito y la supervivencia de las empresas en mercados y entornos competitivos rigurosos [9]. El sistema de control interno tiene características propias para cada organización tal es el caso en el estudio realizado por en empresas vietnamitas sobre la implementación del Control interno en las Pymes mejora la rentabilidad y las empresas pueden promover el desempeño financiero [10]. En Finlandia el estudio basado en 741 empresas, indican que las empresas adaptan su estructura de control interno para hacer frente a la incertidumbre ambiental y lograr la eficacia de control observada. Además, la estrategia tiene efectos estadísticamente significativos en la estructura de control interno [11].

El control interno brinda oportunidades para la estabilidad y desarrollo a largo plazo para las Pymes, así como formas de aumentar el rendimiento empresarial basado en el control de los sistemas de gestión [12]. Pero a ello nos cuestionamos: ¿Como determinar un modelo control interno para mejora de la competitividad de pymes en Perú 2022? Considerando las falencias empresariales típicas que presentan las organizaciones privadas en el Perú, en las que entre ellas figura la alta informalidad empresarial donde el 85% de las empresas son informales y en 2022 se han reducido en un 48% ante la crisis del SARS-CoV2 [13].

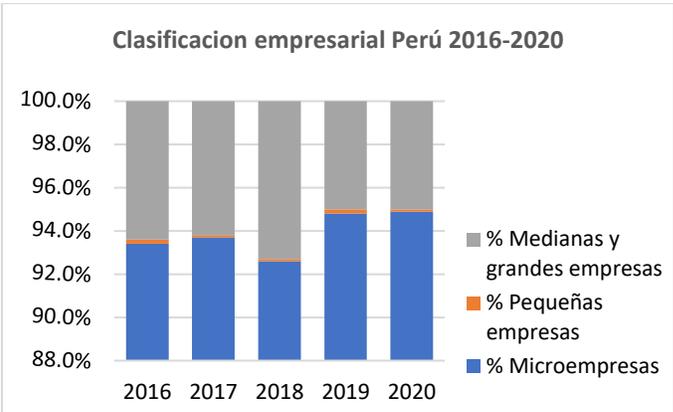


Fig. 2 Empresas en el Perú según tipo (%) [14]

En las diversas investigaciones analizadas han considerado el control interno como una prevención del fraude y por temas contables y financieros, así como control de riesgos. En la presente investigación nos centramos en la importancia del control interno para la competitividad dando una mayor importancia al momento de la generación de la información, es decir las áreas operativas de una pyme y que oportunidades brinda su correcta aplicación.

II. METODOLOGÍA

La investigación se basa en el análisis de artículos científicos, para la selección se realizó una “revisión sistemática”, se planteó el objetivo y problema de investigación. Se realizó la selección de fuentes de información o una base de datos, concluyendo eso extrajimos los datos relevantes de acuerdo objetivo de búsqueda. Entonces, se analizan los datos y se presentan los resultados mediante datos estadísticos o indicadores que reflejan la mejora de gestión, así como también conclusiones a los que han llegado los autores Finalmente, se hizo la redacción de las conclusiones con los interpretado en los resultados obtenidos y las implicaciones en futuras investigaciones.

En este caso, con nuestro tema se formuló la antes mencionada pregunta de investigación: ¿Como determinar un modelo control interno para mejora de la competitividad de pymes en Perú 2022?, se recolectó los artículos de interés en base de datos confiables para la determinación de las principales características de las pymes en Perú se ha considerado los trabajos de investigación en los repositorios de diversas universidades de Perú, así como también informes de instituciones gubernamentales. Para la adecuación de un modelo y las herramientas de gestión ha considerar se ha tomado artículos científicos en bases de datos confiables como son: Google académico, Scielo, Scopus, etc.; se analizó, y comparó la prueba que aportan con otras investigaciones.

Las revisiones sistemáticas nos permiten estar al día en diversos temas de interés sin invertir tanto tiempo; sin embargo,

no siempre este tipo de estudio se asocia a un nivel de evidencia, garantiza validez o veracidad, calidad metodológica, y confiabilidad o reproducibilidad de resultados. Por otra parte, hay que recordar que existen revisiones sistemáticas cuya población a estudio son ensayos clínicos con asignación aleatoria [15].

Para los criterios de inclusión en la selección de trabajos de investigación en los repositorios de las universidades peruanas e informes de instituciones gubernamentales que permitan brindarnos un alcance de las características de las pymes se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Se buscó específicamente que solo sean trabajos de investigación avalados por la institución.
- Que contengan información referente al control interno de las pymes peruanas y describan la problemática
- Que la información se base en los últimos 5 años
- Para el caso de informes institucionales que tengan validez y confiabilidad de la información.

Para los criterios de exclusión se tomaron en cuenta las siguientes características

- Información de tesis, monografías y cualquier dato relevante que no se encuentre en las bases de datos tomadas
- Artículos que discrepen de nuestros objetivos
- Artículos que contengan más de 20 paginas

Para los criterios de inclusión en la selección de artículos e informes para la referencias y comparaciones se considera los siguientes criterios de inclusión.

- Se buscó específicamente que solo sean artículos científicos o informes especializados.
- Que contengan información referente a al control interno y su impacto en la gestión.
- Que la información se base en los últimos 15 años
- Que en su contenido tenga material bibliográfico clara y concisa.

Para los criterios de exclusión se tomaron en cuenta las siguientes características

- Información de tesis, monografías y cualquier dato relevante que no se encuentre en las bases de datos tomadas
- Artículos que discrepen de nuestros objetivos
- Artículos que contengan más de 20 paginas

En la tabla se presenta la base de datos y motor de búsqueda que usamos para identificar las características de las

Pymes en Perú, la información se basó en la selección de 100 artículos para su ubicación se ha empleado como motor de búsqueda a Google académico y además investigaciones de Scopus, Science Direct.

TABLA 1.
Instituciones e investigaciones de control interno pymes Perú

Año/Institución	2018	2019	2020	2021	2022
Universidad Católica los Ángeles de Chimbote	8	7	21	14	1
Universidad Peruana de las Américas				6	8
Universidad César Vallejo		1	1	5	
Universidad Peruana de Ciencias e Informática				7	
Universidad Peruana Unión				5	
Pontificia Universidad Católica del Perú	1		1	1	1
Informes (ONU, COMEXPERU, PwC)			1	3	
Universidad Nacional del Centro del Perú				2	
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo				1	
Universidad Católica Sedes Sapientiae	1				
Universidad de Ciencias y Humanidades			1		
Universidad del Pacífico				1	
Universidad Nacional Agraria La Molina				1	
Universidad Nacional de la Amazonía Peruana			1		
Universidad Nacional de Piura				1	
Universidad Peruana Los Andes				1	
Universidad Privada De La Selva Peruana			1		
Universidad Privada del Norte				1	
TOTAL	10	8	26	49	10

A continuación, en las tablas 2 y 3 mediante el proceso de inclusión y exclusión de artículos se tiene 22 artículos de referencia para el desarrollo de la investigación teniendo en cuenta los motores y base de datos en los últimos 15 años.

TABLA02.
Estadística de búsqueda por año y repositorio 2009-2014

Año/Motor de Búsqueda	2009	2010	2012	2013	2014
Science Direct					
Scopus	1	1			
Informe				1	1
Google Académico			1		
Total	1	1	1	1	1

TABLA 03.
Estadística de búsqueda por año y repositorio 2015-2022

Año/Motor de Búsqueda	2018	2019	2020	2021	2022
Science Direct				1	
Scopus	1	5		5	1
Google Académico		2	1	1	
Total	1	7	1	7	1

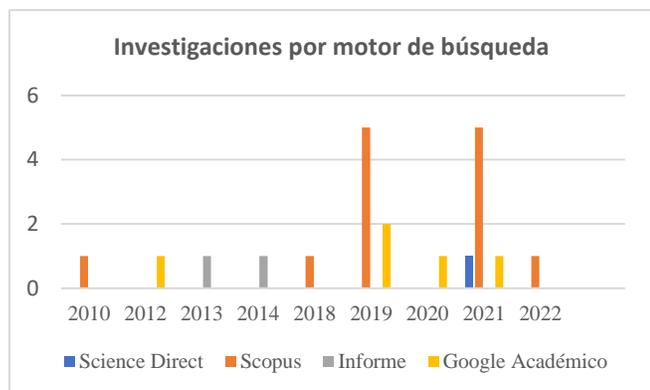


Fig. 3 Estadística de la búsqueda de información. Elaboración propia

III. RESULTADOS

Se realizó un análisis a 100 trabajos de investigación tesis e informes en los repositorios digitales propios de las universidades a nivel nacional, así como plataformas como Dspace y Renati, publicadas entre los años 2021-2022 con respecto al tema de control interno. De acuerdo a los hallazgos en 90 de los trabajos analizados los autores mencionan que la institución analizada cuenta con un control interno empírico o no tienen constancia de ello, esto debido a la adaptación propia de organización de un control interno arraigado de acuerdo a cuando se ha constituido la empresa, sin embargo este control interno limita su capacidad de crecimiento a largo plazo [7].

También se ha evidenciado otros problemas en la gestión, como es el desorden administrativo, desactualización de registros o falta de ellos, desactualización de manuales, procedimientos o falta de ellos, esto también concuerda con las cifras de Enaho 2020 en el que indica que el 75.3% de las micro y pequeñas empresas no lleva ningún registro de cuentas, el 21.2% solo lleva apuntes personales de gasto e ingresos y solo 3.5% lleva registro contables o tiene un sistema de contabilidad instalado [14].

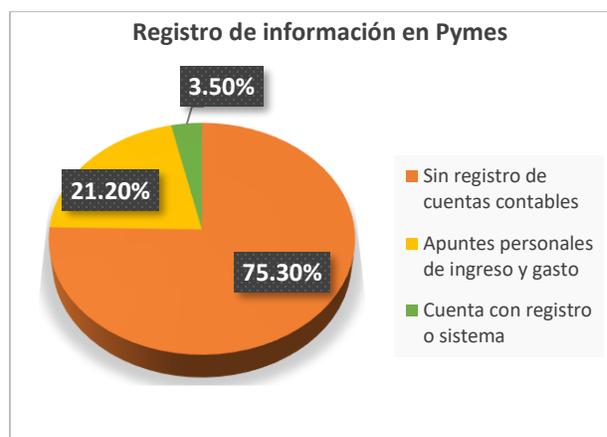


Fig. 4 Características del negocio. Elaboración propia

En el marco de integrado COSO el entorno de control es el componente base para el resto de los componentes debido a que en este se fija la estructura y disciplina organizacional y no importara lo bien que se haya diseñado el resto de los componentes estos no generaran la suficiente confianza. Por lo expuesto se requiere una adecuación de la de la gestión debido a que, en las diversas investigaciones realizadas con respecto al control interno, en su mayoría los investigadores han enfocado el estudio en la identificación y evaluación de los riesgos en los procesos del área contable y financiera con el fin de prevenir los fraudes financieros. Sin embargo, se ha ido descuidando la fuente de la información, es decir los registros y procedimientos que son de las áreas donde se genera los principales datos y registros que se verá reflejado en los informes contables y financieros como es el caso de los inventarios, compras y ventas.

La principal característica de la micro pequeña empresa y las pymes en Perú como ya se indicó está relacionado con desorden administrativo y la ausencia o desactualización de: Manual de organización y funciones; desorden en los procesos; manual procedimientos para los procesos de cada área; sistemas de información; estos son elementos clave y muchos de ellos forman parte de la base para el componente del entorno de control y los cuales también mejorar la competitividad de la empresa.

Se propone un ordenamiento organizacional partiendo del manual de organización de funciones (MOF) el cual es la forma escrita de una planificación que abarca desde la forma en cómo se estructura la organización por medio de su personal humano, hasta la forma en que cada uno desempeñará sus cargos, sus límites, ambiente laboral, perfil requerido y capacitación considerado como una piedra angular para administración empresarial [16]. Así como otros documentos de gestión que permitirán ser una guía de orientación para institución.

En la investigación con respecto a los factores más óptimos para asegurar un control efectivo de la gestión empresarial se enfatiza que se deberá de proporcionar herramientas actuales, así como estratégicas para la gestión de empresarial. Se deberá

de pasar a un sistema de control interno flexible con el fin resolver contradicciones entre áreas tradicionales e innovadoras del desarrollo empresarial [17]. La gestión por procesos es un tema muy discutido, así como su aplicación para la competitividad de las organizaciones permitiendo entender o visualizar desde otra perspectiva como se realizan las operaciones en la organización así como su interacción entre las diversas áreas sin embargo su implementación y adecuación varía de acuerdo a los tipo de negocio de la empresa , el estudio realizado en una Pyme del sector gastronómico el cual ha considerado 6 etapas para su implementación (inventario de procesos, mapa de procesos, ficha de procesos, fichas de indicadores, diagramas de flujo, manual de procedimientos) ha obtenido resultados positivos donde ha incrementado la calidad de la gestión de los procesos operativos mejorando un 28.06% la capacidad de respuesta, aumentando la eficiencia del personal en un 22.79% en relación al cumplimiento de sus funciones, aumento de la satisfacción del cliente en relación al producto en un 30.39% y en relación al servicio un 42.86% [18], en el caso de manuales de procedimiento para los procesos analizados se debe coordinar con los colaboradores de la empresa que realizan el trabajo operativo y son parte de la actividad, debido a que para cada proceso el requisito de un manual de procedimiento es que sea fácil de entender por la personas involucradas en la ejecución [19], la gestión por procesos contribuye de manera significativa al impulso de la competitividad empresarial, orientando a la coordinación y aprovechamiento eficiente de los recursos que se encuentran disponibles en la organización [20].

Los sistemas de información son de gran utilidad y se han vuelto indispensables para la gestión empresarial, sin embargo existe factores de riesgo por lo cual las pequeñas empresas se ven limitadas entre ellos los recursos limitados, el conocimiento limitado de SI (sistemas de información) y la falta de experiencia en TI. En la implementación de sistemas de información se destaca el sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) hay relativamente pocos estudios de investigación empíricos sobre la implementación sistemas ERP en las pequeñas empresas. Los ERP son una buena solución para evitar el uso de muchos sistemas diferentes y separados en paralelo, sin embargo, la implementación podría ser un proceso exigente ya que requiere el compromiso de todas las personas involucradas, especialmente de los gerentes de las empresas debido al desafío de algunas organizaciones al integrar los diversos procesos. [21] un estudio realizado ha identificado 4 dimensiones de los riesgos con la implementación de ERP riesgo humano, riesgo gerencial, riesgo técnico y riesgo organizacional y encontró que estos factores contribuyen al 72.64% de los riesgos asociados [22].



Fig. 5 Elementos en el ordenamiento organización y actividades para la implementación de las herramientas para mejora de la gestión. Elaboración Propia

Es por lo que se plantea que para la implementación de un adecuado sistema de control interno (SCI) se deberá considerar la mejora del ambiente de control como se ha comentado a través del ordenamiento organizacional para la mejora de la gestión documentaria. La gestión por procesos como una herramienta clave para la mejora operativa y estructurada de las operaciones y un sistema de información como soporte para la gestión de la información los cuales deberán de adecuarse de acuerdo a las necesidades, capacidades y alcances que planifique la empresa, como es el caso para el sistema de información el cual puede ser tan simple como una macro en Excel hasta un software especializado, sin excluir otras herramientas no mencionadas que mejoren la gestión.

El control interno deberá ser parte del ciclo de gestión para que este se vuelva parte integrada de los procesos de planificación, ejecución y seguimiento en la organización, es decir el control interno deberá ser diseñado por la propia gestión, además su concepción desde adentro tiene importantes implicaciones desde la perspectiva del costo ya que añadir procedimientos de control que están separados de los procedimientos existentes, aumenta los costos y se convierte en una carga que no genera valor. Enfocándose en las operaciones existentes y en su contribución al Control Interno efectivo e integrando los diferentes controles en las actividades operativas básicas, la entidad puede evitar procedimientos y costos innecesarios [23].

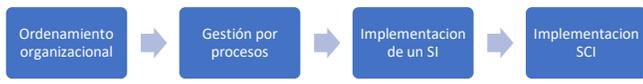


Fig. 6 Sistema de control interno como parte de la gestión organizacional. Elaboración propia.

El sistema de control interno tiene un gran impacto en la competitividad, tales como la toma de decisiones esto implica que la calidad del control interno tiene un efecto económicamente significativo en los informes de gestión interna y, por lo tanto, en las decisiones basadas en estas cifras [25]. Esto también coincide con el estudio realizado a 381 gerentes portugueses en el cual se determina que la Calidad del Sistema de Control Interno contribuye directamente al Éxito en la Toma de Decisiones. Además, la Calidad del Sistema de Control Interno y la Calidad de la Información Financiera son factores determinantes para el Éxito en la Toma de Decisiones ya que la Calidad del Sistema de Control Interno tiene un impacto significativo directo en la Calidad de la Información Financiera (con un coeficiente de determinación del 64%) e indirecto en el Éxito en la Toma de Decisiones [26].

Un adecuado control interno también garantiza productos de alta calidad mediante el cumplimiento con respecto a estándares internacionales, el control deberá estar presente en todas las etapas del ciclo de vida del producto y este deberá ser responsabilidad de la dirección y ejecutivos [17].

La calidad del control interno del proveedor influye en la duración de la relación de la cadena de suministro esto debido a que aumenta la probabilidad de una posterior terminación de la relación cliente-proveedor; un pronta remediación a los problemas de control interno atenuara la probabilidad de una ruptura de relación cliente-proveedor, es decir un cliente busca proveedores con un control interno robusto debido a la calidad y redimiendo en las operaciones [27]

En investigaciones analizadas Los resultados subrayan que la administración de riesgos en las PYME sigue siendo un tema 'puntual', ya que dedican poco esfuerzo a la identificación, evaluación y seguimiento de riesgos. La falta de procedimientos y estrategias se debe a la falta de conciencia y conocimiento del riesgo, y está relacionada con las actitudes de riesgo de los gerentes y propietarios [24], esto podría ser mayor debido al desconocimiento y manejo empírico de los procesos.

IV. CONCLUSIONES

En cuanto a la pregunta planteada ¿Como determinar un modelo control interno para mejora de la competitividad de pymes en Perú 2022? De acuerdo con el estudio realizado se propone un control interno nacido de la propia gestión empresarial ligada al área operativa mas no solo un sistema diseñado para la evaluación de riesgos en el área contable o financiera sino un control interno que permita mejorar la eficiencia y eficacia en

toda la organización lo cual también concuerda con los objetivos del marco integrado Coso.

Para una adecuada implementación del SCI es necesario que la organización conozca sus procesos y este estructurada con el fin de que la implementación sea sostenible a largo plazo y se pueda flexibilizar el sistema de control interno de acuerdo con los cambios que ocurran en los procesos y al crecimiento de la organización las herramientas que apoya la gestión presentan riesgos en la implementación por lo que requiere que las empresas cuenten con personal capacitado.

El 90% de las empresas no cuentan una gestión documentaria teniendo falta de datos o información no confiable por lo cual es de suma importancia la implementación de la gestión documentaria que permita garantizar una información completa y fiable a las áreas contables y financieras debido a que en la actualidad solo el 3.5% de las empresas cuentan con un registro o sistema contable y el 96.5% no cuenta con una información o registro de ello.

El sistema de control interno beneficia en gran medida a la organización a través de la reducción de costos esto debido a que al ser un sistema con control que parte de la gestión de los procesos y no solo involucra al área contable. El beneficio en el proceso productivo de bienes y servicios se reflejado mediante la disminución de riesgos, mayor fiabilidad de la información toma de decisiones basada en datos, mayor capacidad de respuesta, crecimiento de la eficiencia operativa de los colaboradores, aumentando la confiabilidad en las relaciones con las partes interesadas como es los clientes y proveedores, convirtiéndose una organización con una mayor competitividad en el mercado.

REFERENCIAS

- [1] D. E. Pavón Sierra, L. C. Villa Andrade, M. C. Villa Andrade y E. Xavier Lomas, «Control interno de inventario como recurso competitivo en una PYME de Guayaquil,» *Revista Venezolana de Gerencia*, pp. 860-870, 2019.
- [2] C. C. S. O. o. t. T. (COSO), «Control Interno Marco Integrado,» 2013.
- [3] P. N. Lopez, «Análisis de un sistema de control interno en una PyMe familiar de rubro comercial,» Cordoba, 2019.
- [4] Organización de las Naciones Unidas, «Día de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas,» 27 Junio 2021. [En línea]. Available: <https://onu.org.gt/fechas-onu/dias-internacionales/junio/4525-2/>.
- [5] R. A. Choix y C. E. A. Velazquez, «La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México,» *Revista El Buzón de Pacioli*, 2012.
- [6] S. Arbieto, «El sistema de control interno y su importancia en el contexto del COVID-19,» 12 Agosto 2020. [En línea]. Available: <https://desafios.pwc.pe/sistema-de-control-interno-importancia-covid-19/>.
- [7] E. S. Muñoz, «reflexiones sobre la importancia del control interno en las empresas,» *PONTIFICIA*, p. 60, 2020.

- [8] M. T. Ali, H. K. Mohammed y A. A. Q. Majeed, «The Role of Internal Control in Promoting Accounting Disclosure,» *Review of International Geographical Education Online*, 2021.
- [9] K. Phornlaphatrachakorn, «Internal control quality, accounting information usefulness, regulation compliance, and decision-making success: Evidence from canned and processed foods businesses in Thailand,» *International Journal of Business*, pp. 199-215, 2019.
- [10] Q. Vu y N. T. T. Nga, «Does the implementation of internal controls promote firm profitability? Evidence from private Vietnamese small- and medium-sized enterprises (SMEs),» *Finance Research Letters*, 30 Mayo 2021.
- [11] A. Jokipii, «Determinants and consequences of internal control in firms: A contingency theory based analysis,» *Journal of Management and Governance*, pp. 115-144, 2010.
- [12] D. Bilkova y P. P., «Controlling as a tool for sme management with an emphasis on innovations in the context of industry 4.0,» *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 30 Septiembre 2019.
- [13] COMEXPERU, «El número de MyPES peruanas se redujo un 48.8% en 2020 y la informalidad pasó al 85% como consecuencia de la pandemia,» 18 Junio 2021. [En línea]. Available: <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/el-numero-de-mypes-peruanas-se-redujo-un-488-en-2020-y-la-informalidad-paso-al-85-como-consecuencia-de-la-pandemia>.
- [14] COMEXPERU, «Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados en 2020,» 2021.
- [15] C. E. G. Reyes y R. Avello-Martínez, «Alfabetización digital en la educación. Revisión sistemática de la producción científica en Scopus,» *Revista de Educación a Distancia (RED)*, vol. 21, n° 66, 2021.
- [16] M. Brito, D. Sánchez y M. Procel, «MANUALES DE ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES COMO PIEDRA ANGULAR DE LA ADMINISTRACIÓN GERENCIAL,» *UNIVERSIDAD, CIENCIA y TECNOLOGÍA*, pp. 34-39, 22 Junio 2019.
- [17] E. Munirovich AKHMETSHIN, V. Lvovich VASILEV, N. Ivanovna VLASOVA, A. Vasilevich KAZAKOV, X. Yurievna KOTOVA y R. Hizrailevich ILYASOV, «Improving Management Functions at an Enterprise: Levels of the Internal Control System,» *Quality Access to Success*, pp. 39-43, Agosto 2019.
- [18] K. Castillo Fiestas, E. Bufanda Bravo, F. Rivas Madrid, O. Florián Castillo y J. Deza Castillo, «Gestión por Procesos en la Competitividad de una PYME del Sector Gastronómico,» *Proceedings of the LACCEI international Multi-conference for Engineering, Education and Technology*, 23 Julio 2021.
- [19] M. Nishino, R. Nakajima, A. Takahashi y A. Sugama, «A Fundamental Study on Easy-to-Understand Work Procedure Manuals for Safety Work in Construction Sites,» *2021 IEEE 8th International Conference on Industrial Engineering and Applications, ICIEA 2021*, pp. 79-83, 23 Abril 2021.
- [20] K. Barrios Hernández, J. Contreras Salinas y E. Olivero Vega, «La gestión por procesos en las pymes de barranquilla: Factor diferenciador de la competitividad organizacional,» *Informacion Tecnologica*, pp. 103-113, Marzo 2019.
- [21] A. Svensson y A. Thoss, «Risk factors when implementing ERP systems in small companies,» *Information (Switzerland)*, Noviembre 2021.
- [22] A. Sar y P. Garg, «Development of an instrument for risk factors of ERP implementation in Indian manufacturing sector,» *International Journal of Business Information Systems*, pp. 133-156, 2022.
- [23] Contraloría General de la República del Perú, «Marco Conceptual del control Interno,» Lima, 2014.
- [24] C. Crovini, G. Ossola y B. Britzelmaier, «How to reconsider risk management in SMEs? An Advanced, Reasoned and Organised Literature Review,» *European Management Journal*, Febrero 2021.
- [25] M. Feng, C. Li y S. McVay, «Internal control and management guidance,» *Journal of Accounting and Economics*, pp. 190-209, Diciembre 2009.
- [26] A. P. Moreira Monteiro, J. A. Machado Vale, C. L. Morais Cepêda y E. M. de Almeida Leite, «Internal Control System Quality and Decision-Making Success: The Role of the Financial Information Quality,» *Universal Journal of Accounting and Finance*, Junio 2021.
- [27] A. M. Bauer, D. Henderson y D. P. Lynch, «Supplier Internal Control Quality and the Duration of Customer-Supplier Relationships,» *Accounting Review*, pp. 59-82, Mayo 2018.