

ROSA ANA ZELADA RODAS

TESIS

-  turnitin-informe de tesis Sección 1 (Moodle TT)
-  IV-TI-202601-SEDE CENTRAL - CHIMBOTE-CONTABILIDAD-001445 (Moodle TT)
-  Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3613630505

Fecha de entrega

19 jul 2026, 10:28 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

4 ago 2026, 4:57 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

21168_ROSA_ANA_ZELADA_RODAS_TESIS_238775_1336715259.docx

Tamaño del archivo

107.0 KB

76 páginas

26.204 palabras

151.648 caracteres

0% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

- 0%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 0%  Fuentes de Internet
 - 0%  Publicaciones
 - 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)
-

I. Planteamiento del problema

En muchas micro y pequeñas empresas ocurre que el negocio crece con más rapidez de lo que se logra organizar sus procesos internos. Esto hace que las tareas se realicen sin los controles necesarios, que los registros queden incompletos, que las funciones no estén bien definidas y que casi no se evalúen los resultados obtenidos. Como consecuencia de todo esto, la gestión administrativa tiende a volverse frágil, a reaccionar sobre la marcha y a depender de decisiones que se toman sin información confiable (Ylä-Kujala et al., 2023; Thuy, 2025). En ese tipo de escenario, el control interno ayuda a construir una base ordenada para vigilar las operaciones, para cuidar los recursos y para corregir a tiempo las fallas que afectan el rendimiento del negocio. Además permite que funciones como la planificación, la organización, la dirección y el control se ejecuten de una forma mucho más coherente y eficiente. Al final se trata de evitar que el día a día desborde a la empresa y darle un rumbo más claro sin depender tanto de apagar incendios todo el tiempo (Abouelghit y Gan, 2024; Al-Hattami y Kabra, 2024).

A nivel internacional las micro y pequeñas empresas tienen un papel muy relevante dentro de la economía, aunque su evolución suele depender bastante de cómo organicen sus actividades internas. En una buena parte de estas compañías la administración funciona con procedimientos que están poco claros, con una planificación casi inexistente o muy informal y con controles muy débiles sobre el uso de los recursos. Todo eso frena la eficiencia y también complica la toma de decisiones. A su vez esto afecta directamente la gestión administrativa porque se vuelve difícil organizar las tareas de cada área, dirigir al personal como corresponde y medir si realmente se están cumpliendo las metas propuestas (Roffia et al., 2025; Ylä-Kujala et al., 2023). Por otro lado cuando no hay un control interno bien establecido la empresa pierde capacidad para prevenir errores, para supervisar sus operaciones diarias y para generar información en la que se pueda confiar. Por esa razón ambas variables deben estudiarse de manera conjunta ya que una gestión administrativa ordenada necesita mecanismos de control que ayuden a orientar las acciones, a verificar los resultados y a mejorar el desempeño de las MYPE de forma continua. En el fondo se trata de entender que sin control no hay dirección clara y sin una buena dirección los controles terminan siendo solo un papeleo sin sentido (Abouelghit & Gan, 2024; Papiorek & Hiebl, 2024).

Esta situación se puede observar con claridad en países europeos como Finlandia, Eslovenia y Bulgaria. En esos lugares las micro y pequeñas empresas tienen condiciones de desarrollo

muy distintas entre sí, aunque también comparten ciertos problemas comunes relacionados con su organización administrativa. Por ejemplo en Finlandia las MYPE funcionan dentro de un entorno que es a la vez innovador y muy competitivo, lo cual exige tener procesos administrativos bien coordinados, hacer un uso realmente eficiente de los recursos y contar con controles internos que respalden la toma de decisiones oportunas (Ylä-Kujala et al., 2023). En el caso de Eslovenia muchas pequeñas empresas necesitan dar más formalidad a sus procedimientos, sobre todo en áreas como la planificación, la distribución clara de responsabilidades y el seguimiento de los resultados obtenidos, todo con el propósito de mejorar su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado (Vrečko et al., 2023).

Mientras tanto en Bulgaria algunas MYPE todavía presentan ciertas limitaciones importantes en temas como la modernización administrativa, la supervisión de las operaciones diarias y la correcta documentación de sus procesos, y eso puede terminar afectando tanto la eficiencia como la continuidad del negocio a largo plazo (Vladimirov y Harizanova, 2026; Takov, 2024). Estos tres ejemplos demuestran que la gestión administrativa y el control interno funcionan como elementos que se complementan mutuamente, porque juntos ayudan a poner orden en las actividades de la empresa, a reducir riesgos innecesarios, a fortalecer la información que circula internamente y a generar mejores condiciones para un crecimiento que pueda mantenerse en el tiempo. En pocas palabras sin una buena administración los controles se vuelven frágiles y sin controles una buena administración termina perdiéndose en el día a día (Abouelghit y Gan, 2024; Papiorek y Hiebl, 2023).

En América Latina el problema de las MYPE se nota sobre todo en la dificultad que tienen para transformar su crecimiento comercial en una administración realmente ordenada y que pueda mantenerse en el tiempo. Muchas de estas empresas logran seguir activas gracias al empuje y la iniciativa de sus dueños, pero a la hora de planificar actividades, de organizar las distintas funciones, de dirigir los recursos disponibles o de controlar los resultados obtenidos ahí sí aparecen debilidades importantes. Esta situación se complica todavía más cuando no existen mecanismos de control interno que ayuden a verificar cómo van las operaciones, a proteger los recursos de la empresa y a generar información en la que se pueda confiar. Como consecuencia de todo eso la gestión administrativa termina siendo bastante limitada, con muy poca capacidad para anticiparse a los problemas y demasiado dependiente de decisiones que se toman sin un respaldo técnico suficiente. En el fondo lo que ocurre es que la buena intención y el esfuerzo diario no alcanzan si no hay un esqueleto administrativo

mínimo que sostenga el crecimiento y evite que la empresa viva siempre al borde del desorden (Chávez et al., 2024).

Dentro del panorama latinoamericano muchas MYPE llevan a cabo sus actividades en mercados que cambian con rapidez, aunque al mismo tiempo manejan estructuras internas bastante reducidas y con muy poca formalización administrativa. Esta realidad de fondo provoca que los procesos de planificación sean realmente débiles, que la organización de las distintas funciones no siempre esté claramente definida y que la dirección de la empresa termine dependiendo en gran medida del criterio personal del dueño o del administrador de turno. Además la falta de controles internos también limita muchísimo la supervisión de aspectos clave como los inventarios, los ingresos, los gastos, las responsabilidades de cada persona y el cumplimiento de las metas establecidas, todo lo cual genera riesgos que pueden terminar afectando la eficiencia operativa del negocio (Ramírez et al., 2024; Álava et al., 2023). Cuando este tipo de empresas no cuenta con procedimientos documentados ni con mecanismos permanentes de evaluación se vuelve muy difícil identificar errores a tiempo, corregir desviaciones antes de que crezcan y proyectar decisiones que impulsen un crecimiento real. La gestión administrativa necesita entonces apoyarse en un control interno adecuado para poner orden en las operaciones diarias, para mejorar la calidad de la información con la que se trabaja, para fortalecer la toma de decisiones y para aumentar las posibilidades de que la empresa pueda mantenerse en el tiempo sin depender solo de la suerte o del esfuerzo aislado de unas cuantas personas. En el fondo se trata de entender que sin control hasta la mejor idea termina desordenándose y sin una buena administración los controles se convierten en una carga inútil (Fuentes et al., 2026).

En el Perú una de las debilidades más notorias que enfrentan las MYPE tiene que ver con la poca articulación que existe entre los objetivos del negocio y la forma en que se ejecutan las actividades internas. Muchos emprendimientos tienen metas claras de crecimiento, de atención al cliente o de aumento en las ventas, pero lo que realmente les hace falta es una gestión administrativa capaz de ordenar los recursos necesarios para poder alcanzar esas metas. Esta situación se puede evidenciar con claridad en procesos que están mal planificados, en funciones que se asignan sin criterios definidos de antemano y en controles que solo se aplican de manera muy limitada o esporádica. Además cuando el control interno no acompaña las operaciones del día a día la empresa pierde capacidad para verificar sus propios avances, para corregir errores a tiempo y para sostener las decisiones sobre una base de información confiable. En otras palabras tener un destino deseado no sirve de mucho si

no se tiene un mapa ni un volante para llegar allí, y el control interno viene a ser justamente ese volante que permite ajustar la dirección mientras se avanza (Mesco, 2024).

En este contexto muchas MYPE peruanas terminan desarrollando sus actividades bajo una lógica puramente práctica de funcionamiento diario. La prioridad casi siempre es cumplir con las operaciones del momento presente antes que detenerse a evaluar si esas operaciones realmente responden a una estructura administrativa que tenga sentido y coherencia. Esta forma de gestionar el negocio puede llegar a generar resultados inmediatos y eso a veces da cierta tranquilidad, pero también produce dificultades importantes cuando la empresa necesita crecer un poco más, cuando tiene que delegar funciones en otras personas o cuando debe enfrentar exigencias más altas por parte del mercado (Merchan et al., 2024). La falta de un control interno sólido limita muchísimo la posibilidad de revisar los procesos con calma, de comparar los resultados obtenidos contra lo que se esperaba, de detectar desviaciones a tiempo y de establecer mejoras en el momento oportuno. Por otro lado la gestión administrativa se ve muy afectada cuando la planificación no se documenta en ningún lado, cuando la organización depende solamente de acuerdos verbales que cualquiera puede interpretar distinto, cuando la dirección carece de criterios uniformes para tomar decisiones y cuando el control de resultados no se realiza de manera permanente sino solo cuando ocurre algún problema. Frente a todo esto fortalecer el control interno permite justamente convertir esas actividades cotidianas que parecen un revoltijo en procesos mucho más ordenados, mucho más medibles y sobre todo mucho más seguros para la estabilidad del negocio (Pacheco, 2023).

El control interno se ha convertido en un aspecto cada vez más relevante para las MYPE porque su ausencia o su aplicación muy limitada suele reflejarse directamente en problemas cotidianos que terminan afectando el desarrollo normal de las operaciones. Las empresas de menor tamaño concentran gran parte de sus actividades en la experiencia personal y en la supervisión directa de sus propios dueños, y esos dueños además tienen que atender al mismo tiempo asuntos administrativos, asuntos operativos y asuntos comerciales sin mucho apoyo adicional. Esta situación tan desgastante dificulta mantener un seguimiento permanente de todo lo que ocurre dentro del negocio y aumenta muchísimo la posibilidad de que ciertas actividades se ejecuten sin la verificación necesaria. Como consecuencia pueden aparecer inconsistencias en los registros contables o de inventario, pueden surgir dificultades para controlar los recursos disponibles, pueden darse retrasos en el cumplimiento de tareas importantes y puede reducirse la capacidad para identificar riesgos antes de que esos riesgos

generen efectos negativos sobre la empresa (Nqala, 2023). Además cuando el negocio empieza a crecer y sus operaciones se vuelven más complejas todas estas limitaciones suelen hacerse aún más evidentes afectando gravemente la coordinación interna y la eficiencia del trabajo en equipo. La realidad de muchas MYPE demuestra de manera clara que la forma en que supervisan, verifica y controlan sus actividades influye directamente en su capacidad para mantener una estabilidad operativa, para mejorar su desempeño con el paso del tiempo y para asegurar su permanencia en el mercado a largo plazo sin depender únicamente de la suerte o del esfuerzo físico del dueño. En el fondo se trata de entender que un negocio sin controles es como una casa sin paredes puede sostenerse un rato pero con cualquier viento se derrumba (Ogunseye y Iwarere, 2025).

La gestión administrativa resulta clave para el desempeño de las MYPE porque define qué tanto logran estas empresas mantener un equilibrio entre lo que hacen día a día y los objetivos de crecimiento que se han trazado. Con frecuencia estas compañías invierten la mayor parte de su energía en responder a lo que el mercado les pide de inmediato y eso termina llevándolas a concentrarse solo en resolver problemas cotidianos sin detenerse a mirar el negocio de forma completa. Como consecuencia algunas decisiones se toman sin pensarlas bien, varias tareas se ejecutan sin coordinación entre las personas involucradas y los recursos disponibles no siempre se aprovechan de la mejor manera posible. Y cuando las responsabilidades aumentan y las operaciones se hacen más complicadas mantener el control sobre cada detalle del negocio se vuelve mucho más difícil si no hay una organización clara desde antes. Entonces aparecen problemas para cumplir las metas que uno se puso, para responder a oportunidades nuevas que podrían ayudar a crecer o para adaptarse a los cambios que pasan alrededor. Esta realidad la viven muchísimas MYPE, sobre todo esas que van creciendo despacio pero no van fortaleciendo al mismo tiempo la forma en que administran el negocio. Dicho de otro modo la manera como manejan sus procesos internos termina siendo la base de su estabilidad, de su capacidad para competir con otras empresas y de su posibilidad de mantenerse dando resultados buenos a largo plazo. Un negocio puede tener las mejores intenciones de crecer, pero si su administración interna es un desorden el crecimiento solo va a hacer más grande ese desorden (López y Ramírez, 2023).

La forma en que el control interno y la gestión administrativa se relacionan se nota claramente cuando una MYPE consigue transformar lo que hace cada día en resultados reales que le ayuden a mantenerse viva en el mercado y también a crecer con el tiempo. Si la información que sostiene las decisiones del negocio no se revisa en el momento adecuado o

si las tareas se ejecutan sin ningún mecanismo que permita comprobar si realmente se están cumpliendo, entonces la administración se encuentra con muchas más trabas para dirigir el funcionamiento de la empresa de forma eficaz. Por otro lado una gestión administrativa que no tiene orden ni un seguimiento constante pierde capacidad para usar bien la información que existe, ya sea para corregir errores antes de que se hagan grandes, para mejorar los procesos internos o para responder a exigencias nuevas que van apareciendo en el entorno. Así que estas dos variables están todo el tiempo interactuando dentro de las MYPE, porque lo bien que funcione una depende en buena parte de lo bien que funcione la otra. En la práctica no se puede mejorar la administración si los controles son un caos, ni se puede tener controles útiles si la administración no sabe qué hacer con ellos. Es una calle de dos sentidos que muchas veces las MYPE recorren con una sola dirección (Huerta, 2025).

Ante esta realidad, la presente investigación consideró como caso de estudio a la microempresa Corporación Pampa Larga E.I.R.L., con RUC N.º 20559619052, ubicada en el distrito de Trujillo, región La Libertad, Perú, la cual desarrolla sus actividades dentro del sector comercio y se dedica principalmente a la venta al por mayor de materias primas agropecuarias. Esta empresa, al formar parte de las micro y pequeñas empresas del país, enfrentaba diversas dificultades relacionadas con el control interno y la gestión administrativa, los cuales pueden limitar su organización, eficiencia y capacidad para tomar decisiones adecuadas. Una de las principales problemáticas identificadas fue el deficiente control de inventarios, debido a que, por su naturaleza comercial, requiere mantener un registro ordenado de sus mercaderías, entradas, salidas y existencias disponibles; sin embargo, la ausencia de controles adecuados generaba pérdidas, faltantes, exceso de stock o desconocimiento real de los productos con los que cuenta la empresa, afectando directamente sus operaciones diarias. Asimismo, se evidenció la falta de supervisión en las compras y ventas, ya que estas actividades constituyen procesos fundamentales para el funcionamiento del negocio; si no se revisan correctamente las cantidades, precios, comprobantes y responsables de cada operación, se presentan errores administrativos, registros incompletos o decisiones poco convenientes que perjudiquen la rentabilidad y el manejo eficiente de los recursos. Otra dificultad importante fue la falta de procedimientos administrativos claros, situación frecuente en muchas microempresas que realizan sus actividades de manera improvisada, sin reglas internas definidas, sin adecuada distribución de funciones y sin mecanismos de seguimiento que permitan evaluar el cumplimiento de las tareas. Todas estas debilidades evidenciaron la necesidad de analizar cómo el control interno incide en la gestión

administrativa de la microempresa, con el propósito de identificar aspectos a fortalecer que mejoren su organización, reducir riesgos y contribuir al desarrollo sostenible del negocio.

Por lo tanto, esta investigación consideró como objeto de análisis a la variable independiente control interno, y a la variable dependiente gestión administrativa. Ambas se relacionan directamente con la línea de investigación “Contabilidad financiera y de gestión”, establecida por el Programa de Estudios de Contabilidad de la universidad.

De la problemática señalada, se planteó la siguiente formulación del problema: ¿Cuál es la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las MYPE del sector comercio del Perú, caso microempresa " Corporación Pampa Larga E.I.R.L."-Trujillo, 2026?

En atención al problema planteado, la presente investigación tuvo como objetivo general: Identificar y describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las MYPE del sector comercio del Perú, caso microempresa " Corporación Pampa Larga E.I.R.L."-Trujillo, 2026. A fin de dar cumplimiento al objetivo general, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las MYPE del sector comercio del Perú.
2. Identificar la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la microempresa “Corporación Pampa Larga E.I.R.L.”-Trujillo, 2026.
3. Realizar un análisis comparativo de la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las MYPE del sector comercio del Perú y de la microempresa “Corporación Pampa Larga E.I.R.L.”-Trujillo, 2026.

En relación a la justificación y desde una perspectiva teórica, este estudio aportó valor científico al profundizar en la relación existente entre los componentes del control interno y las dimensiones de la gestión administrativa en el contexto específico de las MYPE comerciales. La investigación enriquece la literatura académica local al contrastar los enfoques de la teoría organizacional con la realidad operativa de las microempresas norteñas. De este modo, los resultados obtenidos sistematizan nuevos conocimientos conceptuales que sirven como una base teórica actualizada para futuras investigaciones universitarias orientadas al desarrollo empresarial.

La investigación se justificó de forma práctica porque permitió a los directivos de la Corporación Pampa Larga E.I.R.L. identificar las debilidades críticas en sus procesos operativos actuales. A partir del diagnóstico situacional, se diseñaron e implementarán

lineamientos de control interno que optimizarán el uso de sus recursos financieros y humanos en la ciudad de Trujillo. Asimismo, este modelo de gestión sirve como un referente empírico directamente aplicable para otras micro y pequeñas empresas del sector comercio que busquen mitigar riesgos, mejorar su rentabilidad y asegurar su sostenibilidad en el mercado peruano actual.

En el aspecto metodológico, el proyecto se justificó mediante el desarrollo y la validación de herramientas de recolección de datos, tales como cuestionarios y guías de entrevista estructuradas bajo el enfoque cuantitativo. Estos instrumentos fueron sometidos a rigurosos criterios de confiabilidad y juicio de expertos, garantizando su idoneidad para medir variables administrativas en unidades económicas de pequeña escala. Por lo tanto, la metodología empleada constituye un aporte metodológico replicable y estandarizado que futuros investigadores podrán adoptar para evaluar el control y la gestión en sectores económicos similares.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacionales

En este estudio, se consideraron como antecedentes internacionales a aquellos estudios desarrollados por investigadores en diversas ciudades extranjeras, siempre que hayan estado relacionados directamente con el tema tratado en esta investigación.

Salto y Palma (2026) en un artículo titulado “Control interno en la gestión administrativa de la empresa EXPHIORGANIC S.A año 2025”, realizado en Ecuador, tuvieron como objetivo evaluar el control interno en la gestión administrativa de la mencionada empresa, con la finalidad de identificar los desafíos y deficiencias que afectaban la eficiencia operativa, el cumplimiento de objetivos, la supervisión de procesos y la toma de decisiones dentro de la organización. Para ello empleó una investigación de enfoque mixto, no experimental y descriptiva, apoyada en revisión bibliográfica, análisis documental y trabajo de campo. Los resultados evidenciaron que el control interno mantenía una relación directa y favorable con la gestión administrativa; sin embargo, en la empresa se observaron debilidades importantes, debido a que no se implementaba adecuadamente el control interno, no se aplicaban de forma efectiva los procedimientos establecidos, existía desconocimiento sobre estrategias de control, faltaban manuales administrativos, formatos formales de control, registros oportunos, documentación suficiente de las actividades y supervisión continua de los procesos. Asimismo, se identificó que la gestión administrativa era percibida como poco eficiente, ya que muchas decisiones dependían de la intervención de los directivos, el monitoreo se realizaba solo cuando se consideraba necesario y no existía una cadena de mando claramente operativa para resolver oportunamente los problemas. También se evidenció que, aunque la empresa incrementó sus ventas y presencia en mercados externos, sus resultados económicos se vieron afectados por la falta de control sobre gastos operativos y la revisión tardía de informes. Concluyeron que el control interno incidía de manera significativa en la gestión administrativa, por lo que era necesario fortalecer la supervisión, implementar manuales, capacitar al personal, mejorar los registros y aplicar estrategias de control acordes con las necesidades reales de la empresa.

Zamora y Loo (2025) en un artículo titulado “Control interno y gestión financiera de las PyMEs de servicios del Cantón Manta”, realizado en Ecuador, tuvieron como objetivo analizar los componentes del control interno bajo el modelo COSO III, con la finalidad de determinar cómo estos contribuían en la gestión financiera de las empresas del sector

servicios. Empleó una investigación de campo, orientada al análisis de la relación entre el control interno y la gestión financiera; para ello diseñaron un cuestionario basado en los componentes del modelo COSO III. La información fue recogida mediante visitas coordinadas a empresas de servicios, considerando aspectos relacionados con el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo, planificación estratégica, sistema contable y gestión del flujo de caja. Los resultados evidenciaron que las empresas que aplicaban con mayor eficacia sus controles internos presentaban mejores condiciones para organizar su información financiera, tomar decisiones oportunas, identificar deficiencias, cumplir normas internas y responder con mayor seguridad a los riesgos de su entorno. Asimismo, se identificó que un sistema contable eficiente, acompañado de información ordenada, objetivos estratégicos claros, reglamentos internos y seguimiento de deficiencias, contribuía a mejorar la transparencia, la eficiencia operativa y la gestión financiera; sin embargo, también se advirtió que varias empresas mantenían debilidades en la planificación financiera, formalización de políticas internas y mecanismos de monitoreo. Concluyeron que el control interno incidía de manera favorable en la gestión financiera de las empresas analizadas, siempre que sus componentes se aplicaran de forma integrada, continua y formalizada, por lo que resultaba necesario fortalecer los sistemas contables, las normas internas, el seguimiento de riesgos y la supervisión permanente para mejorar la competitividad y sostenibilidad empresarial.

Alarcón y Cedeño (2024) en un artículo titulado “Control interno y gestión administrativa y financiera: empresa Agropecuaria Briloor S.A. periodo 2019-2021”, realizado en Ecuador, tuvieron como objetivo analizar el control interno y su relación con la gestión administrativa y financiera de la empresa en mención, con la finalidad de identificar cómo sus componentes influían en la organización, planificación, control de actividades, protección de recursos y confiabilidad de la información administrativa y financiera. Emplearon una investigación de campo, no experimental; para el recojo de información emplearon la encuesta con preguntas cerradas elaboradas con base en el informe COSO III, complementada con la revisión documental de los procesos e indicadores administrativos y financieros, aplicándose a los responsables directos del control interno de la empresa, como la gerencia, contabilidad y tesorería. Los resultados evidenciaron deficiencias relevantes en el sistema de control interno, especialmente en integridad y valores éticos, consejo de administración, comité de auditoría, asignación de autoridad y responsabilidad, políticas de talento humano, identificación de riesgos, comunicación, supervisión y seguimiento. Asimismo, se identificó

que la empresa no contaba con un manual de conducta que orientara el comportamiento del personal, no delegaba adecuadamente las responsabilidades de control, no actualizaba la descripción de puestos, no revisaba periódicamente el desempeño del personal ni de la dirección, carecía de mecanismos formales para anticipar y gestionar riesgos, y no aplicaba auditorías internas que permitieran monitorear oportunamente sus procesos. Estas debilidades afectaban la planificación, organización y control de sus actividades, así como la confiabilidad de sus datos administrativos y financieros. Concluyeron que el control interno presentaba fallas notorias que podían comprometer la supervivencia de la empresa, debido a que limitaban su capacidad para gestionar riesgos, proteger activos, prevenir fraudes, reducir errores y sostener una gestión eficiente, por lo que resultaba necesario fortalecer su estructura de control interno según el modelo COSO III.

Alcívar et al. (2024) en un artículo titulado “Control interno y la gestión administrativa: estudio empírico aplicado en las PYMES del cantón Manta-Ecuador” tuvieron como objetivo analizar la posible relación entre los componentes del control interno y la gestión administrativa de las empresas mencionadas, con la finalidad de conocer cómo la aplicación de mecanismos de control contribuía al cumplimiento de metas empresariales y al fortalecimiento de la gestión organizacional. Para ello emplearon una investigación de campo, empleando un cuestionario dirigido a administradores y trabajadores de las empresas; dicho instrumento fue elaborado tomando como referencia el modelo COSO I y las fases de la administración. Los resultados evidenciaron que existía una relación favorable entre los componentes del control interno y la gestión administrativa, debido a que las empresas con mejores prácticas de control presentaban mayores condiciones para organizar sus procesos, tomar decisiones oportunas, prevenir riesgos, salvaguardar recursos y orientar sus actividades hacia el logro de objetivos. Asimismo, se identificó que el nivel de formación de los administradores influía en la adecuada aplicación del control interno, ya que en algunas empresas existía desconocimiento sobre esta herramienta, lo que ocasionaba que ciertos lineamientos de control se aplicaran de manera verbal, empírica y sin procedimientos escritos. Concluyeron que el control interno constituía un elemento fundamental para mejorar la gestión administrativa de las empresas, pues permitía establecer políticas, procesos y acciones de mejora, reducir errores y fraudes, fortalecer la competitividad y orientar la organización hacia una gestión más eficiente, sostenible y alineada con sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

2.1.2. Nacionales

En esta investigación se consideraron como antecedentes nacionales a los estudios realizados por distintos autores en varias ciudades del Perú, excluyendo la región donde se desarrolló este estudio, siempre que hayan estado relacionadas con el tema analizado.

Mariñas (2026) en su trabajo titulado “El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las MYPE del sector comercio del Perú: caso microempresa Comercial Nemaxi E.I.R.L.-Tumbes, 2025” tuvo como objetivo específico 2 identificar y describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la mencionada microempresa, esto para conocer cómo la aplicación o ausencia de mecanismos de control influye en sus procesos administrativos. Para ello aplicó una investigación de enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental y de caso; aplicó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario de preguntas cerradas dirigido al gerente de la empresa. Los resultados evidenciaron que la microempresa no tenía implementado formalmente un sistema de control interno, pues carecía de código de ética, organigrama, visión, misión, manual de organización y funciones, reglamento interno de trabajo, plan estratégico, plan operativo anual y plan de administración de riesgos; asimismo, sus procedimientos de control no estaban documentados y la gerencia no recibía información financiera, analítica y operativa de manera oportuna para sustentar adecuadamente la toma de decisiones. Estas deficiencias incidían desfavorablemente en la gestión administrativa, debido a que la planificación no contaba con estrategias documentadas, la organización no tenía una estructura formal que respaldara la coordinación entre áreas, la dirección carecía de mecanismos de retroalimentación constructiva al personal y el control administrativo no disponía de indicadores ni evaluaciones periódicas para detectar y corregir desviaciones oportunamente. Concluyó que el control interno incidía de manera desfavorable en la gestión administrativa de la microempresa, ya que su aplicación empírica y deficiente limitaba la eficiencia, la organización, la toma de decisiones y el desarrollo sostenible, aunque existían prácticas básicas que, al formalizarse, podrían mejorar su desempeño organizacional.

Vela (2026) en su trabajo titulado “El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú: caso microempresa Forestar S.A.C.-Lima, 2024” tuvo como objetivo específico 2 identificar y describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la mencionada microempresa, esto para conocer de qué manera los mecanismos de control aplicados en la empresa influían en sus procesos administrativos. Para ello trabajo con una investigación de

enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental. Empleó la técnica de la revisión bibliográfica y la encuesta, aplicando un cuestionario de preguntas cerradas dirigido al gerente de la empresa. Los resultados evidenciaron que la microempresa presentaba un panorama mixto, debido a que contaba con avances relevantes, tales como la existencia de un Manual de Organización y Funciones, la separación de responsabilidades, objetivos definidos en distintos plazos, comunicación interna fluida, reportes analíticos para facilitar la toma de decisiones, evaluaciones periódicas y supervisiones orientadas a detectar deficiencias. Sin embargo, también se identificaron debilidades que limitaban la eficiencia y sostenibilidad de la gestión, entre ellas la ausencia de un sistema formal de gestión de riesgos, la falta de procedimientos claros para responder ante contingencias financieras, el acceso a recursos sin respaldo documental suficiente, la inexistencia de controles periódicos en todos los procesos, un organigrama que no favorecía plenamente la integración entre áreas y limitaciones en la retroalimentación y medición regular del desempeño del personal. Concluyó que el control interno incidía de manera parcial en la gestión administrativa de empresa analizada, pues, aunque existían prácticas organizativas favorables, las deficiencias estructurales encontradas reducían su capacidad de prevención, seguimiento y mejora continua, siendo necesario fortalecer el sistema de control interno para lograr una gestión más eficiente y sostenible.

Allpacca (2026) en su trabajo titulada “Control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del Perú, caso: Agro Veterinaria Ayala S.R.L., Huamanga-Ayacucho, 2025” tuvo como objetivo específico 2 identificar y describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la mencionada microempresa, con la finalidad de conocer cómo la existencia o ausencia de mecanismos de control influía en la planificación, organización, dirección y control de sus actividades. Aplicó una investigación de enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental, bibliográfico-documental y de caso, además utilizó la revisión bibliográfica y la encuesta aplicada al gerente de la empresa, mediante un cuestionario de preguntas cerradas. Los resultados evidenciaron que la empresa no tenía implementado un sistema formal de control interno, carecía de Manual de Organización y Funciones, reglamento interno de trabajo, políticas escritas para créditos e inventarios, matriz de identificación y evaluación de riesgos, manual de procedimientos, plan de comunicación interna, plan de supervisión y monitoreo, plan estratégico, plan operativo anual e indicadores de gestión documentados. Asimismo, se identificó que no se realizaba una identificación constante de riesgos internos, como

productos próximos a vencer y deudas acumuladas, ni un monitoreo sistemático de riesgos externos, inventarios, créditos y procesos administrativos, lo que generaba procedimientos improvisados, registros inconsistentes, desorden operativo, roles poco definidos y decisiones basadas en información incompleta. Concluyó que el control interno incidía de manera deficiente en la gestión administrativa de la empresa analizada, debido a que sus carencias afectaban la organización, planificación, dirección y control de la empresa, limitando la eficiencia operativa, la coordinación del personal, la prevención de riesgos y la sostenibilidad del negocio; por ello, consideró necesario fortalecer el sistema de control interno para lograr una gestión más ordenada, eficiente y orientada al crecimiento.

Fernández (2026) en su trabajo titulado “El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del Perú, caso: Alo Alpaca E.I.R.L.-Ayna Ayacucho, 2025” tuvo como objetivo específico 2 identificar y describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la mencionada microempresa, con la finalidad de conocer cómo los mecanismos de supervisión, control y seguimiento influían en el desarrollo de sus procesos administrativos. Para ello aplicó una investigación de enfoque cualitativo, nivel descriptivo y diseño no experimental, empleando la revisión bibliográfica y la entrevista, apoyadas en fichas bibliográficas y un cuestionario aplicado al informante de la empresa. Los resultados evidenciaron que la empresa presentaba una incidencia directa del control interno en su gestión, debido a que contaba con una estructura organizacional básica, roles y responsabilidades parcialmente definidos, procedimientos internos, políticas de control, auditorías internas y mecanismos de monitoreo que contribuían al seguimiento de tareas, la detección de errores y el control de la información contable y operativa. Sin embargo, también se identificaron limitaciones relevantes, como la falta de capacitación del personal, la ausencia de manuales de funciones actualizados y accesibles, la inexistencia de procedimientos formales para identificar, evaluar, priorizar y mitigar riesgos, la falta de medidas preventivas, la débil retroalimentación, la comunicación interna insuficiente entre áreas, la escasa aplicación de valores institucionales y la delimitación incompleta de funciones, situación que generaba duplicidad de actividades, vacíos en la ejecución y un enfoque más reactivo que preventivo. Concluyó que el control interno incidía de manera significativa en la gestión administrativa de la empresa analizada, pues sus fortalezas contribuían al orden y seguimiento de los procesos; no obstante, sus debilidades limitaban la eficiencia, la coordinación, la toma de decisiones y la sostenibilidad organizacional, por lo que resultaba necesario fortalecer integralmente sus componentes.

Huamán (2025) en su trabajo titulado “El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las microempresas del sector comercio del Perú, caso: Multiservicios E Inversiones Somali E.I.R.L. - Pucallpa, 2024” tuvo como objetivo específico 2 describir la importancia del control interno y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa en mención, con la finalidad de comprender cómo los mecanismos de control aplicados en una microempresa familiar del rubro de imprenta influían en sus procesos administrativos. Para ello empleó una investigación de enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental, bibliográfico-documental y de caso. Además utilizó la revisión bibliográfica y la entrevista a profundidad, empleando fichas bibliográficas y un cuestionario de preguntas abiertas aplicado al gerente. Los resultados evidenciaron que la empresa reconocía la importancia del control interno para optimizar sus procesos operativos y mejorar su eficiencia; sin embargo, no contaba con un sistema formalmente estructurado, pues funcionaba mediante controles verbales, anotaciones en cuadernos y hojas de Excel, supervisión directa del propietario, reglas familiares para el manejo del dinero y acciones correctivas realizadas solo cuando aparecían problemas. Asimismo, se identificaron deficiencias en la evaluación preventiva de riesgos, ausencia de procedimientos documentados, gestión de información mayormente verbal, falta de indicadores de desempeño, planificación estratégica informal, responsabilidades poco definidas, dirección altamente personalizada y dependencia excesiva del conocimiento del propietario. Estas limitaciones generaban desabastecimientos esporádicos de materiales críticos, acumulación de insumos, mezcla de finanzas personales y empresariales, dificultades para conocer la rentabilidad real y confusiones en la gestión de pedidos, afectando la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Concluyó que el control interno incidía desfavorablemente en la gestión administrativa de la microempresa, debido a su aplicación empírica e informal, debilitando la planificación, organización, dirección y control, por lo que resultaba necesario implementar un sistema básico, formal y adaptado a su realidad empresarial.

Carrillo (2025) en su investigación titulada “El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú: caso microempresa Inversiones Milantu S.A.C.-Huaraz, 2024” tuvo como objetivo específico 2 identificar y describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la mencionada microempresa, con la finalidad de conocer cómo la ausencia o aplicación de mecanismos de control influía en sus procesos administrativos. Para ello empleó una investigación de enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental, bibliográfico

y de caso; para el recojo de información empleó la revisión bibliográfica, la encuesta y el análisis comparativo, utilizando fichas bibliográficas y un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas pertinentes, aplicado al representante de la empresa. Los resultados evidenciaron que la microempresa presentaba una implementación deficiente y empírica del sistema de control interno, debido a que no contaba con organigrama, Manual de Organización y Funciones, plan operativo, plan estratégico, código de ética, plan de capacitaciones, oficina de riesgos, mapa de riesgos, plan de contingencia, manual de procedimientos, políticas para responder ante escenarios de riesgo, sistema de comunicación, flujo oportuno y confiable de información, ni mecanismos adecuados de supervisión y monitoreo. Estas deficiencias incidían negativamente en la gestión administrativa, ya que la planificación era reactiva e improvisada, la organización carecía de estructura jerárquica funcional, la dirección presentaba debilidades en liderazgo y comunicación, y el control no disponía de instrumentos ni indicadores para evaluar resultados y corregir desviaciones. Concluyó que el control interno incidía de manera desfavorable y directa en la gestión administrativa de la empresa analizada, comprometiendo la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la sostenibilidad empresarial, por lo que resultaba urgente implementar un sistema formal y estructurado basado en estándares como el modelo COSO.

Palomino (2025) en su investigación titulada “Control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú: caso Grupo Magus S.R.L.-Ayacucho, 2025” tuvo como objetivo específico 2 identificar y describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la mencionada microempresa, con la finalidad de conocer cómo la ausencia o aplicación de mecanismos formales de control influía en la eficiencia, organización y capacidad de crecimiento de la empresa. Para ello empleó una investigación de enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental y de caso; para el recojo de información empleó la revisión bibliográfica y la encuesta, aplicando un cuestionario al gerente general. Los resultados evidenciaron que la microempresa no tenía implementado formalmente un sistema de control interno, debido a que carecía de Manual de Organización y Funciones, procesos de selección, inducción y capacitación del personal, evaluación del desempeño, procedimientos para identificar y corregir riesgos, reportes oportunos para la administración, controles periódicos en los procesos administrativos, financieros y operativos, registros formales, canales de comunicación establecidos, supervisiones periódicas, indicadores de desempeño y acciones correctivas oportunas. Asimismo, se identificó que la gestión administrativa dependía

principalmente de la experiencia personal del propietario, generando improvisación en la toma de decisiones, duplicidad de funciones, descoordinación entre áreas, comunicación interna limitada, liderazgo poco participativo, escasa motivación laboral y ausencia de mecanismos de evaluación continua. Concluyó que el control interno incidía de manera significativa y desfavorable en la gestión administrativa de la empresa analizada, ya que sus deficiencias estructurales reducían la capacidad de planificación, control y mejora continua, afectando la productividad, el clima laboral, la transparencia y la sostenibilidad empresarial; por ello, consideró indispensable fortalecer sus componentes para profesionalizar la gestión y promover un crecimiento ordenado.

Janampa (2025) en su investigación titulada “El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú: caso microempresa Negociaciones Cefiro E.I.R.L. San Juan Bautista-Ayacucho, 2024” tuvo como objetivo específico 2 identificar y describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la mencionada microempresa, con la finalidad de conocer cómo la implementación de sus componentes influía en la planificación, organización, dirección y control de sus actividades empresariales. Para ello empleó una investigación de enfoque cualitativo, nivel descriptivo correlacional simple y de caso, con diseño no experimental; para el recojo de información empleó la revisión bibliográfica y la encuesta, aplicando un cuestionario de preguntas cerradas pertinentes al representante de la empresa. Los resultados evidenciaron que la microempresa tenía implementado formalmente su control interno, contaba con Manual de Organización y Funciones, visión, misión y plan de administración de riesgos; además, el personal era capaz de identificar riesgos internos y externos, los procedimientos establecían actividades de control para evaluar la eficacia y eficiencia operativa, existía una persona encargada de controlar los ingresos y salidas de mercadería, la comunicación entre empleador y empleado era fluida y se disponía de mecanismos para obtener información externa sobre las necesidades y satisfacción de los usuarios. Asimismo, la empresa realizaba supervisiones periódicas, registraba y comunicaba oportunamente las deficiencias detectadas, asignaba recursos para ejecutar planes, definía objetivos de corto, mediano y largo plazo, mantenía coordinación entre áreas, desarrollaba reuniones periódicas y promovía liderazgo; sin embargo, no elaboraba anualmente un plan de capacitación, no realizaba autoevaluaciones constantes, no aplicaba indicadores específicos por área ni daba seguimiento suficiente a la efectividad de las acciones correctivas. Concluyó que el control interno incidía de manera directa y favorable en la gestión administrativa de la empresa

analizada, debido a su buena implementación, aunque debía fortalecer sus mecanismos de capacitación, medición y mejora continua.

Condoli (2025) en su investigación titulada “El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú: caso microempresa Ruvar E.I.R.L. Andrés Avelino Cáceres-Huamanga, 2024” tuvo como objetivo específico 2 identificar y describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la mencionada microempresa, con la finalidad de conocer cómo la implementación y aplicación de sus componentes influían en la planificación, organización, dirección y control de sus actividades empresariales. Para ello empleó una investigación de enfoque cualitativo, nivel descriptivo correlacional simple y de caso, con diseño no experimental; empleó la revisión bibliográfica y la encuesta, aplicando un cuestionario de preguntas cerradas pertinentes al gerente de la empresa. Los resultados evidenciaron que la microempresa tenía algunos elementos favorables, como organigrama, visión, misión, comunicación fluida entre empleador y empleado, identificación de ciertos riesgos y supervisiones periódicas para detectar deficiencias. Sin embargo, también presentó debilidades significativas, debido a que no aplicaba adecuadamente su control interno, no contaba ni había puesto en práctica un plan de administración de riesgos, no presentaba reportes oportunos a la administración, no tenía actividades de control que aseguraran el cumplimiento de sus objetivos, no evaluaba periódicamente la eficacia y eficiencia operativa, no analizaba ni sintetizaba la información para la toma de decisiones y no disponía de mecanismos suficientes para conocer las necesidades y satisfacción de los usuarios. Asimismo, en la gestión administrativa se identificó que sus estrategias no consideraban factores internos y externos, no se asignaban recursos suficientes para ejecutar planes, no existían objetivos claramente definidos, los trabajadores no conocían plenamente sus funciones, la coordinación entre áreas era limitada, no se aplicaban indicadores de desempeño ni estándares de evaluación y no se hacía seguimiento efectivo a las acciones correctivas. Concluyó que el control interno incidía de manera no favorable en la gestión administrativa de la empresa analizada, debido a la implementación deficiente de sus componentes, situación que afectaba la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la sostenibilidad empresarial, siendo necesaria la aplicación formal y estructurada del modelo COSO.

Santiago (2025) en su investigación titulada “El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del Perú, caso: Nutrilis S.A.C.-Lima, 2025”

tuvo como objetivo específico 2 describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la mencionada microempresa, con la finalidad de conocer cómo la ausencia o aplicación de mecanismos de control influía en la planificación, organización, dirección y control de sus actividades comerciales. Para ello empleó una investigación de enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental, bibliográfico, documental y de caso; utilizó la revisión bibliográfica y la encuesta, utilizando fichas bibliográficas y un cuestionario de preguntas cerradas dicotómicas aplicado al gerente de la empresa. Los resultados evidenciaron que la microempresa no tenía implementado un sistema formal de control interno, debido a que carecía de manuales de procedimientos, programa de capacitaciones, código de ética, Manual de Organización y Funciones, herramientas de evaluación preventiva de riesgos, segregación de funciones, arqueos de caja diarios, doble firma para pagos, límites de crédito, sistemas integrados de información gerencial y mecanismos de supervisión preventiva. Asimismo, aunque la empresa mantenía controles operativos básicos, como revisión física del inventario, verificación diaria de caja y comunicación directa mediante reuniones o mensajería, estos eran insuficientes para asegurar una gestión ordenada y estratégica. En la gestión administrativa se identificó que la planificación se realizaba empíricamente, sin plan estratégico anual ni análisis formal de tendencias del mercado; la organización funcionaba con roles no documentados; la dirección dependía del criterio intuitivo del gerente, sin incentivos ni capacitación adecuada; y el control era reactivo, pues no se monitoreaban semanalmente las ventas frente a metas ni se analizaban los márgenes de utilidad por producto. Concluyó que el control interno incidía desfavorablemente en la gestión administrativa de la empresa analizada, limitando la profesionalización de sus operaciones, la toma de decisiones estratégicas, la protección de recursos y la sostenibilidad empresarial.

Polo (2024) en su investigación titulada “El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del Perú, sector comercio, caso: Distribuciones Buenos Aires S.A.C.-Nuevo Chimbote, 2024” tuvo como objetivo específico 2 describir la importancia del control interno y su incidencia en la gestión administrativa de la mencionada empresa, con la finalidad de conocer cómo la existencia o ausencia de mecanismos formales de control influía en sus procesos de planificación, organización, dirección y control. Para ello empleó una investigación de enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental, bibliográfico y de caso; utilizó la revisión bibliográfica y la entrevista, empleando fichas bibliográficas y un cuestionario de preguntas abiertas

aplicado al gerente de la empresa. Los resultados evidenciaron que la empresa no contaba con un sistema de control interno formalmente establecido, debido a que operaba principalmente sobre la base de la confianza, la experiencia y el conocimiento empírico del negocio. Esta situación generaba inconsistencias en los procesos, dificultades para detectar y prevenir errores o fraudes, falta de políticas y procedimientos claros, ausencia de documentación de procesos, carencia de evaluación sistemática de riesgos internos y externos, y controles básicos e informales. Asimismo, en la gestión administrativa se identificó la falta de planificación estratégica formal, estructura organizacional no definida, ausencia de organigrama y descripciones de puestos, superposición de funciones, centralización de decisiones, comunicación interna informal, inexistencia de programas de liderazgo, escasa capacitación y falta de indicadores para evaluar el desempeño organizacional. Concluyó que el control interno incidía de manera no favorable en la gestión administrativa de la empresa analizada, porque su aplicación empírica generaba una gestión reactiva, limitaba la toma de decisiones estratégicas informadas, afectaba la eficiencia operativa, dificultaba la optimización de recursos y reducía la capacidad de la empresa para responder a los cambios del mercado, siendo necesario implementar un sistema de control interno básico, formal y adaptado a su realidad empresarial.

2.1.3. Regionales

En esta investigación, se tomaron como antecedentes regionales a aquellos estudios efectuados por investigadores en la región donde se desarrolló este trabajo, siempre que hayan estado relacionados con el tema que se analizó. No se hallaron trabajos locales.

2.1.4. Locales

En este estudio, se tomaron como antecedentes locales las investigaciones llevadas a cabo en la ciudad o provincia, donde se desarrolló el presente trabajo, siempre que hayan estado relacionadas con la temática que se examinó. No se hallaron trabajos locales.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teoría del control interno

Una empresa puede tener todos los recursos del mundo, puede tener clientes que le compren y puede tener oportunidades grandes en el mercado, pero si no cuenta con mecanismos para ordenar lo que pasa internamente entonces su desempeño queda totalmente expuesto a fallas que muchas veces ni siquiera se alcanzan a identificar a tiempo. El control interno nace justamente como una respuesta a esa necesidad tan básica de darle seguimiento a las operaciones en tres momentos clave antes de que se ejecuten, durante el tiempo que se

están ejecutando y después de que ya terminaron. Su función principal es establecer una forma de trabajo donde las actividades puedan ser entendidas por todos los involucrados, puedan ser justificadas con argumentos claros y puedan ser corregidas apenas se empiecen a apartar de lo que se esperaba. De esa manera el control interno ayuda a que la empresa no avance a ciegas como quien camina en la oscuridad, porque convierte toda la información que generan las operaciones diarias en una base realmente útil para tomar decisiones, para prevenir errores antes de que se conviertan en problemas grandes y para mantener una mayor seguridad en el manejo de los recursos que tanto cuesta conseguir (Huachaca & Condori, 2025).

La falta de control interno se hace evidente en el momento en que empiezan a aparecer pérdidas que no se explican bien, un desorden documental que no deja encontrar nada a tiempo, responsabilidades tan confusas que nadie sabe quién responde por qué o decisiones que se toman sin tener información suficiente para respaldarlas. Por eso aplicar el control interno representa una condición realmente importante para ir fortaleciendo la gestión empresarial desde la misma práctica del día a día. Una organización que controla sus actividades de manera adecuada no solo se dedica a proteger sus bienes materiales o su dinero, sino que además construye una mayor claridad sobre cómo trabaja realmente, sobre qué resultados está obteniendo con ese trabajo y sobre qué aspectos concretos necesitan mejora urgente. Esta lógica tan práctica permite que las actividades diarias se basen en procedimientos más claros que van orientando el comportamiento colectivo de todos los que trabajan en la empresa. El control interno favorece entonces una administración mucho más estable, reduce bastante la posibilidad de que los errores se repitan una y otra vez sin que nadie los corrija y permite que la empresa pueda responder con mayor solvencia frente a todas las exigencias operativas, financieras y administrativas que van apareciendo. Dicho de otro modo no se trata de controlar por controlar sino de tener un mínimo de orden para que el negocio no dependa siempre de apagar incendios a última hora (Merchan et al., 2024).

2.2.1.1. Objetivos del Control Interno

Los objetivos del control interno tienen que ver directamente con la necesidad de que una empresa pueda trabajar con mayor certeza sobre lo que realmente ocurre en sus operaciones día tras día. Porque no basta con solo realizar ventas aunque se venda mucho, no basta con efectuar pagos aunque se paguen puntuales o con cumplir tareas aunque se terminen a tiempo. También es necesario asegurarse de que cada actividad que se realiza responda a criterios mínimos de legalidad para no meterse en problemas, de eficiencia para

no desperdiciar recursos y de responsabilidad para que cada quien responda por lo que hace. Uno de los objetivos principales del control interno es proteger los recursos empresariales frente a usos inadecuados como gastos que no deberían hacerse, frente a pérdidas que se pudieron evitar o frente a decisiones poco sustentadas que después salen caras. También busca que la información administrativa, contable y operativa refleje con fidelidad la situación real del negocio y no una versión maquillada de lo que pasa, permitiendo así que la dirección tome decisiones basándose en datos verificables y no en corazonadas o en lo que alguien le dijo al oído. El control interno procura en definitiva que la empresa mantenga un funcionamiento más seguro, donde las actividades puedan ser explicadas cuando alguien pregunta, puedan ser revisadas periódicamente para ver si están bien y puedan ser corregidas sin mayor drama cuando sea necesario hacer ajustes (Palma & Loor, 2024).

Hay otro objetivo del control interno que es también muy importante y consiste en fortalecer la capacidad que tiene la organización para cumplir sus metas sin ir perdiendo el orden en el camino. Para lograr eso el control interno busca que las responsabilidades de cada persona estén bien definidas desde el principio, que los procedimientos sean comprendidos por todos los que tienen que aplicarlos y que los resultados que se van obteniendo puedan compararse en todo momento con lo que se había previsto inicialmente. También pretende reducir una serie de riesgos que suelen aparecer cuando no hay control, como por ejemplo los errores que se repiten sin que nadie los note, los incumplimientos de tareas importantes, la descoordinación entre áreas o personas y la falta de información oportuna para tomar decisiones. Todo esto resulta muy importante porque una empresa puede tener los mejores objetivos del mundo y un plan muy bonito sobre el papel, pero si no controla adecuadamente sus operaciones en la práctica diaria difícilmente podrá sostener esos objetivos a lo largo del tiempo (Huerta, 2025).

2.2.1.2. Informe COSO

El Informe COSO plantea el control interno como una forma de gobierno interno que le sirve a la empresa para organizar sus decisiones, para manejar sus riesgos y para asignar responsabilidades dentro de una misma estructura de gestión. El aporte más valioso de este enfoque consiste en mostrar que los controles no deben funcionar como piezas sueltas o aisladas sino como partes conectadas entre sí que en conjunto van orientando la conducta de toda la organización. A través de esta manera de ver las cosas la empresa puede revisar si realmente cuenta con una cultura interna adecuada para lo que quiere lograr, si sabe reconocer los riesgos que amenazan sus objetivos antes de que esos riesgos se materialicen,

si aplica acciones de respuesta cuando algo empieza a salirse de control y si dispone de información suficiente para dirigir sus actividades sin andar adivinando (Catagua et al., 2023). Por todo eso el modelo COSO no solo sirve para evaluar errores puntuales sino también para observar la calidad del sistema administrativo que sostiene el funcionamiento empresarial en su conjunto. Su utilidad más grande se encuentra en ordenar la mirada sobre la empresa de una manera integral, permitiendo identificar debilidades que muchas veces no se advierten cuando las operaciones se analizan de manera aislada como si cada cosa no tuviera relación con las demás (Chávez et al., 2025).

Bajo el modelo COSO el control interno se entiende como un proceso que atraviesa a toda la organización de punta a punta y que requiere la participación activa tanto de quienes toman las decisiones importantes como de quienes ejecutan las actividades en el día a día. Esta visión resulta muy importante porque evita que se reduzca el control a una labor exclusivamente contable o a algo que solo se revisa después de que las cosas ya pasaron, ya que más bien lo ubica dentro de la planificación misma del negocio, dentro de la operación diaria, dentro de la comunicación entre las personas y dentro de la supervisión constante de lo que se va haciendo. En las empresas de menor tamaño el COSO se puede aplicar mediante procedimientos bastante sencillos sin necesidad de complicarse la vida, siempre y cuando esos procedimientos permitan reconocer los riesgos que pueden afectar al negocio, asignar responsabilidades claras a cada persona, conservar información útil que después sirva para decidir y revisar periódicamente los resultados obtenidos (Pacheco, 2023). De esta manera el informe ofrece una guía flexible para ir fortaleciendo el orden interno sin exigir estructuras innecesariamente complejas que solo servirían para ahogar a la empresa en papeleo. Su valor más grande radica en que permite adaptar el control interno a la realidad concreta de cada empresa sin pretender aplicar recetas iguales para todos, manteniendo como propósito central mejorar la seguridad de las operaciones, la transparencia en el manejo de los recursos y la continuidad del negocio a lo largo del tiempo. Al final del día lo que importa no es tener un sistema perfecto sobre el papel sino tener un sistema que funcione en la práctica sin volverse una carga insostenible (Malikov y Plekan, 2025).

2.2.2. Teoría de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa se puede entender como la capacidad que tiene una empresa para darle sentido práctico a sus decisiones diarias, evitando que las actividades se ejecuten únicamente porque hay una necesidad inmediata que apremia y que no se puede dejar pasar. En el funcionamiento empresarial cada acción que se toma genera consecuencias directas

sobre varias cosas a la vez como el uso del dinero disponible, el tiempo que se invierte en cada tarea, el personal que tiene que ejecutarlas, los clientes que esperan respuestas y la continuidad misma de las operaciones en el mediano plazo. Por eso administrar implica mirar el negocio no como una lista de cosas sueltas sino como un conjunto de elementos que están todos conectados entre sí (Alarcón, 2025). Esta visión más amplia permite reconocer por ejemplo que una decisión comercial aparentemente buena puede terminar afectando la liquidez si no se calculó bien, que una compra mal calculada puede comprometer recursos que hacían falta para otra cosa o que una tarea hecha sin coordinación puede generar retrasos que afectan a todo el equipo. En las micro y pequeñas empresas esta lectura integral resulta especialmente valiosa porque los recursos siempre son escasos y cualquier error pesa el doble, y permite aprovechar mejor lo que se tiene además de reducir las acciones improvisadas que tantos problemas traen. Así la gestión administrativa se convierte en una forma de conducción que ayuda a ordenar prioridades sin que todo parezca urgente a la vez, a relacionar actividades que antes se veían separadas y a sostener decisiones más coherentes con la realidad verdadera del negocio y no con lo que uno quisiera que fuera (López & Ramírez, 2023).

La teoría de la gestión administrativa también nos permite analizar con más detalle cómo una empresa logra convertir sus actividades del día a día en una estructura de funcionamiento que sea más estable y que no se caiga ante cualquier cambio. Administrar en este sentido significa construir una manera de trabajar que le permita al negocio mantener su continuidad incluso cuando las condiciones internas o externas empiezan a cambiar de forma inesperada. Para lograr eso la empresa necesita reconocer primero qué tareas son realmente esenciales y cuáles son solo accesorias, necesita saber qué recursos requieren mayor cuidado y protección porque sin ellos el negocio se paraliza, y también necesita identificar qué información resulta necesaria para poder decidir correctamente sin andar adivinando (Roffia y Dabić, 2024). Esta función de la gestión ayuda muchísimo a evitar que el esfuerzo empresarial se disperse en actividades que no tienen conexión entre sí o en decisiones que se toman sin suficiente análisis previo. También permite que la organización revise sus resultados con cierta periodicidad y que ajuste sus prácticas cuando estas ya no responden a lo que se esperaba de ellas. La gestión administrativa representa en definitiva una herramienta de orientación permanente para el negocio, porque permite que la empresa actúe con mayor orden en todo lo que hace, que utilice mejor sus capacidades sin desperdiciar talento ni recursos y que vaya fortaleciendo progresivamente su desempeño con el paso del tiempo (Núñez et al., 2022).

2.2.2.1. Importancia de la Gestión Administrativa

La importancia de la gestión administrativa se reconoce de verdad en el momento en que la empresa necesita convertir sus recursos siempre limitados en resultados que puedan mantenerse en el tiempo de forma sostenible. Porque no basta con tener buenos productos aunque lo sean, no basta con tener clientes que compren o con personal disponible para trabajar. Es necesario conducir todos esos elementos de una manera tal que cada decisión que se tome aporte al equilibrio general del negocio y no lo desestabilice por otro lado. Una administración que esté bien llevada permite identificar con claridad qué actividades son las que generan mayor valor para la empresa, qué gastos requieren un control más estricto porque se están disparando y qué responsabilidades deben atenderse con prioridad antes de que se conviertan en problemas (Naranjo et al., 2022). Esta función resulta clave porque evita que todo el esfuerzo que se pone día tras día se diluya en acciones que parecen urgentes pero que en el fondo no tienen un impacto real sobre los resultados. Además una buena gestión administrativa ayuda a que la empresa mantenga una visión más clara de su situación interna sin engañarse a sí misma, permitiendo actuar con mayor prudencia cuando se enfrenta a cambios económicos que nadie controla, a una presión competitiva que no da tregua o a nuevas exigencias del mercado que aparecen de la nada (Morales et al., 2026).

La gestión administrativa también es importante porque le proporciona a la empresa una base sólida para tomar decisiones con un sentido más empresarial y menos improvisado. Cuando la organización conoce bien sus procesos porque los ha documentado o al menos los entiende, cuando conoce sus recursos reales sin engañarse y cuando conoce sus resultados verdaderos, entonces puede reconocer oportunidades de mejora que antes pasaban desapercibidas y puede corregir prácticas que están afectando su desempeño sin que nadie se diera cuenta (Tigasi et al., 2025). Esta capacidad de análisis permite que el negocio no dependa únicamente de la reacción inmediata ante los problemas como quien apaga incendios todo el día, y al mismo tiempo favorece la estabilidad interna porque permite distribuir mejor las actividades entre las personas, mantener continuidad en las operaciones aunque falte alguien y reducir esos conflictos que siempre surgen cuando no hay una organización clara y cada quien hace lo que se le ocurre. La gestión administrativa representa en este sentido un soporte esencial para fortalecer la eficiencia sin necesidad de grandes inversiones, para mejorar la coordinación entre las pocas personas que trabajan en la empresa y para proyectar el desarrollo empresarial con mayores posibilidades de permanencia en el tiempo (Benítez et al., 2024).

2.2.2.2. Dimensiones de la Gestión Administrativa

Las dimensiones de la gestión administrativa nos permiten estudiar la empresa como si fuera un sistema de decisiones que arranca con la definición de propósitos y sigue con la forma en que esos propósitos se van convirtiendo en acciones concretas. La planificación cumple ahí la función de anticipar escenarios antes de que ocurran, de establecer prioridades para no querer hacer todo al mismo tiempo y de orientar los recursos hacia los resultados que realmente se esperan. Sin una planificación mínima la empresa puede terminar actuando únicamente por presión inmediata como un bombero que nunca descansa (Tubay et al., 2025). La organización por su lado permite transformar todas esas decisiones en una estructura de trabajo que funcione, asignando responsabilidades a cada persona para que no quede nada suelto, asignando recursos donde más se necesitan y definiendo tiempos de ejecución para que las cosas no se alarguen indefinidamente. La dirección se vincula directamente con la conducción del personal y con la capacidad que tiene el dueño o el encargado para mantener alineadas las acciones individuales de cada trabajador con las necesidades generales del negocio. Y finalmente el control permite revisar el desempeño que se ha alcanzado, identificar las diferencias entre lo que se había previsto y lo que realmente se hizo, y aplicar los ajustes necesarios para ir mejorando con el tiempo (Salazar y Pérez, 2025).

Estas cuatro dimensiones que acabamos de ver representan un conjunto de funciones que se retroalimentan constantemente dentro de la empresa sin que ninguna pueda vivir completamente separada de las otras. Pasa por ejemplo que una decisión que se tomó con buena planificación puede requerir después una reorganización porque las cosas no salieron como se pensaba. O una actividad que se está dirigiendo sobre la marcha puede revelar fallas de coordinación que antes no se veían. Y también el control puede mostrar que hace falta modificar objetivos enteros o cambiar procedimientos que ya no sirven. Por todo esto las dimensiones de la gestión administrativa nos permiten comprender que administrar no es un acto único sino que implica observar permanentemente lo que pasa, ordenar lo que está desordenado, conducir a las personas sin perder el rumbo y evaluar de manera continua sin esperar a que todo explote (Guerra, 2025). En el caso concreto de las micro y pequeñas empresas su aplicación ayuda muchísimo a reducir esa improvisación que tanto daño hace y a darle mayor coherencia al uso de unos recursos que de por sí ya son limitados. De esta manera la planificación, la organización, la dirección y el control funcionan como herramientas que se complementan entre sí para fortalecer la estabilidad operativa del

negocio, para mejorar la toma de decisiones en lugar de andar adivinando y para sostener un desempeño empresarial mucho más ordenado que el que se logra cuando cada quien hace lo que se le ocurre (Palma y Loor, 2024).

2.2.3. Teoría de la micro y pequeña empresa

Las micro y pequeñas empresas funcionan dentro de una lógica donde el dueño vive tan pegado a la operación del día a día que eso termina marcando directamente la forma en que se organizan. En este tipo de negocios el propietario suele conocer de primera mano cómo van los movimientos del negocio, qué necesidades tienen los clientes, cómo se comporta el personal que trabaja con él y qué dificultades van apareciendo en la rutina cotidiana. Esta condición puede ser una gran fortaleza porque le permite reaccionar rápido y ajustar las actividades sobre la marcha según lo que vaya pasando. Pero también puede convertirse en una dependencia enorme de una sola persona cuando no existen mecanismos que ayuden a ordenar las funciones de cada quien, los registros de lo que se hace y las responsabilidades bien repartidas. Las MYPE hay que entenderlas como organizaciones donde esa flexibilidad tan útil para el día a día necesita ir de la mano de criterios administrativos un poco más estables y menos improvisados. Al analizarlas bien se ve cómo una estructura pequeña puede sostenerse mucho tiempo en la experiencia del dueño, pero también empieza a necesitar herramientas que faciliten la continuidad del negocio si ese dueño falta un día, que ayuden a mantener el control cuando nadie está mirando y que permitan tomar decisiones con más base cuando las operaciones crecen o se vuelven más complicadas. Un negocio que depende todo el tiempo de una sola persona no es realmente un negocio firme, es más bien una extensión de esa persona y cuando ella se cansa o se enferma todo el negocio tiembla (Fuentes et al., 2026).

El desafío más grande que tienen estas empresas casi siempre está en lograr que las actividades se mantengan organizadas a medida que el negocio va creciendo y cambiando. Muchas MYPE arrancan con procesos bien sencillos, relaciones muy directas entre los pocos que trabajan allí y decisiones que se toman sobre la marcha sin tanto papeleo. Pero con el pasar del tiempo empiezan a aparecer nuevas exigencias como coordinar mejor al personal, manejar los recursos con más cuidado, atender obligaciones que antes no existían y evaluar si los resultados realmente están siendo buenos. Y justo cuando esas exigencias llegan sin que haya una estructura interna más ordenada que las reciba, entonces comienzan los problemas de continuidad porque nadie sabe bien qué sigue, se duplican tareas sin necesidad, se pierde información valiosa y se vuelve muy difícil responder al mercado con eficiencia.

Las MYPE necesitan ir fortaleciendo poco a poco su manera de administrar y controlar las actividades, eso sí sin perder esa agilidad que las hace tan funcionales en el día a día, para poder convertir la práctica cotidiana en procesos más claros, donde cada quien sepa lo que le toca, más responsables frente a los resultados y sobre todo más sostenibles para que el desarrollo empresarial no se frene a la primera piedra en el camino (Macías & Vegas, 2022).

2.2.3.1. Características de las micro y pequeñas empresas

Las micro y pequeñas empresas tienen como sello propio una conexión muy fuerte con lo que pasa día a día en el entorno económico donde se mueven. Su forma de funcionar está todo el tiempo interactuando con los clientes que llegan, con los proveedores que les surten, con la competencia que también busca su espacio y con las condiciones locales que cambian y terminan influyendo en cada decisión que toman. Muchas MYPE se distinguen porque saben construir valor partiendo de cosas muy cercanas como el oficio que ya dominan después de años, la reputación personal que se han ganado entre la gente, una ubicación estratégica que les juega a favor, el trato diferenciado que ofrecen y que nadie más da o una especialización muy concreta en ciertos productos o servicios específicos. Eso justamente les permite ocupar espacios en el mercado que las empresas más grandes no siempre alcanzan a atender o simplemente no les interesa atender. Pero ojo que todo ese desempeño depende mucho de qué tan bien logren convertir esas ventajas tan cercanas en capacidades que realmente se puedan mantener en el tiempo sin depender de golpes de suerte o de momentos pasajeros. (Sanabria, 2021).

Otra cosa que define a las micro y pequeñas empresas es que su identidad como negocio no nace de un día para el otro sino que se va formando poco a poco. Esto ocurre a partir de la propia trayectoria que va teniendo el negocio con el pasar de los meses, de la relación que construyen con sus clientes a base de confianza y también de toda la experiencia que van acumulando en el sector donde se mueven. A diferencia de esas organizaciones más grandes que ya arrancan con modelos completamente definidos desde el primer día, muchas MYPE van consolidando su forma de trabajar a base de ensayo y error, de corregir sobre la marcha y de aprender de manera continua, y eso termina influyendo directamente en sus prácticas comerciales, en cómo organizan sus actividades y en la forma que tienen de proyectar confianza hacia el mercado (Mesco, 2024). También suelen operar con una sensibilidad muy alta frente a los resultados que ven de inmediato, porque cualquier cambio mínimo en las ventas, en los costos o en la demanda del mercado les pega directo al bolsillo y puede afectar

su estabilidad sin mucha vuelta. Por todo eso las MYPE se caracterizan por desarrollar una lógica empresarial donde la permanencia en el tiempo, la reputación que se ganan y su capacidad para sostener relaciones comerciales se convierten en cosas de valor central para seguir adelante (Haro et al., 2022).

2.2.3.2. Las microempresas en el Perú

Las microempresas en el Perú son parte de una realidad económica que se mueve mucho por la iniciativa de cada persona, por el trabajo que se hace en familia y por esa búsqueda constante de oportunidades en mercados que son muy diversos. Uno las encuentra metidas en actividades comerciales como tienditas o puestos de mercado, en actividades productivas como pequeños talleres y también en servicios que atienden necesidades inmediatas de la gente, sobre todo en zonas locales donde el emprendimiento nace como una salida para generar ingresos y para intentar salir adelante. Estas unidades económicas cumplen un papel bastante relevante porque permiten que distintos sectores de la sociedad puedan participar en la actividad empresarial así no tengan grandes capitales ni estructuras complicadas. En el contexto peruano muchas microempresas arrancan a partir de conocimientos prácticos que la gente ya tiene, de algún oficio que aprendieron, de la experiencia laboral que arrastran de trabajos anteriores o de haber identificado alguna necesidad que nadie está cubriendo todavía, y eso les permite meterse en el mercado de manera progresiva sin tener que invertir fortunas. Pero ojo que su desarrollo casi siempre está condicionado por varios factores que las frenan como el acceso limitado al financiamiento porque los bancos no las toman en serio, la alta competencia que hay en todos lados, la informalidad que termina siendo un refugio pero también una trampa, la baja tecnificación que las deja atrás y las dificultades enormes para consolidar procesos administrativos mínimos. En el fondo una microempresa puede tener la mejor idea del mundo, pero si no consigue un préstamo pequeño o no logra ordenar sus cuentas se queda dando vueltas en el mismo lugar sin poder avanzar (Mendoza et al., 2025).

En Perú las microempresas son una muestra bien importante de todo el dinamismo que tiene la economía nacional, porque uno las encuentra metidas en distintas regiones del país, en diferentes sectores económicos y en varios niveles de actividad. Muchas de ellas operan bien cerquita de los consumidores y responden a necesidades concretas de la gente que vive a su alrededor, y eso justamente les permite mantener una relación muy directa con la realidad social y económica del país. Pero esa importancia tan grande que tienen también convive con un montón de desafíos estructurales que terminan limitando su crecimiento,

como por ejemplo la informalidad empresarial que tantos dolores de cabeza trae, la escasa capacitación administrativa porque nadie les enseña cómo organizarse bien, el uso limitado de herramientas digitales que las deja fuera del juego moderno y la dificultad enorme para acceder a mercados más amplios que no sean solo el barrio o el distrito. En ese escenario tan complejo las microempresas peruanas necesitan ir avanzando hacia formas de gestión más ordenadas que les permitan mejorar su competitividad, eso sí sin perder esa capacidad de respuesta rápida que tanto las caracteriza. Su fortalecimiento resulta fundamental para impulsar el desarrollo económico del país, para ampliar las oportunidades de trabajo que tanto hacen falta y para consolidar una base empresarial más sostenible en el territorio peruano. Porque tener muchas microempresas está bien, pero tener microempresas que puedan crecer y formalizarse es mucho mejor para todos (Ogunseye & Iwarere, 2025).

2.2.3.3. Los beneficios que brindan las micro y pequeñas empresas al país

Un beneficio bien grande de las micro y pequeñas empresas en el Perú es su participación altísima dentro del conjunto empresarial del país. Para que se haga una idea ellas representan nada menos que el 99.7 por ciento del total de empresas y en conjunto generaron ventas por 154 mil 380 millones de soles, una cifra que equivale al 14.2 por ciento del Producto Bruto Interno. Ese peso económico tan notable se traduce directamente en un impacto fuerte sobre la generación de empleo y también sobre la reducción de la pobreza, porque las micro y pequeñas empresas absorben a un porcentaje muy amplio de la Población Económicamente Activa del país (Dupuy, 2025).

Su capacidad para crear puestos de trabajo resulta especialmente importante en aquellas zonas donde la presencia de grandes industrias es bastante limitada o directamente no existe, y allí se convierten en un mecanismo clave para la inclusión social de mucha gente. Para muchas personas que tienen dificultades para acceder al empleo formal este sector representa una alternativa real para obtener ingresos, para adquirir experiencia laboral aunque sea en pequeña escala y para alcanzar cierta estabilidad económica que de otra manera no tendrían. Además al operar tanto en áreas urbanas como en zonas rurales las micro y pequeñas empresas contribuyen a la descentralización de la actividad económica, eso significa que van moviendo los mercados locales y van fortaleciendo las redes comunitarias en cada rincón del país (Torm y Oehme, 2024).

En muchísimos casos el empleo que se genera en estas empresas se caracteriza por tener relaciones laborales más cercanas entre dueño y trabajador, por ofrecer una mayor

flexibilidad horaria que se adapta a las necesidades de cada quien y por brindar oportunidades de aprendizaje práctico que en una empresa grande no siempre se consiguen. Es cierto que una parte de este empleo se desarrolla en condiciones de informalidad y eso es un problema, pero también es cierto que constituye una vía de inserción laboral para jóvenes que recién empiezan, para adultos mayores que quedaron fuera del mercado o para personas sin formación técnica ni estudios superiores. Y hay algo más las micro y pequeñas empresas como espacios de autoempleo o de emprendimientos familiares facilitan muchísimo la conciliación entre las responsabilidades domésticas que caen sobre todo en las mujeres y la actividad productiva que genera ingresos. Esto se nota especialmente en sectores como el comercio ambulatorio, la artesanía, la gastronomía callejera y los servicios personales como peluquerías o reparaciones, donde estas empresas cumplen un papel clave en el sostenimiento de hogares vulnerables y en el desarrollo de pequeñas economías locales que de otra manera no existirían (Paredes et al., 2024).

Otro beneficio bien importante de las micro y pequeñas empresas tiene que ver con su capacidad para fomentar la innovación y para adaptarse con rapidez a los cambios que van pasando en el entorno, sobre todo en los mercados locales donde se mueven. A diferencia de las grandes corporaciones que suelen operar con estructuras muy rígidas y con procesos altamente estandarizados que no se pueden cambiar fácilmente, las micro y pequeñas empresas manejan modelos de gestión mucho más flexibles que les permiten experimentar sin miedo, ajustar sus productos o servicios sobre la marcha y responder en el momento justo a lo que los clientes están pidiendo. Esta agilidad tan característica se refleja por ejemplo en esos negocios que modifican su oferta apenas notan una variación en la demanda, o cuando cambian las preferencias del consumidor, o cuando se complica el acceso a ciertos insumos y hay que buscar alternativas rápidas. Como resultado de todo eso muchas micro y pequeñas empresas han logrado desarrollar productos diferenciados que integran saberes tradicionales que vienen de generaciones atrás, recursos naturales de la zona y creatividad local que no se enseña en ningún manual, y eso justamente les permite competir en nichos específicos del mercado donde las grandes empresas no llegan o no les interesa llegar (Espina et al., 2024). Ejemplos bien claros de esto se ven en emprendimientos de gastronomía regional que rescatan recetas antiguas, en la moda sostenible que usa materiales locales, en la producción artesanal que valora el trabajo manual o en el turismo comunitario donde la propia gente del lugar recibe a los visitantes. Estos negocios no solo generan oportunidades económicas para

quienes los manejan sino que también contribuyen a preservar la identidad cultural y ese patrimonio intangible que tienen tantas regiones del país y que de otra forma se iría perdiendo. La cercanía con el cliente y el trato directo que caracteriza a estas empresas facilitan mucho la obtención de retroalimentación constante, porque el cliente te dice en la cara lo que le gusta y lo que no, y eso permite hacer ajustes rápidos sin necesidad de invertir grandes cantidades de dinero en estudios de mercado o consultorías caras. Este entorno de aprendizaje continuo donde cada día se aprende algo nuevo fortalece las capacidades emprendedoras de los gestores de estos negocios, y en muchísimos casos ha permitido que pequeñas empresas se consoliden con el tiempo, que crezcan de manera progresiva paso a paso o incluso que lleguen a acceder a mercados internacionales a través de ferias especializadas, del comercio electrónico que abre fronteras o de alianzas con organizaciones que apoyan el emprendimiento. Al final lo que tienen de ventaja estas empresas no es el tamaño sino la capacidad de moverse rápido y de conectar con la gente de una manera que una gran corporación simplemente no puede igualar (Zavaleta et al., 2023).

2.3.Hipótesis

En la presente investigación no se formularon hipótesis, debido a que se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y descriptivo. Por ello, el estudio se orientó únicamente a describir y comprender el fenómeno analizado.

Según Reyes (2022), en las investigaciones descriptivas con enfoque cualitativo no resulta indispensable formular hipótesis, ya que su propósito principal se centra en analizar y comprender los fenómenos dentro de su contexto natural, mediante la exploración y descripción de sus características sin intervenir en las variables de estudio.

III. Metodología

3.1. Tipo, Nivel y Diseño de investigación

El enfoque cualitativo se orienta a comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en su entorno natural mediante un proceso de indagación abierto y flexible. Esta metodología permite que las preguntas de investigación evolucionen de forma contextualizada a medida que el estudio profundiza en la realidad analizada (Reyes, 2022).

Según Reyes (2022), en las investigaciones descriptivas con enfoque cualitativo no resulta indispensable formular hipótesis, ya que su propósito principal se centra en analizar y comprender los fenómenos dentro de su contexto natural, mediante la exploración y descripción de sus características sin intervenir en las variables de estudio.

Además, Reyes (2022) sostiene que la investigación de diseño no experimental se caracteriza por ser sistemática y empírica, debido a que las variables no son manipuladas de manera intencional. En este tipo de estudio, el investigador se limita a observar y analizar los fenómenos en su contexto natural, sin modificar ni intervenir en las condiciones existentes. La presente investigación presentó un nivel descriptivo, ya que se enfocó en examinar y detallar información relacionada con el control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las MYPE del sector comercio del Perú, específicamente en la microempresa “Corporación Pampa Larga E.I.R.L.”-Trujillo, 2026. Asimismo, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con la finalidad de identificar posibles mejoras en las variables analizadas. Del mismo modo, el diseño de investigación fue no experimental, bibliográfico y de caso, debido a que no se manipularon las variables durante el proceso investigativo.

3.2. Población y muestra

De acuerdo con Reyes (2022), la población está conformada por la totalidad de elementos o casos que reúnen determinadas características definidas previamente para la investigación. Asimismo, esta puede clasificarse como finita o infinita dependiendo de las particularidades del estudio realizado.

Según Reyes (2022), la muestra constituye una parte representativa de la población que es seleccionada para ser analizada de manera específica dentro de la investigación. Asimismo, la adecuada relación entre la muestra y la población resulta esencial para garantizar la validez y la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos en el estudio.

En la presente investigación, la población estuvo integrada por las MYPE pertenecientes al sector comercio del Perú.

Asimismo, la muestra estuvo representada por la microempresa “Corporación Pampa Larga E.I.R.L.”-Trujillo, 2026, la cual fue considerada como unidad de análisis para el desarrollo del estudio.

3.3. Operacionalización de las variables

TÍTULO: EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MYPE DEL SECTOR COMERCIO DEL PERÚ: CASO MICROEMPRESA “CORPORACION PAMPA LARGA E.I.R.L.”-TRUJILLO, 2026

Tabla 1

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES / ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	CATEGORÍAS O VALORIZACIÓN
Variable Independiente Control interno	Es una función esencial de vigilancia y monitoreo continuo de los recursos organizacionales, orientada a promover buenas prácticas, integridad, corrección de desviaciones y reducción de riesgos (Lima et al., 2023).	Ambiente de control	1. ¿La empresa cuenta con normas internas para el manejo de compras, ventas e inventarios?	DICOTÓMICAS (Sí, NO)	Encuestas
			2. ¿La empresa asigna claramente las funciones y responsabilidades del personal administrativo y operativo?		
			3. ¿La empresa promueve el cumplimiento de principios éticos en el registro y manejo de mercaderías y recursos?		
			4. ¿El gerente participa en la supervisión de las actividades administrativas de la empresa?		
		Evaluación de riesgos	5. ¿La empresa identifica los riesgos relacionados con pérdidas, faltantes o exceso de inventario?		
			6. ¿La empresa evalúa los riesgos presentes en los procesos de compras y ventas de mercaderías?		
			7. ¿La empresa detecta posibles errores en registros, comprobantes y documentación administrativa?		
			8. ¿La empresa analiza los riesgos que pueden afectar la toma de decisiones y el uso eficiente de los recursos?		
		Actividades de control	9. ¿La empresa registra oportunamente las entradas y salidas de mercaderías?		
			10. ¿La empresa verifica cantidades, precios y comprobantes en las compras y ventas?		
			11. ¿La empresa aplica procedimientos para autorizar compras, ventas y movimientos de inventario?		

		Información y comunicación	12. ¿La empresa realiza conteos físicos o revisiones periódicas de inventarios?		
			13. ¿La empresa dispone de información actualizada sobre existencias, compras y ventas?		
			14. ¿La empresa comunica oportunamente las incidencias relacionadas con faltantes, sobrantes, errores o pérdidas de mercadería?		
			15. ¿La empresa utiliza documentos, registros o sistemas para respaldar sus operaciones comerciales?		
			16. ¿Existe flujo de información entre los responsables de compras, ventas, almacén y administración?		
		Supervisión y monitoreo	17. ¿La empresa revisa periódicamente el cumplimiento de los procedimientos administrativos establecidos?		
			18. ¿La empresa supervisa constantemente los registros de inventarios, compras y ventas?		
			19. ¿La empresa realiza seguimiento a los errores, irregularidades o deficiencias detectadas en sus operaciones?		
			20. ¿La empresa implementa acciones correctivas para mejorar el control de mercaderías y recursos?		
Variable Dependiente Gestión administrativa	Es la actividad gerencial orientada a optimizar tareas y procesos organizacionales mediante digitalización, coordinación, control y mejora continua para sostener la competitividad institucional (Ostapenko et al., 2024).	Planeación	1. ¿La empresa planifica previamente la compra y reposición de mercaderías?	DICOTÓMICAS (Sí, NO)	Encuestas
			2. ¿La empresa programa las actividades relacionadas con compras, ventas e inventarios?		
			3. ¿La empresa establece metas administrativas para mejorar su organización interna?		
			4. ¿La empresa prevé sus necesidades de stock para evitar faltantes o exceso de mercadería?		
			5. ¿La empresa utiliza información administrativa para tomar decisiones sobre compras, ventas y recursos?		
		Organización	6. ¿La empresa distribuye claramente las funciones relacionadas con compras, ventas, almacén y administración?		
			7. ¿La empresa cuenta con procedimientos establecidos para registrar entradas y salidas de mercaderías?		

			8. ¿La empresa mantiene ordenados los documentos relacionados con comprobantes, compras, ventas e inventarios?		
			9. ¿Existe coordinación entre los responsables que intervienen en las operaciones comerciales de la empresa?		
			10. ¿La empresa asigna adecuadamente sus recursos humanos, materiales y administrativos para el funcionamiento del negocio?		
		Dirección	11. ¿El gerente orienta al personal sobre el cumplimiento de sus funciones?		
			12. ¿El gerente toma decisiones oportunas frente a faltantes, pérdidas o exceso de inventario?		
			13. ¿La empresa comunica instrucciones claras para realizar compras, ventas y registros administrativos?		
			14. ¿La empresa motiva al personal para cumplir correctamente los procedimientos internos?		
			15. ¿El gerente lidera la solución de problemas administrativos y operativos del negocio?		
		Control	16. ¿La empresa verifica periódicamente el cumplimiento de las actividades planificadas?		
			17. ¿La empresa revisa los registros de compras, ventas e inventarios para detectar errores o inconsistencias?		
			18. ¿La empresa compara el stock físico con los registros administrativos de mercadería?		
			19. ¿La empresa evalúa sus resultados administrativos para identificar deficiencias en la gestión?		
			20. ¿La empresa aplica medidas correctivas ante errores, pérdidas, faltantes o incumplimiento de procedimientos?		

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de información constituyen herramientas fundamentales en el proceso investigativo, puesto que facilitan la obtención de los datos requeridos para resolver el problema planteado. Su aplicación adecuada resulta indispensable para responder con precisión a las preguntas de investigación y alcanzar con éxito los objetivos trazados (Reyes, 2022).

En la presente investigación se empleó la técnica de revisión bibliográfica basada en estudios y aportes realizados por diversos autores relacionados con las variables control interno y gestión administrativa. Asimismo, se aplicó la técnica de la encuesta al representante legal de la microempresa objeto de estudio, utilizando como instrumento un cuestionario de preguntas cerradas. Este procedimiento permitió obtener información relevante para determinar la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la organización.

3.5. Métodos de análisis de datos

Para el cumplimiento del objetivo específico 1, se realizó una revisión bibliográfica y documental de antecedentes nacionales, regionales y locales relacionados con las variables de estudio. Asimismo, para alcanzar el objetivo específico 2, se aplicó una entrevista al representante legal de la microempresa “Corporación Pampa Larga E.I.R.L.”-Trujillo, 2026, utilizando un cuestionario elaborado con base en las teorías y antecedentes investigativos. Del mismo modo, para el desarrollo del objetivo específico 3, se efectuó un análisis comparativo sobre la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la microempresa objeto de estudio. La información obtenida permitió interpretar de manera más precisa la realidad administrativa de la organización.

3.6. Aspectos Éticos

De acuerdo con lo establecido por la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote – ULADECH (2025), el desarrollo de la investigación se realizó conforme a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Integridad Científica en la Investigación, versión 002, especialmente en lo señalado en el Artículo 4º, relacionado con los principios éticos que orientarán el proceso investigativo.

a. Respeto y protección de los derechos de los intervinientes: su dignidad, privacidad y diversidad cultural. En la investigación se garantizó la confidencialidad y privacidad de los participantes o fuentes de información. Asimismo, sus datos fueron resguardados de manera responsable durante todo el proceso científico.

b. Cuidado del medio ambiente: respetando el entorno, protección de especies y preservación de la biodiversidad y naturaleza. En la investigación se identificaron y declararon los posibles daños, riesgos o beneficios potenciales que pudieran afectar a los animales, las plantas, el medio ambiente o la biodiversidad vinculada al estudio.

c. Libre participación por propia voluntad: estar informado de los propósitos y finalidades de la investigación en la que participa, de tal manera, que se exprese de forma inequívoca su voluntad libre y específica. Durante el desarrollo de la investigación se solicitó de manera expresa el consentimiento informado de los participantes, garantizando además la aclaración de cualquier duda relacionada con el estudio.

d. Beneficencia, no maleficencia: durante la investigación y con los hallazgos encontrados asegurando el bienestar de los participantes a través de la aplicación de los preceptos de no causar daño, reducir efectos adversos posibles y maximizar los beneficios. Durante el proceso de investigación se adoptaron las medidas necesarias para reducir posibles efectos adversos y favorecer al máximo los beneficios para los participantes e involucrados en el estudio científico.

e. Integridad y honestidad: que permita la objetividad, imparcialidad y transparencia en la difusión responsable de la investigación. En la investigación se garantizó el rigor científico durante la recopilación de datos para asegurar la validez y confiabilidad de la información obtenida.

f. Justicia: a través de un juicio razonable y ponderable que permita la toma de precauciones y limite los sesgos, así también, el trato equitativo con todos los participantes. Asimismo, durante el desarrollo de la investigación se aplicaron las medidas necesarias para prevenir posibles sesgos y garantizar la objetividad del estudio.

IV. Resultados

4.1. Respetto del objetivo específico 1

Describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las MYPE del sector comercio del Perú.

Cuadro 01: Resultados del objetivo específico 1

Autores	Resultados
Mariñas (2026)	Estableció que, en la microempresa Comercial Nemaxi E.I.R.L. de Tumbes, el control interno no estaba implementado adecuadamente, situación que incidió desfavorablemente en la gestión administrativa. Señaló que la empresa carecía de código de ética, organigrama, misión, visión, manual de funciones, reglamento interno, plan estratégico, plan operativo anual y plan de riesgos, lo que evidenció debilidades en sus componentes de control. Asimismo, precisó que estas carencias afectaron a la planificación, porque no existían estrategias documentadas; a la organización, por falta de estructura formal; a la dirección, por ausencia de retroalimentación; y al control, por no contar con indicadores ni evaluaciones periódicas.
Vela (2026)	Afirmó que, en la microempresa Forestar S.A.C. de Lima, el control interno incidía de manera parcial en la gestión administrativa, porque existían prácticas favorables, pero también debilidades que limitaban su efectividad. Señaló que la empresa contaba con manual de organización y funciones, separación de responsabilidades, objetivos definidos, comunicación interna, reportes analíticos y supervisiones periódicas; sin embargo, no tenía un sistema adecuado de gestión de riesgos, procedimientos claros ante contingencias financieras ni controles documentados en todos sus procesos. Estas carencias afectaron la planificación, organización, dirección y control, reduciendo la capacidad preventiva, el seguimiento del desempeño y la mejora continua.
Allpacca (2026)	Estableció que, en la empresa Agro Veterinaria Ayala S.R.L. de Huamanga, el control interno incidía de manera deficiente en la

	gestión administrativa, debido a que la empresa no tenía implementado un sistema de control. Señaló que existían debilidades en sus componentes, reflejadas en la ausencia de manual de funciones, reglamento interno, políticas escritas, matriz de riesgos, procedimientos documentados, comunicación interna, supervisión y monitoreo. Asimismo, indicó que estas carencias afectaron la planificación, organización, dirección y control, generando procedimientos improvisados, registros inconsistentes, desorden operativo, funciones poco definidas y decisiones que se sustentaban en información incompleta.
Fernández (2026)	Afirmó que, en la microempresa Alo Alpaca E.I.R.L. de Ayna, el control interno incidía de manera significativa en la gestión administrativa, porque existían mecanismos básicos de organización, procedimientos, políticas de control, auditorías internas y monitoreo que favorecían el seguimiento de tareas y la detección de errores. Sin embargo, precisó que las debilidades en capacitación, actualización de manuales, identificación y reducción de riesgos, comunicación interna y retroalimentación limitaron dicha incidencia. Estas carencias afectaron la planificación, organización, dirección y control, generando duplicidad de funciones, vacíos en la ejecución, decisiones poco coordinadas y una gestión más reactiva que preventiva.
Huamán (2025)	Estableció que, en la microempresa Multiservicios E Inversiones Somali E.I.R.L. de Pucallpa, el control interno incidía desfavorablemente en la gestión administrativa, debido a que se aplicaba de forma improvisada e informal. Señaló que la empresa funcionaba con controles verbales, registros en cuadernos y Excel, supervisión directa del propietario y acciones correctivas solo cuando surgían problemas. Asimismo, indicó que estas debilidades afectaron la planificación, organización, dirección y control, porque existían responsabilidades poco definidas, información verbal, ausencia de indicadores, evaluación preventiva insuficiente y dependencia excesiva del dueño,

	limitando la eficiencia operativa, la rentabilidad y la toma de decisiones.
Carrillo (2025)	Estableció que, en la microempresa Inversiones Milantu S.A.C. de Huaraz, el control interno se desarrollaba de manera deficiente y empírica, lo que incidía desfavorablemente en la gestión administrativa. El autor señaló que la empresa carecía de organigrama, manual de funciones, planes estratégico y operativo, código de ética, capacitaciones, mapa de riesgos, procedimientos, comunicación formal y mecanismos de supervisión. Estas debilidades afectaron los componentes del control interno y repercutieron en la planificación, organización, dirección y control, generando una gestión reactiva, estructura jerárquica poco funcional, liderazgo débil, falta de indicadores, decisiones limitadas y menor sostenibilidad empresarial.
Palomino (2025)	Afirmó que, en la microempresa Grupo Magus S.R.L. de Ayacucho, el control interno no estaba implementado adecuadamente, lo que incidía de manera significativa y desfavorable en la gestión administrativa. Señaló que la empresa presentaba debilidades en sus componentes, debido a la ausencia de manual de funciones, capacitación, evaluación del desempeño, identificación de riesgos, reportes oportunos, canales de comunicación, supervisiones periódicas e indicadores. Indicó que estas carencias afectaron la planificación, organización, dirección y control, porque la gestión dependía de la experiencia del propietario, generando improvisación, duplicidad de funciones, descoordinación, débil motivación laboral y limitaciones para la mejora continua.
Janampa (2025)	Estableció que, en la microempresa Negociaciones Cefiro E.I.R.L. de San Juan Bautista, el control interno incidía de manera directa y favorable en la gestión administrativa, debido a que la empresa tenía implementados elementos formales como manual de funciones, misión, visión y plan de riesgos. Señaló que sus componentes permitían identificar riesgos, controlar ingresos y

	salidas de mercadería, mantener comunicación fluida, supervisar actividades y comunicar deficiencias oportunamente. Asimismo, indicó que estas prácticas fortalecieron la planificación, organización, dirección y control, aunque persistían limitaciones en capacitación, autoevaluaciones, indicadores por área y seguimiento de acciones correctivas, lo que restringía que haya mejoras en la empresa.
Condoli (2025)	Afirmó que, en la microempresa Ruvar E.I.R.L. de Huamanga, el control interno incidía de manera no favorable en la gestión administrativa, debido a la aplicación deficiente de sus componentes. Señaló que, aunque existían organigrama, misión, visión, comunicación fluida y supervisiones periódicas, la empresa no aplicaba un plan de riesgos, actividades de control, reportes oportunos ni evaluación de la eficiencia operativa. Asimismo, precisó que estas debilidades afectaron la planificación, organización, dirección y control, pues no había objetivos claros, recursos suficientes, indicadores, estándares de evaluación ni seguimiento efectivo de acciones correctivas.
Santiago (2025)	Estableció que, en la microempresa Nutrilis S.A.C. de Lima, el control interno no estaba implementado adecuadamente, lo que incidía desfavorablemente en la gestión administrativa. Señaló que existían debilidades en sus componentes, evidenciadas en la ausencia de manuales, código de ética, evaluación preventiva de riesgos, segregación de funciones, sistemas de información gerencial y supervisión preventiva. Asimismo, indicó que la planificación era improvisada, la organización mantenía roles no documentados, la dirección dependía del criterio intuitivo del gerente y el control era reactivo. Estas carencias afectaron la profesionalización, las decisiones, la protección de recursos y la sostenibilidad de la empresa.
Polo (2024)	Estableció que, en la empresa Distribuciones Buenos Aires S.A.C. de Nuevo Chimbote, el control interno no se encontraba adecuadamente establecido, lo que incidía de manera no favorable

	en la gestión administrativa. Señaló que la empresa operaba basada en la confianza, la experiencia y criterios improvisados, generando ausencia de procedimientos claros, documentación, evaluación de riesgos y controles formales. Asimismo, indicó que estas deficiencias afectaron la planificación, organización, dirección y control, porque existía falta de estrategia, estructura organizacional, organigrama, capacitación, liderazgo e indicadores. Ello limitó la toma de decisiones, la eficiencia operativa, la optimización de recursos y la respuesta al mercado.
--	--

4.2. Respecto del objetivo específico 2

Identificar la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la microempresa “Corporación Pampa Larga E.I.R.L.”, Trujillo, 2026.

Cuadro 02: Resultados del objetivo específico 2

CONTROL INTERNO			
Dimensión	Preguntas	Sí	No
Ambiente de control	1. ¿La empresa cuenta con normas internas para el manejo de compras, ventas e inventarios?		X
	2. ¿La empresa asigna claramente las funciones y responsabilidades del personal administrativo y operativo?	X	
	3. ¿La empresa promueve el cumplimiento de principios éticos en el registro y manejo de mercaderías y recursos?		X
	4. ¿El gerente participa en la supervisión de las actividades administrativas de la empresa?	X	
Evaluación de riesgos	5. ¿La empresa identifica los riesgos relacionados con pérdidas, faltantes o exceso de inventario?		X
	6. ¿La empresa evalúa los riesgos presentes en los procesos de compras y ventas de mercaderías?		X
	7. ¿La empresa detecta posibles errores en registros, comprobantes y documentación administrativa?		X
	8. ¿La empresa analiza los riesgos que pueden afectar la toma de decisiones y el uso eficiente de los recursos?	X	

Actividades de control	9. ¿La empresa registra oportunamente las entradas y salidas de mercaderías?	X	
	10. ¿La empresa verifica cantidades, precios y comprobantes en las compras y ventas?	X	
	11. ¿La empresa aplica procedimientos para autorizar compras, ventas y movimientos de inventario?		X
	12. ¿La empresa realiza conteos físicos o revisiones periódicas de inventarios?		X
Información y comunicación	13. ¿La empresa dispone de información actualizada sobre existencias, compras y ventas?		X
	14. ¿La empresa comunica oportunamente las incidencias relacionadas con faltantes, sobrantes, errores o pérdidas de mercadería?		X
	15. ¿La empresa utiliza documentos, registros o sistemas para respaldar sus operaciones comerciales?	X	
	16. ¿Existe flujo de información entre los responsables de compras, ventas, almacén y administración?		X
Supervisión y monitoreo	17. ¿La empresa revisa periódicamente el cumplimiento de los procedimientos administrativos establecidos?	X	
	18. ¿La empresa supervisa constantemente los registros de inventarios, compras y ventas?		X
	19. ¿La empresa realiza seguimiento a los errores, irregularidades o deficiencias detectadas en sus operaciones?	X	
	20. ¿La empresa implementa acciones correctivas para mejorar el control de mercaderías y recursos?		X
GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
Dimensión	Preguntas	Sí	No
Planeación	1. ¿La empresa planifica previamente la compra y reposición de mercaderías?		X
	2. ¿La empresa programa las actividades relacionadas con compras, ventas e inventarios?		X

	3. ¿La empresa establece metas administrativas para mejorar su organización interna?	X	
	4. ¿La empresa prevé sus necesidades de stock para evitar faltantes o exceso de mercadería?		X
	5. ¿La empresa utiliza información administrativa para tomar decisiones sobre compras, ventas y recursos?		X
Organización	6. ¿La empresa distribuye claramente las funciones relacionadas con compras, ventas, almacén y administración?		X
	7. ¿La empresa cuenta con procedimientos establecidos para registrar entradas y salidas de mercaderías?		X
	8. ¿La empresa mantiene ordenados los documentos relacionados con comprobantes, compras, ventas e inventarios?		X
	9. ¿Existe coordinación entre los responsables que intervienen en las operaciones comerciales de la empresa?	X	
	10. ¿La empresa asigna adecuadamente sus recursos humanos, materiales y administrativos para el funcionamiento del negocio?		X
Dirección	11. ¿El gerente orienta al personal sobre el cumplimiento de sus funciones?	X	
	12. ¿El gerente toma decisiones oportunas frente a faltantes, pérdidas o exceso de inventario?		X
	13. ¿La empresa comunica instrucciones claras para realizar compras, ventas y registros administrativos?		X
	14. ¿La empresa motiva al personal para cumplir correctamente los procedimientos internos?	X	
	15. ¿El gerente lidera la solución de problemas administrativos y operativos del negocio?	X	
Control	16. ¿La empresa verifica periódicamente el cumplimiento de las actividades planificadas?	X	

	17. ¿La empresa revisa los registros de compras, ventas e inventarios para detectar errores o inconsistencias?		X
	18. ¿La empresa compara el stock físico con los registros administrativos de mercadería?		X
	19. ¿La empresa evalúa sus resultados administrativos para identificar deficiencias en la gestión?		X
	20. ¿La empresa aplica medidas correctivas ante errores, pérdidas, faltantes o incumplimiento de procedimientos?		X

4.3. Respetto del objetivo específico 3

Realizar un análisis comparativo de la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las MYPE del sector comercio del Perú y de la microempresa “Corporación Pampa Larga E.I.R.L.”, Trujillo, 2026.

Cuadro 03: Resultados del objetivo específico 3

Dimensiones	Resultados del objetivo específico 1	Resultados del objetivo específico 2	Resultados
Ambiente de control	Mariñas (2026) y Carrillo (2025) evidenciaron que la debilidad del ambiente de control incidía de manera desfavorable en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas. Señalaron, además, que las empresas carecían de ciertos elementos básicos para su funcionamiento, como un código de ética, un organigrama definido, un manual de funciones, un reglamento interno, unos planes administrativos y una estructura formal que las respaldara. Esta situación llegó a limitar la asignación de responsabilidades, la orientación del personal y el orden	El titular gerente señaló que en la microempresa no existen normas internas que permitan regular las compras, las ventas y los inventarios, lo cual evidencia una debilidad clara en el ambiente de control. Aunque indicó que las funciones y las responsabilidades del personal sí se encuentran asignadas de manera clara y que él mismo participa en la supervisión administrativa que se lleva a cabo, también reconoció que no se promueve de forma adecuada el cumplimiento de los principios éticos en el registro y manejo de las mercaderías y los recursos. Estas respuestas muestran que el control interno	Hay coincidencia parcial.

	interno, generando una gestión administrativa de carácter improvisado, poco estructurada y con serias dificultades para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades empresariales que desarrollaban.	incide de manera parcial en la gestión administrativa, porque existen acciones de dirección, pero faltan normas, valores y controles suficientes y que se encuentren documentados.	
Evaluación de riesgos	Allpacca (2026) y Santiago (2025) sostuvieron que la ausencia de la evaluación de riesgos incidía de forma no favorable en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas. Identificaron, asimismo, que las empresas no contaban con una matriz de riesgos, con herramientas de evaluación preventiva, con políticas para anticipar contingencias ni con procedimientos formales que permitieran identificar los riesgos internos y externos. Esta debilidad, generó decisiones basadas en información incompleta, procedimientos que resultaban improvisados y una	El titular gerente señaló que en la microempresa no se identifican los riesgos relacionados con pérdidas, faltantes o exceso de inventario, y tampoco se evalúan los riesgos que están presentes en las compras y en las ventas de mercaderías. Asimismo, indicó que no se detectan errores en los registros, en los comprobantes y en la documentación administrativa que se maneja, aunque sí se analizan ciertos riesgos que pueden llegar a afectar la toma de decisiones y el uso eficiente de los recursos. La evaluación de riesgos es limitada, por lo que el control interno incide de manera desfavorable en	Hay coincidencia.

	administración de carácter reactivo, lo cual limitaba la capacidad para prevenir problemas, proteger los recursos, planificar de manera adecuada y sostener la continuidad de las operaciones empresariales.	la gestión administrativa, al dificultar la prevención, la corrección y la organización de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.	
Actividades de control	Fernández (2026) y Janampa (2025) señalaron que la dimensión actividades de control incidía de manera favorable en la gestión administrativa, pero siempre que existieran procedimientos establecidos, políticas internas claras y mecanismos de seguimiento que funcionaran de forma adecuada. Fernández señaló, que las auditorías internas, los procedimientos definidos y las políticas de control contribuían al seguimiento de las tareas y a la detección de errores. Janampa, por su parte, identificó controles sobre los ingresos y las salidas de mercadería, así como una	El titular gerente señaló que en la microempresa se registran de manera oportuna las entradas y las salidas de mercaderías, y que además se verifican las cantidades, los precios y los comprobantes que respaldan las compras y las ventas, lo cual refleja la existencia de ciertas prácticas básicas de control operativo. Sin embargo, también indicó que no se aplican procedimientos para autorizar las compras, las ventas y los movimientos de inventario, y que tampoco se realizan conteos físicos ni revisiones periódicas. Esto evidencia que las actividades de control inciden de forma parcial en la	Hay coincidencia parcial.

	oportuna comunicación de las deficiencias detectadas y una supervisión que se llevaba a cabo de manera periódica. Sin embargo, estas actividades de control requerían fortalecerse, para lo cual resultaban necesarios procesos de capacitación, el uso de indicadores de gestión y un enfoque de mejora continua que las sostuviera en el tiempo.	gestión administrativa, por cuanto existen registros y verificaciones que se efectúan, pero faltan autorizaciones, controles de carácter preventivo y revisiones más exhaustivas que fortalezcan el manejo de los inventarios comerciales de una manera adecuada.	
Información y comunicación	Vela (2026) y Janampa (2025) indicaron que la información y la comunicación favorecían la gestión administrativa en la medida en que permitían transmitir datos, coordinar las actividades y sustentar las decisiones. Vela señaló que la empresa contaba con una comunicación interna fluida y con reportes analíticos, aunque su incidencia era parcial debido a la falta de controles documentados en todos los procesos.	El titular gerente señaló que en la microempresa no se dispone de información actualizada sobre las existencias, las compras y las ventas, y que tampoco se comunican de manera oportuna las incidencias relacionadas con faltantes, sobrantes, errores o pérdidas de mercadería. Aunque indicó que se utilizan ciertos documentos, registros o sistemas para respaldar las operaciones comerciales, también reconoció que no	No hay coincidencia.

	Janampa, por su parte, identificó una comunicación fluida entre el empleador y los empleados, así como la existencia de información externa relacionada con los usuarios. Para ambos, esta dimensión contribuía de manera favorable a la mejora de la coordinación, al seguimiento de las actividades y a la toma de decisiones en la organización.	existe un flujo de información adecuado entre los responsables de compras, ventas, almacén y administración. Esto evidencia que la información y la comunicación inciden de manera desfavorable en la gestión administrativa, porque la falta de datos y la escasa coordinación interna limitan el control, el seguimiento y la toma de decisiones empresariales del negocio.	
Supervisión y monitoreo	Janampa (2025) y Condoli (2025) señalaron que la supervisión y el monitoreo inciden en la gestión administrativa en función del nivel de seguimiento que se llegue a aplicar en cada caso. Janampa encontró una incidencia favorable, debido a que la empresa realizaba supervisiones de manera periódica, comunicaba las deficiencias detectadas y mantenía mecanismos de control que funcionaban adecuadamente. En cambio, Condoli	El titular gerente señaló que en la microempresa se revisa de manera periódica el cumplimiento de los procedimientos administrativos y que además se realiza un seguimiento a los errores, irregularidades o deficiencias que llegan a detectarse en sus operaciones. Sin embargo, también indicó que no se supervisan de forma constante los registros de inventarios, compras y ventas, y que tampoco se implementan acciones correctivas que permitan mejorar el	Hay coincidencia.

	señaló una incidencia no favorable, por cuanto no se hacía un seguimiento efectivo a las acciones correctivas ni se aplicaban indicadores de desempeño que permitieran medir los avances. De esta forma, el simple hecho de supervisar no basta por sí solo, puesto que también se requiere un monitoreo continuo y una corrección oportuna que venga a complementar el proceso.	control de las mercaderías y los recursos. Esto evidencia que la supervisión y el monitoreo inciden de manera parcial en la gestión administrativa, porque existen revisiones y seguimiento que se aplican, pero falta un control continuo y una corrección efectiva que fortalezcan de manera adecuada los procesos internos de la empresa.	
Planeación	Mariñas (2026) y Santiago (2025) encontraron que las deficiencias del control interno incidían de manera desfavorable en la planeación administrativa de las micro y pequeñas empresas. Ambos señalaron que las empresas no contaban con planes estratégicos, con planes operativos, con objetivos documentados ni con un análisis que sirviera para orientar sus actividades de forma adecuada. Esta	El titular gerente señaló que en la microempresa no se planifica previamente la compra y la reposición de mercaderías, y que tampoco se programan las actividades que se encuentran vinculadas con las compras, las ventas y los inventarios. Aunque indicó que se establecen metas administrativas para mejorar la organización interna, también reconoció que no se prevén las necesidades de stock y que no se utiliza	Hay coincidencia.

	falta de control interno generó una planeación que resultaba improvisada, inmediata y poco estructurada, lo cual limitaba la capacidad para definir metas, anticipar riesgos, ordenar los recursos y conducir el crecimiento empresarial de una manera más organizada, eficiente y sostenible en el tiempo.	información administrativa para decidir sobre compras, ventas y recursos. Esto evidencia que la planeación se encuentra limitada, y que el control interno incide de manera desfavorable en esta dimensión, al generar decisiones poco anticipadas, desorden operativo y riesgos de faltantes o de excesos en el manejo de los productos.	
Organización	Allpacca (2026) y Palomino (2025) sostuvieron que la ausencia de un sistema de control interno incidía de manera no favorable en la organización administrativa de las micro y pequeñas empresas. Ambos identificaron carencias importantes, como la falta de manuales de funciones, la inexistencia de reglamentos, la ausencia de procedimientos, la falta de capacitación, la carencia de una evaluación del desempeño y una distribución de las responsabilidades que no era clara. Estas	El titular gerente señaló que en la empresa no se distribuyen de manera clara las funciones relacionadas con compras, ventas, almacén y administración, y que tampoco existen procedimientos establecidos para registrar las entradas y las salidas de mercaderías. También reconoció que los documentos vinculados con comprobantes, compras, ventas e inventarios no se mantienen en un orden adecuado, y que los recursos humanos, materiales y administrativos no se asignan adecuadamente. Aunque indicó que sí	Hay coincidencia.

	debilidades generaban un desorden operativo, duplicidad de funciones, registros inconsistentes, descoordinación y una dependencia excesiva de decisiones personales, lo cual afectaba de forma directa la estructura interna que se necesitaba para que las micro y pequeñas empresas pudieran trabajar con un mínimo de eficiencia.	existe coordinación entre los responsables, estas respuestas evidencian una organización débil. Por ello, el control interno incide de manera desfavorable en esta dimensión, generando un desorden documental, funciones imprecisas y limitaciones operativas que afectan el desarrollo normal de las actividades empresariales.	
Dirección	Huamán (2025) y Fernández (2026) observaron que las limitaciones del control interno condicionaban a la dirección administrativa de las micro y pequeñas empresas. Huamán señaló que la empresa dependía excesivamente del propietario, con una dirección que resultaba personalizada, controles que se llevaban a cabo de forma verbal y acciones correctivas que solían aplicarse posteriormente a la aparición de los	El titular gerente señaló que en la empresa él orienta al personal sobre el cumplimiento de sus funciones, motiva al equipo de trabajo y lidera la solución de los problemas administrativos y operativos. Sin embargo, también indicó que no se toman decisiones oportunas frente a situaciones como faltantes, pérdidas o exceso de inventario, y que tampoco se comunican instrucciones claras para realizar las compras, las ventas	Hay coincidencia parcial.

	problemas. Fernández, por su parte, aunque encontró una incidencia significativa del control interno en la gestión, también identificó carencias como la falta de capacitación, una retroalimentación débil y una comunicación interna insuficiente para las necesidades de la organización. De esta manera, una dirección efectiva requiere no solo de controles formales, sino también de un liderazgo compartido, una orientación adecuada al personal y decisiones que resulten menos reactivas y más planificadas.	y los registros administrativos. Esto evidencia que la dirección presenta fortalezas en lo que respecta al liderazgo y a la motivación, pero muestra limitaciones en cuanto a la comunicación y a la toma de decisiones en el ámbito operativo. Por ello, el control interno incide de manera parcial en esta dimensión de la gestión administrativa, afectando la capacidad de dar una respuesta eficiente ante los riesgos.	
Control	Carrillo (2025) y Polo (2024) establecieron que la aplicación deficiente e improvisada del control interno se reflejaba de manera no favorable en el control administrativo de las organizaciones. Ambos señalaron la ausencia de indicadores de gestión, la	El titular gerente señaló que en la empresa se verifica el cumplimiento de las actividades que han sido planificadas, lo cual refleja la existencia de una práctica de control administrativo que se lleva a cabo de manera regular. Sin embargo, indicó que no se revisan los registros de compras,	Hay coincidencia.

	falta de mecanismos de supervisión, la carencia de documentación de los procesos, la inexistencia de una evaluación de resultados y la falta de acciones correctivas que se aplicaran de manera oportuna. Estas carencias, por lo tanto, impedían verificar el cumplimiento de los objetivos, detectar las irregularidades y mejorar los procesos administrativos. Por ello, un control interno que resultaba débil generó un control administrativo de carácter reactivo, limitado y poco útil para fortalecer la eficiencia operativa y la sostenibilidad empresarial.	ventas e inventarios con el fin de detectar posibles errores, que no se compara el stock físico con los registros administrativos, que no se evalúan los resultados de gestión y que tampoco se aplican medidas correctivas ante situaciones como pérdidas, faltantes o incumplimientos. Esto evidencia que el control interno incide de manera desfavorable en el control administrativa, al limitar la detección de inconsistencias, la corrección oportuna de las irregularidades y la mejora continua de los procesos internos.	
--	---	--	--

V. Discusión

5.1. Respetto del objetivo específico 1

Describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las MYPE del sector comercio del Perú.

Mariñas (2026), Allpacca (2026) y Santiago (2025) señalaron que el control interno presentaba una implementación que resultaba deficiente o que incluso llegaba a ser inexistente, lo cual incidía de manera desfavorable en la gestión administrativa de las MYPE analizadas. Observaron ciertas carencias en aspectos como los manuales, las normas de carácter interno, la evaluación de los riesgos, los procedimientos establecidos, los canales de comunicación, la supervisión y los indicadores de gestión, afectando de forma directa la planeación, la organización, la dirección y el control de las actividades empresariales, así como de los procesos que mantenían su funcionamiento. Estos hallazgos evidencian que, cuando el control interno no se formaliza dentro de la organización, la gestión administrativa será improvisada, con decisiones poco sustentadas y con una capacidad preventiva baja. Esto se relaciona con Saltos y Palma (2026), quienes encontraron que la falta de manuales, la ausencia de formatos de control, la carencia de registros oportunos y la falta de una supervisión continua debilitaban la gestión administrativa de la empresa que analizaron. También guarda relación con Alarcón y Cedeño (2024), quienes indicaron que las fallas presentes en la integridad, en la asignación de responsabilidades, en la identificación de los riesgos y en el seguimiento de las actividades comprometían la planificación, la protección de los recursos y la confiabilidad de la información. De la teoría, Huachaca y Condori (2025) sostienen que el control interno permite dar un seguimiento adecuado a las operaciones, y ello puede hacerse antes, durante y después de su ejecución, por lo que su ausencia deja a la empresa expuesta a errores que no llegan a detectarse a tiempo. Del mismo modo, Merchan et al. (2024) explican que la falta de control genera pérdidas, un desorden documental y responsabilidades confusas dentro de la organización. Por ello, la debilidad del control interno no es un problema aislado, sino que actúa como una causa directa del desorden administrativo y de la baja eficiencia que suele observarse en las MYPE.

Huamán (2025), Carrillo (2025) y Polo (2024) señalaron que muchas MYPE desarrollaban su control interno de una forma más bien improvisada, recurriendo a mecanismos de tipo verbal o basándose directamente en la confianza que depositaban en el propietario. Observaron que, la ausencia de procedimientos que estuviesen documentados, la falta de organigramas definidos, la carencia de indicadores de gestión, la inexistencia de planes

formales y la no disponibilidad de mecanismos de supervisión generaban una gestión administrativa que resultaba reactiva, que se mostraba centralizada en la figura del dueño y que contaba con una capacidad bastante reducida para controlar de modo adecuado sus recursos y sus procesos internos, todo ello de una manera que no resultaba suficientemente ordenada ni verificable. Además, mostraron que la experiencia del propietario no llegaba a reemplazar la necesidad de ordenar las responsabilidades, de mantener registros claros y de tomar decisiones con un mínimo de sustento documental. Estos hallazgos coinciden de manera estrecha con lo señalado por Alcívar et al. (2024), quienes indicaron que en algunas PYMES los lineamientos de control se aplicaban de manera verbal, de forma improvisada y sin que mediaran procedimientos escritos, y ello ocurría de manera especial cuando existía un cierto grado de desconocimiento sobre lo que implicaba el control interno. Asimismo, hay similitud con Saltos y Palma (2026), porque ellos evidenciaron que la falta de una cadena de mando operativa, la ausencia de documentación adecuada y la carencia de un monitoreo continuo hacían que las decisiones dependieran en exceso de los directivos, lo cual generaba una elevada concentración de la autoridad. De la teoría de las MYPE, Fuentes et al. (2026) explican que el propietario suele estar muy vinculado a la operación diaria del negocio, y ello puede ayudar a responder con rapidez ante los imprevistos, pero también crea una dependencia considerable cuando no existen funciones claramente asignadas y registros que se lleven de manera ordenada. En la misma línea, Macías y Vegas (2022) señalan que el crecimiento de la empresa exige procesos más claros para evitar la duplicidad de tareas, la pérdida de información relevante y las dificultades de coordinación entre las distintas áreas. Por lo tanto, el control interno improvisado puede sostener el negocio en el corto plazo, pero limita su profesionalización de forma notoria, reduce la calidad de la información administrativa que se genera, debilita la evaluación de los resultados obtenidos y afecta de manera directa su sostenibilidad a largo plazo.

Vela (2026), Fernández (2026) y Janampa (2025) presentaron resultados más equilibrados, porque encontraron prácticas favorables de control interno dentro de las empresas que analizaron, aunque con ciertos aspectos que requerían ser mejorados. Indicaron que habían algunos elementos positivos, como la existencia de manuales, cierta separación de responsabilidades, procedimientos establecidos, canales de comunicación, supervisiones periódicas, control de mercadería o monitoreo de las actividades tanto administrativas como operativas; sin embargo, habían limitaciones en la gestión de riesgos, la capacitación del personal, los indicadores de desempeño, las autoevaluaciones internas, las acciones

correctivas y la actualización de los instrumentos administrativos. Estos autores no niegan la utilidad que tiene el control interno, sino que más bien muestran de manera clara la necesidad de fortalecerlo y de dotarlo de mayores recursos y seguimiento. Esto se vincula con lo planteado por Alcívar et al. (2024), quienes sostuvieron que las empresas que presentaban mejores prácticas de control interno contaban con mayores condiciones para organizar sus procesos, para tomar decisiones de manera fundamentada y para prevenir riesgos de forma anticipada. También se relaciona con Zamora y Llor (2025), quienes indicaron que la aplicación integrada de los distintos componentes del control interno, junto con una información que se mantuviera ordenada, objetivos que resultaran claros, reglamentos debidamente establecidos y un seguimiento sistemático de las deficiencias, contribuía de manera efectiva a mejorar la eficiencia y la transparencia empresarial. En estos estudios no se observa una ausencia total del control interno, sino más bien una implementación que resulta incompleta o que llega a ser parcial, lo cual explica que su incidencia sobre la gestión pueda ser, según el nivel de aplicación alcanzado, parcial, significativa o favorable en distintos grados. De la teoría de la gestión administrativa, Roffia y Dabić (2024) sostienen que la empresa necesita identificar sus tareas esenciales, sus recursos críticos y la información que resulta necesaria para poder decidir de manera correcta en cada momento. Núñez et al. (2022) añaden, por su parte, que la gestión debe revisar los resultados obtenidos y ajustar las prácticas de manera periódica, con el fin de mantener la eficacia. Por lo tanto, el control interno sí puede llegar a fortalecer la gestión administrativa de forma tangible, pero solo si sus prácticas se mantienen actualizadas, si son medidas con regularidad, si se comunican adecuadamente entre los distintos niveles y si se conectan de manera efectiva con un proceso de mejora continua que las retroalimente.

Palomino (2025) y Condoli (2025) señalaron que el control interno no se aplicaba de manera adecuada lo que incidía de forma no favorable en el desarrollo de la gestión administrativa. Identificaron debilidades vinculadas con aspectos como los riesgos no evaluados, la falta de reportes oportunos, las actividades de control que resultaban insuficientes, los canales de comunicación que no operaban con fluidez, las supervisiones que se realizaban de modo irregular, los indicadores que no estaban definidos, los estándares de evaluación que eran ausentes y el seguimiento de acciones correctivas que no se concretaban, afectando de esta manera la coordinación entre áreas, la planificación estratégica y la mejora continua de las empresas, y ello ocurría en sus procesos internos más importantes. Aunque existían algunos elementos aislados que se aplicaban en ciertos procesos concretos, estos no alcanzaban para

sostener una gestión que pudiera calificarse como ordenada y sistemática. Esto guarda relación con lo hallado por Alarcón y Cedeño (2024), quienes encontraron que las deficiencias presentes en las políticas de talento humano, en la identificación de los riesgos, en los mecanismos de comunicación, en la supervisión habitual y en el seguimiento de las actividades afectaban de manera negativa la planificación, la organización y el control de las actividades empresariales. También se vincula con lo planteado por Saltos y Palma (2026), debido a que en su estudio la gestión administrativa fue considerada como poco eficiente cuando los procedimientos no se aplicaban de forma efectiva, cuando los registros no se generaban de manera oportuna y cuando el monitoreo se realizaba únicamente en aquellos momentos en que se consideraba necesario. A nivel teórico, Alarcón (2025) sostiene que la gestión administrativa exige comprender la empresa como un conjunto de decisiones que se encuentran conectadas entre sí, donde una falla que ocurra en compras, en la asignación de recursos o en la coordinación general puede llegar a afectar el funcionamiento de toda la organización. López y Ramírez (2023) agregan que en las micro y pequeñas empresas los recursos son limitados por naturaleza, y que cualquier error, por pequeño que sea, tiende a pesar más y a tener consecuencias de mayor alcance. Por lo tanto, la falta de reportes oportunos, la carencia de indicadores claros y la ausencia de un seguimiento sistemático no solo debilita el control interno, sino que reduce la capacidad administrativa para corregir irregularidades a tiempo, para coordinar las distintas áreas de forma efectiva y para sostener decisiones que van de la mano con la realidad del negocio.

5.2. Respecto del objetivo específico 2

Identificar la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la microempresa "Corporación Pampa Larga E.I.R.L.", Trujillo, 2026.

Basado en lo señalado por el titular gerente, se evidenció que el control interno incide de manera desfavorable y parcial en la gestión administrativa de la microempresa caso de estudio, porque si bien existen algunas prácticas básicas realizadas en la organización, como la asignación de funciones, la supervisión gerencial, los registros de mercaderías, las verificaciones periódicas y un cierto liderazgo directivo, lo real es que predominan diversas debilidades que, al final terminan limitando la eficiencia administrativa y la capacidad para tomar decisiones de manera acertada en la empresa.

En cuanto al ambiente de control, hay una incidencia parcial del control interno en la gestión administrativa, porque existen funciones asignadas y supervisión gerencial, pero faltan

normas internas y una adecuada promoción de principios éticos. Esto coincide con lo hallado por Vela (2026), quien encontró una incidencia parcial en su estudio, debido a que la empresa que analizó contaba con separación de responsabilidades y con ciertos mecanismos administrativos, aunque mantenía debilidades que limitaban la efectividad del control interno. En lo que respecta a la evaluación de riesgos, hay coincidencia con lo señalado por Palomino (2025), ya que, así como en la microempresa caso de estudio, él también advierte una débil identificación de riesgos, falta de procedimientos para corregirlos y ausencia de mecanismos preventivos, situación que afecta la toma de decisiones y vuelve más vulnerable la gestión administrativa. En cuanto a las actividades de control, la microempresa caso de estudio muestra registros y verificaciones básicas, pero carece de autorizaciones formales, de conteos físicos y de revisiones periódicas, lo cual guarda relación con Huamán (2025), quien señaló que los controles aplicados de manera informal, mediante registros simples y supervisión directa del propietario, no resultaban suficientes para asegurar una gestión eficiente. En cuanto a la información y comunicación, también existe coincidencia con Palomino (2025), porque la falta de reportes oportunos, de canales formales y de una comunicación adecuada limita la coordinación interna y dificulta el seguimiento de las operaciones cotidianas. En cuanto a la supervisión y monitoreo, la microempresa caso de estudio presenta revisiones y seguimiento de errores, pero no supervisa los registros ni aplica acciones correctivas; ello coincide de manera parcial con Vela (2026), quien identificó supervisiones periódicas, pero también limitaciones en los controles documentados y en el seguimiento del desempeño. Por lo tanto, desde la perspectiva del titular gerente, el control interno incide de manera parcial y desfavorable en la gestión administrativa, pues algunas prácticas funcionan, pero no alcanzan para prevenir riesgos, ordenar procesos, comunicar información útil ni corregir oportunamente las deficiencias que se van presentando.

En cuanto a la planeación, en la microempresa caso de estudio, el control interno incide de manera desfavorable en esta dimensión, porque no se planifican las compras ni la reposición de mercaderías, no se programan las actividades vinculadas con compras, ventas e inventarios, no se prevén necesidades de stock y no se usa información administrativa para decidir. Esto coincide con Mariñas (2026), quien señaló que la falta de plan estratégico, de plan operativo anual y de estrategias documentadas debilitaba la planificación y generaba una gestión poco sustentada. En cuanto a la organización, la microempresa caso de estudio muestra funciones imprecisas, ausencia de procedimientos para registrar entradas y salidas, desorden documental y una asignación inadecuada de recursos, aunque exista cierta

coordinación entre los responsables. Esto guarda relación con Allpacca (2026), quien identificó que la falta de manual de funciones, de reglamento interno, de políticas escritas y de procedimientos documentados ocasionaba desorden operativo, registros inconsistentes y decisiones que se basaban en información incompleta. En cuanto a la dirección, el titular gerente reconoce fortalezas en orientación, motivación y liderazgo para resolver problemas; sin embargo, también acepta que existen debilidades en la toma de decisiones oportunas frente a faltantes, pérdidas o exceso de inventario, así como falta de instrucciones para compras, ventas y registros administrativos. Esto se aproxima a lo señalado por Carrillo (2025), quien indicó que un control interno de tipo improvisado afectaba la dirección mediante un liderazgo débil, una comunicación limitada y decisiones que resultaban poco consistentes. En cuanto al Control, la microempresa caso de estudio verifica algunas actividades planificadas, pero no revisa los registros de compras, ventas e inventarios, no compara el stock físico con los registros administrativos, no evalúa resultados ni aplica medidas correctivas. Esto coincide nuevamente con Carrillo (2025), quien advirtió que la ausencia de indicadores, de mecanismos de supervisión y de procedimientos formales generaba un control limitado y de carácter reactivo. Por lo tanto, el control interno incide de manera mayormente desfavorable en la gestión administrativa de la microempresa, aunque con ciertos rasgos parciales en la dimensión de dirección, porque existen acciones de liderazgo que se ejercen, pero faltan herramientas formales para planificar, organizar, decidir y controlar con eficiencia, así como para corregir oportunamente las irregularidades operativas y administrativas que se presentan.

5.3. Respecto del objetivo específico 3

Realizar un análisis comparativo de la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las MYPE del sector comercio del Perú y de la microempresa "Corporación Pampa Larga E.I.R.L.", Trujillo, 2026.

Ambiente de control

La debilidad del ambiente de control se vio reflejada en la falta de normas internas, de un código de ética, de un organigrama formal, de un manual de funciones, de un reglamento interno, de planes administrativos y de una estructura organizativa claramente definida. Estas carencias limitaron la asignación clara de responsabilidades, la orientación del personal y el orden interno, generando una gestión administrativa improvisada y con dificultades para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades empresariales. Teniendo en cuenta

los objetivos específicos 1 y 2, y el ambiente de control, se evidencia que hay una coincidencia parcial entre las MYPE y la microempresa caso de estudio, debido a que ambas muestran debilidades notables en aspectos como las normas internas, los principios éticos y los controles documentados. Sin embargo, la microempresa caso de estudio presenta algunos elementos que resultan favorables, como la asignación de funciones y la participación activa del gerente en las labores de supervisión. Esto se relaciona con lo señalado por Allpacca (2026), quien identificó la ausencia de manual de funciones, de reglamento interno y de políticas escritas, lo cual generaba desorden operativo y decisiones que se tomaban con información incompleta. También coincide con Santiago (2025), quien indicó la falta de manuales, de código de ética y de separación de funciones, afectando de esta manera la profesionalización y la protección de los recursos disponibles. Asimismo, guarda una relación de tipo parcial con lo hallado por Vela (2026), porque en su caso existían un manual de organización y funciones, cierta separación de responsabilidades y canales de comunicación interna, aunque todavía se observaban debilidades en los procedimientos y en los controles documentados. Por lo tanto, el ambiente de control no puede sostenerse en la supervisión directa que ejerce el gerente ni en la experiencia acumulada, sino que requiere de normas claras, de valores compartidos, de responsabilidades definidas y de documentos que orienten la gestión administrativa, que reduzcan los riesgos y que fortalezcan el orden interno de la empresa de una manera clara, sostenida y verificable.

Evaluación de riesgos

La ausencia o una aplicación limitada de la evaluación de riesgos afectaba de manera directa la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas. Muchas de estas empresas no contaban con una matriz de riesgos, con políticas de carácter preventivo, con procedimientos que anticiparan contingencias ni con mecanismos para identificar los riesgos. Esto generaba decisiones que se tomaban con información incompleta, procesos que se desarrollaban de manera improvisada, una capacidad preventiva que resultaba baja y dificultades para proteger los recursos y para sostener las operaciones en el tiempo. Teniendo en cuenta los objetivos 1 y 2, y la evaluación de riesgos, se evidencia que hay coincidencia entre las MYPE y la microempresa caso de estudio, debido a que en ambos casos la identificación, evaluación y prevención de riesgos se desarrolla de manera limitada. Esta situación refleja que las empresas suelen atender los problemas cuando ya se presentan, en lugar de anticiparlos mediante políticas, matrices o procedimientos formales. Esto coincide con Vela (2026), quien identificó que la empresa que analizó no contaba con un sistema adecuado de gestión

de riesgos ni procedimientos claros para responder ante contingencias financieras, lo que reducía su capacidad preventiva. También se relaciona con Fernández (2026), quien señaló la ausencia de procedimientos formales para identificar, evaluar, priorizar y mitigar riesgos, además de la falta de medidas preventivas, generando una gestión más reactiva que preventiva. Asimismo, guarda relación con Condoli (2025), quien encontró que la empresa no aplicaba un plan de administración de riesgos ni evaluaba adecuadamente la eficiencia operativa. Por lo tanto, la evaluación de riesgos deficiente incide desfavorablemente en la gestión administrativa, porque limita la prevención, la corrección de errores, la protección de recursos y la toma de decisiones oportunas.

Actividades de control

Las actividades de control favorecen la gestión administrativa cuando existen procedimientos que se encuentran definidos, políticas internas establecidas, registros que se llevan de manera oportuna, verificación de las operaciones y mecanismos de seguimiento que permitan dar cuenta de lo que ocurre. Sin embargo, su aplicación limitada o de carácter informal reduce su efectividad, porque faltan autorizaciones, controles preventivo, revisiones periódicas, indicadores de gestión y acciones de mejora que permitan corregir las irregularidades. Por ello, cuando estas actividades no se fortalecen adecuadamente, la gestión tiende a volverse reactiva y poco ordenada. Teniendo en cuenta los objetivos 1 y 2, y las actividades de control, se evidencia que hay una coincidencia parcial entre las MYPE y la microempresa caso de estudio, porque en ambos casos hay prácticas de control, pero no siempre se encuentran respaldadas por procedimientos formales. Esta situación demuestra que registrar o verificar operaciones no resulta suficiente si no existen autorizaciones, revisiones periódicas y controles preventivos. Ello coincide con Vela (2026), quien señaló que la empresa que analizó tenía prácticas favorables, pero carecía de controles documentados en todos sus procesos, lo que reducía el seguimiento y la mejora continua. También guarda relación con Huamán (2025), quien encontró que los controles se realizaban mediante registros simples, hojas de Excel y supervisión directa del propietario, evidenciando una aplicación informal que limitaba la eficiencia administrativa. Asimismo, se relaciona con Condoli (2025), quien indicó que la empresa que analizó no contaba con actividades de control suficientes para asegurar el cumplimiento de objetivos ni evaluar la eficiencia operativa. Por lo tanto, las actividades de control deben pasar de prácticas básicas a procedimientos formales, verificables y constantes que fortalezcan la gestión administrativa y el control de los recursos.

Información y comunicación

Esta dimensión favorece la gestión administrativa cuando existen reportes oportunos, una comunicación entre los distintos niveles, registros que resultan confiables y un flujo de información que circula adecuadamente entre las áreas. Sin embargo, su debilidad genera decisiones sin sustento, descoordinación, un seguimiento que resulta limitado y dificultades para detectar a tiempo las deficiencias que afectan el desempeño. Por ello, la información debe ser clara, debe mantenerse actualizada y debe compartirse oportunamente, con el fin de apoyar de manera efectiva la toma de decisiones. Teniendo en cuenta los objetivos 1 y 2, y la información y comunicación, se evidencia que no hay coincidencia entre las MYPE y la microempresa caso de estudio, porque en las MYPE esta dimensión aparece como un factor que resulta favorable cuando permite coordinar actividades, transmitir datos relevantes y sustentar decisiones con base en información confiable; mientras que en la microempresa caso de estudio su incidencia es desfavorable, debido a la falta de información actualizada y a la ausencia de una comunicación oportuna entre los distintos niveles. Esto guarda relación con lo señalado por Fernández (2026), quien identificó una comunicación interna insuficiente entre las áreas y una débil retroalimentación, lo cual generaba decisiones que resultaban poco coordinadas y una gestión que tendía a ser más reactiva que proactiva. También coincide con Palomino (2025), quien indicó la ausencia de reportes oportunos y de canales de comunicación establecidos, afectando de esta manera la coordinación interna y la mejora continua de los procesos. Asimismo, se vincula con lo encontrado por Carrillo (2025), quien observó falta de comunicación formal y de información confiable para la administración, lo que limitaba la capacidad de gestión. Por ello, cuando la información no fluye de manera clara y oportuna, la gestión administrativa pierde capacidad de seguimiento, de control y de decisión, quedando expuesta a errores, a desorden operativo y a respuestas que llegan de manera tardía frente a las necesidades del negocio.

Supervisión y monitoreo

La supervisión y el monitoreo inciden en la gestión administrativa según el seguimiento que se aplica a las operaciones y a las deficiencias que llegan a detectarse. Cuando existen supervisiones periódicas, una comunicación clara de los errores y acciones correctivas a tiempo, entonces se fortalece el control de los procesos internos. Sin embargo, cuando no hay un monitoreo continuo, cuando no se dispone de indicadores del desempeño y cuando el seguimiento no resulta efectivo, la gestión tiende a volverse limitada, reactiva y con una menor capacidad de mejora. Teniendo en cuenta los objetivos 1 y 2, y la supervisión y

monitoreo, se evidencia que hay coincidencia entre las MYPE y la microempresa caso de estudio, porque en ambos casos se reconoce que revisar las actividades no basta si no existe un seguimiento constante, indicadores que midan los resultados y acciones correctivas oportunas. Esto se relaciona con Vela (2026), quien encontró evaluaciones periódicas y supervisiones orientadas a detectar deficiencias, aunque también identificó limitaciones en los controles periódicos y en la medición regular del desempeño. Asimismo, coincide de manera parcial con lo planteado por Fernández (2026), quien indicó la existencia de auditorías internas y de mecanismos de monitoreo que ayudaban a detectar errores, pero también advirtió debilidades en la retroalimentación y en el enfoque preventivo. De igual manera, guarda relación con Palomino (2025), quien evidenció ausencia de supervisiones periódicas, de indicadores y de acciones correctivas oportunas, lo cual limitaba la mejora continua de los procesos. Por lo tanto, la supervisión y monitoreo deben entenderse como procesos de carácter permanente, y no como revisiones que se realizan de manera aislada, porque solo con un seguimiento continuo y con una corrección efectiva pueden llegar a fortalecer la gestión administrativa, ordenar las operaciones, reducir la aparición de fallas y asegurar que las deficiencias detectadas no queden únicamente registradas, sino que se conviertan en mejoras para la empresa.

Planeación

Las deficiencias del control interno afectan de manera directa la capacidad de las micro y pequeñas empresas para definir metas, programar actividades y anticipar riesgos que afecten su funcionamiento. La falta de planes estratégicos, de planes operativos, de objetivos documentados y de información administrativa confiable genera decisiones que se toman de manera improvisada, un uso inadecuado de los recursos y dificultades para orientar el crecimiento empresarial de una forma ordenada, eficiente y sostenible en el tiempo. Teniendo en cuenta los objetivos 1 y 2, y la planeación, se evidencia que hay coincidencia entre las MYPE y la microempresa caso de estudio, porque en ambos casos las deficiencias del control interno generan una planificación limitada e improvisada. Esta situación demuestra que muchas empresas priorizan resolver necesidades inmediatas, como comprar, vender o reponer mercaderías, sin apoyarse en planes formales, en una programación estructurada de actividades, en una previsión adecuada de stock ni en un análisis previo de los recursos disponibles. Esto coincide con Allpacca (2026), quien identificó la ausencia de un plan estratégico, de un plan operativo anual y de indicadores documentados, lo cual ocasionaba procedimientos improvisados y decisiones que se basaban en información

incompleta. También se relaciona con Huamán (2025), quien indicó que la empresa trabajaba con una planificación informal, con responsabilidades poco definidas y con una fuerte dependencia del conocimiento del propietario, afectando de esta manera la eficiencia operativa. Asimismo, guarda relación con Carrillo (2025), quien encontró que la falta de plan operativo, de plan estratégico y de mapa de riesgos generaba una planificación de carácter reactivo e improvisado. Por lo tanto, la planeación requiere controles internos de naturaleza formal que permitan anticipar necesidades, ordenar los recursos de manera adecuada y orientar las decisiones empresariales con un mayor sustento y proyección.

Organización

La falta de un control interno formal afecta de manera directa la estructura administrativa de las micro y pequeñas empresas. La ausencia de manuales de funciones, de reglamentos internos, de procedimientos establecidos, de capacitación para el personal y de una distribución clara de responsabilidades genera desorden operativo, duplicidad de tareas, registros que resultan inconsistentes y descoordinación notoria entre las distintas áreas, limitando con ello la eficiencia del trabajo interno y el desarrollo ordenado de las actividades empresariales. Teniendo en cuenta los objetivos 1 y 2, y la organización, se evidencia que hay coincidencia entre las MYPE y la microempresa caso de estudio, debido a que en ambos casos la debilidad del control interno afecta la distribución de funciones, los procedimientos establecidos, el orden documental y la asignación adecuada de los recursos. Esta situación se relaciona con Mariñas (2026), quien indicó que la falta de organigrama, de manual de funciones y de una estructura formal limitaba la organización y la coordinación interna entre las áreas. También coincide con Santiago (2025), quien identificó roles que no se encontraban documentados, ausencia de manuales y falta de separación de funciones, afectando de esta manera la profesionalización de las operaciones. Asimismo, guarda relación con por Polo (2024), quien observó una estructura organizacional que no estaba definida, ausencia de organigrama, superposición de funciones y comunicación interna de carácter informal. Por lo tanto, la organización administrativa no puede sostenerse únicamente en la experiencia acumulada o en una coordinación básica, sino que requiere de procedimientos, de documentos que orienten las tareas, de responsabilidades claramente asignadas y de recursos bien distribuidos, con el fin de evitar desorden operativo, duplicidad de tareas y limitaciones en el desarrollo eficiente de las actividades empresariales.

Dirección

El control interno influye en la forma en que se orienta, se comunica y se conduce al personal dentro de las micro y pequeñas empresas. La falta de capacitación, de retroalimentación oportuna, de un liderazgo que sea compartido y de instrucciones claras genera decisiones de carácter reactivo, una fuerte dependencia de la figura del propietario y una coordinación interna que resulta débil, aunque en algunos casos puedan existir esfuerzos aislados de supervisión, motivación y conducción directa que buscan paliar estas carencias. Teniendo en cuenta los objetivos 1 y 2, y la dirección, se evidencia que hay una coincidencia parcial entre las MYPE y la microempresa caso de estudio, porque en ambos casos se reconoce que la conducción administrativa requiere de liderazgo, de orientación al personal, de una comunicación clara y de decisiones que se tomen en el momento oportuno. Sin embargo, también se observa que la presencia directa del gerente no siempre garantiza una dirección que resulte eficiente si esta no se encuentra respaldada por controles internos de carácter formal que la sustenten. Esto coincide con Huamán (2025), quien indicó que la empresa que analizó dependía de manera excesiva del propietario, con una dirección de tipo personalizado y acciones correctivas que se aplicaban únicamente después de que los problemas ya se habían presentado. También se relaciona con Fernández (2026), quien identificó que la falta de capacitación, la débil retroalimentación y la comunicación interna insuficiente limitaban la coordinación y generaban una gestión que resultaba más reactiva que preventiva. Asimismo, guarda relación con lo encontrado por Carrillo (2025), quien observó debilidades en el liderazgo y en la comunicación, lo cual afectaba la toma de decisiones administrativas. Por lo tanto, la dirección debe sostenerse con la motivación y la supervisión que ejerce el gerente y también con instrucciones claras, en decisiones que se tomen de manera oportuna y en mecanismos internos que permitan responder adecuadamente ante los riesgos operativos que puedan surgir.

Control

La debilidad del control interno limita la verificación del cumplimiento de los objetivos, la detección de errores y la corrección oportuna de las irregularidades. La falta de indicadores, de evaluaciones, de revisión de registros, de supervisión formal y de acciones correctivas genera un control administrativo reactivo, que resulta poco útil para mejorar los procesos, proteger los recursos y fortalecer la eficiencia operativa de la empresa. Teniendo en cuenta los objetivos 1 y 2, y el control, se evidencia que hay una coincidencia clara entre las MYPE y la microempresa Corporación Pampa Larga E.I.R.L., porque en ambos casos la debilidad

del control interno limita la revisión de los registros, la detección de errores, la evaluación de los resultados y la aplicación de medidas correctivas que permitan encauzar las irregularidades. Esto demuestra que muchas empresas realizan ciertas verificaciones de tipo básico, pero no cuentan con indicadores, con evaluaciones periódicas ni con mecanismos suficientes para corregir las irregularidades. Ello coincide con Mariñas (2026), quien indicó que la empresa que analizó no contaba con indicadores ni con evaluaciones periódicas para detectar y corregir problemas de manera oportuna. También se relaciona con lo planteado por Vela (2026), quien identificó evaluaciones y supervisiones en la empresa que analizó, pero advirtió la falta de controles periódicos en todos los procesos y limitaciones en la medición regular del desempeño. Asimismo, guarda relación con lo encontrado por Santiago (2025), quien observó un control de tipo reactivo, sin un monitoreo constante de las ventas ni un análisis detallado de los márgenes de utilidad. Por lo tanto, el control administrativo no debe reducirse a revisar algunas actividades de forma aislada, sino que requiere de un seguimiento sistemático, de una comparación constante de los resultados y de acciones correctivas para garantizar la eficiencia y la mejora continua.

VI. Conclusiones

6.1. Respetto del objetivo específico 1

Se concluye que en las MYPE del sector comercio del Perú el control interno incide de manera directa en la gestión administrativa, aunque en la mayoría de los casos dicha incidencia se manifiesta de forma desfavorable debido a la falta de una implementación formal de sus componentes. Las MYPE presentan debilidades en el ambiente de control, en la evaluación de riesgos, en las actividades de control, en la información y comunicación, así como en la supervisión y el monitoreo, todo ello a causa de la ausencia de códigos de ética, de organigramas definidos, de manuales de funciones, de reglamentos internos, de planes estratégicos, de procedimientos documentados, de indicadores de gestión, de reportes oportunos y de acciones correctivas que permitan encauzar las irregularidades. Estas carencias afectan la planeación, porque las decisiones se toman sin estrategias ni objetivos claramente definidos; también debilitan la organización, al generar funciones que resultan imprecisas, duplicidad de tareas y un desorden documental que dificulta el flujo de trabajo; limitan la dirección, porque muchas decisiones dependen del criterio del propietario o del gerente, sin un respaldo formal que las sustente; y reducen el control administrativo, al no existir evaluaciones periódicas ni mecanismos para detectar y corregir las irregularidades a tiempo. Sin embargo, algunas MYPE muestran que cuando existen manuales, separación de responsabilidades, comunicación fluida, supervisiones periódicas y control de mercaderías, la gestión administrativa mejora de manera parcial y puede orientarse hacia una mayor eficiencia en sus procesos. Por ello, el control interno es necesario para ordenar los procesos, proteger los recursos, mejorar la calidad de la información, prevenir riesgos y fortalecer la toma de decisiones. Por lo tanto, su adecuada aplicación permite que las MYPE desarrollen una gestión menos improvisada, más estructurada y sostenible en el tiempo, mientras que su aplicación informal o deficiente mantiene a las empresas expuestas a errores, pérdidas, descoordinación, bajo desempeño operativo y limitaciones significativas para alcanzar sus objetivos empresariales. Además, se observa que la formalización progresiva del control interno favorece la continuidad del negocio, mejora la coordinación entre las distintas áreas y permite responder con mayor seguridad ante las exigencias administrativas, comerciales y operativas que impone el entorno.

6.2. Respetto del objetivo específico 2

Según lo señalado por el titular gerente, se concluye que el control interno incide de manera parcial y mayormente desfavorable en la gestión administrativa de la microempresa

Corporación Pampa Larga E.I.R.L., de Trujillo, debido a que existen algunas prácticas básicas que se llevan a cabo, como la asignación de funciones, la participación del gerente en las labores de supervisión, el registro de entradas y salidas de mercaderías, la verificación de cantidades, precios y comprobantes, así como cierta orientación y motivación dirigida al personal; sin embargo, estas acciones no resultan suficientes para sostener una gestión administrativa que pueda calificarse como ordenada y eficiente. La microempresa presenta debilidades importantes en el ambiente de control, porque no cuenta con normas internas claras ni promueve de manera adecuada principios éticos en el manejo de mercaderías y recursos. Asimismo, la evaluación de riesgos es limitada, ya que no se identifican ni evalúan oportunamente los riesgos vinculados con pérdidas, faltantes, excesos de inventario, errores documentales o procesos de compras y ventas. También se evidencian deficiencias notables en las actividades de control, en la información y comunicación, y en la supervisión y monitoreo, todo ello debido a la falta de autorizaciones formales, de conteos físicos periódicos, de información actualizada, de comunicación fluida entre áreas y de acciones correctivas que permitan corregir las irregularidades. Por lo tanto, la gestión administrativa se desarrolla con decisiones poco anticipadas, con un desorden documental, con funciones que no siempre se encuentran bien distribuidas, con un débil control de stock, con una limitada detección de inconsistencias y con una escasa corrección de errores, lo cual puede generar pérdidas económicas, exceso de mercadería, faltantes no previstos, uso ineficiente de los recursos y dificultades para tomar decisiones adecuadas que favorezcan la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

6.3. Respecto del objetivo específico 3

Del análisis comparativo, se concluye que existe coincidencia en que el control interno incide de manera importante en la gestión administrativa, especialmente cuando sus componentes no se encuentran formalizados ni se aplican de forma continua. En ambos casos se evidencian debilidades relacionadas con las normas internas, la evaluación de riesgos, los procedimientos establecidos, información oportuna, supervisión, planeación, organización y control administrativo, todo lo cual limita la eficiencia de los procesos empresariales. Sin embargo, la coincidencia no resulta absoluta en todas las dimensiones analizadas, porque la microempresa caso de estudio presenta algunas prácticas que resultan favorables, como la asignación de funciones, la participación del gerente en las labores de supervisión, el registro de mercaderías, la verificación de comprobantes, el ejercicio de un liderazgo directivo y la realización de algunas revisiones administrativas. A pesar de ello, dichas acciones resultan

insuficientes, ya que no están acompañadas de controles documentados, de autorizaciones formales, de información actualizada, de comunicación fluida entre áreas, de conteos físicos periódicos, de evaluación de resultados ni de acciones correctivas que se apliquen en el momento oportuno. Por lo tanto, el control interno en la microempresa caso de estudio incide de manera parcial y mayormente desfavorable en la gestión administrativa, coincidiendo con la realidad que se observa en muchas MYPE, donde la informalidad administrativa, la improvisación y la falta de procedimientos reducen de manera considerable la capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar adecuadamente las operaciones. Fortalecer el control interno permitiría mejorar la toma de decisiones, prevenir riesgos de forma anticipada, ordenar los recursos disponibles, reducir la aparición de errores y contribuir de manera efectiva al desarrollo sostenible de la empresa en el largo plazo. Para el ambiente de control, se concluye que existe una coincidencia parcial entre las MYPE y la microempresa caso de estudio, porque ambas presentan debilidades en normas internas, en principios éticos y en controles que se encuentren documentados. Sin embargo, la coincidencia no es total, debido a que en la microempresa caso de estudio sí se identifican algunos aspectos que resultan favorables, como la asignación de funciones y la participación del gerente en las labores de supervisión administrativa. Para la evaluación de riesgos, se concluye que existe una coincidencia entre las MYPE y la microempresa caso de estudio, porque en ambos casos la identificación, la evaluación y la prevención de los riesgos resultan deficientes o limitadas. Esta situación incide de manera desfavorable en la gestión administrativa, al dificultar la prevención de problemas, la protección de los recursos, la corrección de errores y la toma de decisiones que sean oportunas. Para las actividades de control, se concluye que existe una coincidencia parcial, debido a que tanto en las MYPE como en la microempresa caso de estudio se reconocen algunas prácticas de control, como los registros y las verificaciones. Sin embargo, en la microempresa caso de estudio estas acciones no resultan suficientes, porque faltan autorizaciones formales, conteos físicos periódicos, revisiones que se realicen de manera regular y controles preventivos que fortalezcan la gestión administrativa. Para la información y comunicación, se concluye que no existe una coincidencia, porque en las MYPE esta dimensión se presenta como favorable cuando permite coordinar actividades y sustentar decisiones con base en información confiable; mientras que en la microempresa caso de estudio incide de manera desfavorable, debido a la falta de información actualizada, a la ausencia de comunicación oportuna y a la carencia de un flujo adecuado entre las áreas responsables. Para la supervisión y monitoreo, se concluye que existe coincidencia entre las

MYPE y la microempresa caso de estudio, porque en ambos casos se reconoce que las revisiones solo resultan efectivas cuando se acompañan de un seguimiento constante y de acciones correctivas que se apliquen en el momento oportuno. En la microempresa caso de estudio existen revisiones y seguimiento de errores, pero aún falta una supervisión continua, un monitoreo sistemático de los registros y la implementación de mejoras concretas que permitan avanzar. Para la planeación, se concluye que existe coincidencia porque las deficiencias del control interno inciden de manera desfavorable en esta dimensión. Tanto en las MYPE como en la microempresa caso de estudio, la falta de planes, de programación de actividades, de previsión de necesidades y de información administrativa genera decisiones que resultan poco anticipadas, una planeación limitada, desorden operativo y dificultades para orientar de manera eficiente los recursos empresariales. Para la organización, se concluye que existe coincidencia entre las MYPE y la microempresa caso de estudio, porque en ambos casos la debilidad del control interno afecta la distribución de funciones, los procedimientos establecidos, el orden documental y la asignación adecuada de los recursos. Estas deficiencias generan desorden operativo, funciones que resultan imprecisas, registros inconsistentes y limitaciones para desarrollar las actividades empresariales de manera eficiente. Para la dirección, se concluye que existe una coincidencia de tipo parcial, porque tanto en las MYPE como en la microempresa caso de estudio se reconoce la importancia del liderazgo, de la orientación al personal, de la comunicación clara y de las decisiones que se toman en el momento oportuno. Sin embargo, en la microempresa caso de estudio existen fortalezas en la motivación y en la conducción directa que ejerce el gerente, pero persisten limitaciones en la comunicación de instrucciones y en la respuesta ante los riesgos operativos que puedan surgir. Para el control, se concluye que existe coincidencia, porque la debilidad del control interno limita la revisión de los registros, la detección de errores, la evaluación de los resultados y la aplicación de medidas correctivas. En la microempresa caso de estudio se verifica el cumplimiento de algunas actividades, pero no se comparan los registros entre sí, no se evalúan los resultados obtenidos ni se corrigen de manera oportuna las inconsistencias, afectando con ello la mejora administrativa y la eficiencia general de la gestión.

6.4. Respecto del objetivo general

Se concluye que el control interno incide de manera directa, parcial y mayormente desfavorable en la gestión administrativa de las MYPE del sector comercio del Perú y de la microempresa Corporación Pampa Larga E.I.R.L., debido a que su aplicación todavía

presenta debilidades importantes en sus componentes. En las MYPE y en la microempresa caso de estudio se evidencia que la falta de formalización del control interno limita la planeación, la organización, la dirección y el control de las actividades empresariales, generando con ello una gestión administrativa que resulta improvisada, reactiva y poco estructurada. Si bien en la microempresa caso de estudio existen algunas prácticas básicas que contribuyen al manejo de sus operaciones, estas no resultan suficientes para garantizar una administración que pueda considerarse eficiente ni una adecuada prevención de los riesgos que puedan afectar su funcionamiento. Por ello, el fortalecimiento del control interno se presenta como un elemento necesario para mejorar el orden de los procesos, la toma de decisiones, el uso de los recursos disponibles y la sostenibilidad del negocio en el tiempo, permitiendo que la gestión administrativa pase de una conducción basada en la experiencia cotidiana a una gestión más organizada, preventiva y orientada al cumplimiento de los objetivos empresariales.

VII.Recomendaciones

Se recomienda a la microempresa Corporación Pampa Larga E.I.R.L. implementar procedimientos internos para las compras, las ventas y los inventarios, con la finalidad de reducir el manejo improvisados de sus operaciones y fortalecer de esta manera su gestión administrativa. Para ello, la empresa debe elaborar normas internas sencillas, un manual básico de funciones y formatos de autorización para el ingreso y la salida de mercaderías, precisando en cada caso quién solicita, quién aprueba, quién registra y quién verifica cada una de las operaciones. Asimismo, debe establecer controles mínimos que resulten prácticos, como la revisión diaria de comprobantes, el registro actualizado del stock, la conciliación periódica entre la mercadería física y los registros administrativos, y la verificación de precios y cantidades antes de cerrar cada compra o cada venta. Estas acciones pueden desarrollarse con hojas de control, formatos impresos o digitales, responsables designados y una revisión periódica a cargo del titular gerente. Esta recomendación será beneficiosa porque permitirá ordenar sus procesos, evitar la duplicidad de funciones, reducir la aparición de faltantes o excesos, mejorar el uso de los recursos y contar con información más confiable para tomar decisiones oportunas y sostenibles en el tiempo.

Se recomienda a la microempresa Corporación Pampa Larga E.I.R.L. fortalecer la evaluación de riesgos, la comunicación interna y la supervisión de carácter permanente, debido a que sus principales debilidades se relacionan con la falta de prevención, con la información que no se mantiene actualizada y con la ausencia de acciones correctivas que se apliquen en el momento oportuno. Para hacerlo, la empresa debe identificar los riesgos más frecuentes que se presentan en compras, ventas e inventarios, como pérdidas, errores documentales, faltantes, sobrantes, compras innecesarias y exceso de stock, registrándolos en una matriz simple que indique la causa, el responsable, el nivel de riesgo y la medida de solución que se propone. Además, debe establecer reuniones breves de coordinación entre las personas que están vinculadas con almacén, ventas y administración, con el fin de comunicar las incidencias y revisar los problemas que hayan sido detectados. Esto puede realizarse mediante reportes semanales, listas de verificación, conteos físicos programados, un control de incidencias y un seguimiento de las medidas correctivas que se vayan aplicando. Esta recomendación será beneficiosa para la empresa porque permitirá anticipar problemas, corregir errores antes de que generen pérdidas, mejorar la coordinación interna, proteger los recursos, brindar una atención más ordenada a los clientes y fortalecer la continuidad del negocio en el largo plazo.