

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES



**Propuesta de implementación de un modelo de control interno basado en el  
COSO 2013 para la empresa Nordic Pharmaceutical Company S.A.C.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL  
GRADO DE BACHILLER EN CONTABILIDAD**

**AUTOR**

Condezo Jimenez, Daniela  
Montalvo Ingaroca, Karina Melissa

**ASESOR**

Toledo Concha, Emerson Jesus

## RESUMEN

La presente investigación titulada: “Propuesta de implementación del modelo del control interno basado en el COSO 2013 para NORDIC PHARMACEUTIAL COMPANY SAC” busca desarrollar la manera en la que la implementación de un Marco Normativo de Auditoría Interna influye en el sistema de control interno de una empresa del sector farmacéutico. En ese sentido, este estudio tiene como objetivo general la determinación de la influencia de una propuesta de control interno mediante el modelo COSO 2013 en la gestión de una empresa perteneciente al sector farmacéutico.

Este proyecto de aplicación se encuentra orientado a analizar y evaluar el sistema de control interno empleado por la entidad en investigación para determinar las deficiencias que este podría presentar para establecer la implementación del Marco de Referencia COSO 2013 como un sistema eficiente para el desarrollo de sus operaciones. Asimismo, se buscará como objetivo específico determinar el efecto de las actividades de control interno para identificar, evaluar y mitigar los riesgos identificados en el área de procesos de NORDIC PHARMACEUTIAL COMPANY SAC.

En conclusión, el presente proyecto de aplicación busca establecer la importancia de desarrollar un sistema de control interno basado en el Marco de Referencia COSO 2013, ya que resulta ser un modelo flexible en su implementación y un facilitador en la gestión de riesgos para todo tipo de entidad que desee aplicarlo como base para su sistema de control interno.

**Palabras clave:** control interno, COSO 2013, gestión de riesgos, actividades de control.

## ABSTRACT

*The present investigation named “Implementation proposal of the internal control model based on the COSO 2013 for NORDIC PHARMACEUTIAL COMPANY SAC” seeks to respond the way in which the implementation of an Internal Audit Regulatory Framework influences in the internal control system of a company of the pharmaceutical sector. Therefore, the main objective of this research is determinate the influence of the proposal of internal control based on the COSO 2013 model in the management of a company that belongs to a pharmaceutical sector.*

*This project of application is oriented to analise and evaluate the internal control system that a entity used with the purpose of determinate the deficiencies of this system to stablish the COSO 2013 model as a efficient system that improves operations development of a organization. Besides, it also determinantes the efect of internal control activities to identify, evaluate and mitigate the risks identified in the process area of NORDIC PHARMACEUTIAL COMPANY SAC.*

*In conclusion, the present project o application wants to demostrate the relevance of the implementation of a internal control system base on the COSO 2013 model due to this as a facilitator to manage risks for any type of entity that wants to adapt this model as part of its internal control system.*

**Key words:** internal control, COSO 2013, risk management, internal control activities

## ÍNDICE GENERAL

<b>1. Diagnóstico situacional</b> .....	4
<b>1.1. Problemática identificada</b> .....	8
<b>1.1.1 Antecedentes del problema</b> .....	8
<b>1.1.2. Referencias sobre la problemática</b> .....	9
<b>1.1.3. Estudios o investigaciones anteriores</b> .....	10
<b>1.2. Determinación del Problema</b> .....	11
<b>1.3. Justificación del proyecto</b> .....	12
<b>1.4. Objetivos</b> .....	13
<b>1.4.1. Objetivo general</b> .....	13
<b>1.4.2. Objetivos específicos</b> .....	13
<b>1.5. Alcances y limitaciones</b> .....	13
<b>2. Marco teórico</b> .....	14
<b>2.1. Antecedentes de investigación</b> .....	14
<b>2.2. Bases teóricas</b> .....	18
<b>2.2.1. Control Empresarial</b> .....	18
<b>2.2.2. Tipos de control empresarial</b> .....	20
<b>2.2.3. Control Interno</b> .....	23
<b>2.2.4. Marcos de referencias del Control Interno</b> .....	27
<b>2.2.5. COSO 2013</b> .....	31
<b>ANEXOS</b> .....	34
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	35

## 1. Diagnóstico situacional

Para efectos de desarrollo de la información correspondiente a la empresa en análisis, específicamente en función a sus datos básicos, organización, procesos fundamentales, análisis FODA, análisis competitivo de Porter y organigrama se hará uso de documentación brindada por la entidad y su página web.

NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY es un laboratorio farmacéutico constituido por el Grupo Josh Gram Hanseen Product. Inició sus operaciones en Dinamarca y se expandió a nivel mundial forjando presencia en Perú con 15 años de operaciones. Es una empresa perteneciente al rubro comercial de medicamentos o fármacos. Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) la actividad económica que realiza la entidad se encuentra clasificada bajo la nomenclatura 4772 referida a la venta de productos farmacéuticos y/o medicinales. De esta manera, NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.C. es una empresa dedicada a la importación y comercialización de medicamentos bioequivalentes o intercambiables los cuales son elaborados en plantas farmacéuticas que cuentan con una alta tecnología y certificaciones internacionales que acreditan su eficiencia y calidad. En ese sentido, dichos productos requieren un control de calidad en la producción, almacenamiento y distribución. Dichos medicamentos son considerados, por el Ministerio de Salud (MINSa), como aquellos que son terapéuticamente equivalentes a un determinado producto de referencia y, por lo tanto, puede ser intercambiado por este en la práctica clínica.

El mercado objetivo en el que la entidad desarrolla sus actividades comerciales está enfocado principalmente en abastecer tanto a organizaciones públicas como privadas. Entre ellas se encuentran las clínicas, farmacias y boticas a nivel nacional. Los principales productos ofrecidos a dichas entidades se encuentran clasificados bajo líneas como: Línea antiinfecciosos, Línea neurológica, Línea gastroenterológica, Línea Hematológica y Línea Urológica.

NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY se encuentra principalmente vinculada y regulada por la Ley N° 29459 denominada "Ley de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios". En ella se exponen los lineamientos para la aplicación de la presente ley y cuáles serían las empresas que se encuentran vinculadas a ésta; por otro lado, se presentan criterios de evaluación en relación la calidad de productos farmacéuticos, pues en el caso de estos productos, la calidad involucra todos los aspectos de fabricación (desde materias primas hasta productos terminados). Asimismo, se expone la responsabilidad que recae sobre las empresas vinculadas a la producción de productos farmacéuticos. Finalmente se presentan las entidades correspondientes para la regulación de la comercialización, producción, importación y exportación de productos farmacéuticos. Por otro

lado, siguiendo la técnica de bioequivalencia establecida por la empresa, la regulación aplicable para ello, en base a las normativa peruana, es el Decreto Supremo N° 024-2018-SA la cual aprueba el Reglamento que regula la intercambiabilidad de medicamentos.

### Misión, visión y valores

La empresa plasma sus objetivos mediante tres elementos fundamentales. En primer lugar, la misión, entendida como el propósito expreso que pretende alcanzar una determinada entidad en el corto plazo, es considerada como la razón de la existencia de una organización. En ese sentido, para el caso de NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.C., su misión se encuentra definida de la siguiente manera:

“Somos un equipo comprometido a ayudar a mejorar la calidad de vida de las persona a través de los productos con reconocida eficacia y seguridad terapéutica que marcan tendencia en el mundo de la salud”.

En segundo lugar, la visión, entendida como la aspiración expresa que pretende alcanzar una determinada entidad en el largo plazo, es considerada como el conjunto de propósitos que una entidad espera alcanzar en un futuro. En ese sentido, para el caso de NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.C., su visión se encuentra definida de la siguiente manera:

“Lograr que nuestros productos sean los preferidos por la comunidad médica y por nuestros clientes”.

Finalmente, los valores practicados por NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.C. a fines de sustentar su desempeño en el mercado farmacéutico peruano son: nobleza, organización, responsabilidad, disponibilidad de cambio, innovación y confianza.

Por un lado, en cuanto a la estructura organizacional, NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.C. es una entidad que se encuentra constituida en áreas. Dichas áreas se encuentran específicamente distribuidas para la óptima realización de las actividades por parte de la entidad. Las principales áreas se mencionarán en las siguientes líneas.

En primer lugar, se encuentra el Área de Asuntos Regulatorios que es el área que se encarga de ver toda la documentación técnica bajo las regulaciones de DIGEMID (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas). En ese sentido, es el área que verifica que los productos sigan los lineamientos por la entidad en mención.

En segundo lugar, se encuentra el Área Institucional que se caracteriza por ser el área que se encarga de las ventas a entidades públicas tales como el Ministerio de Salud (MINSA), Hospital de Policías, Hospital del Ejército, entre otras entidades estatales.

En tercer lugar, se encuentra el Área de Finanzas que se encarga de verificar los movimientos de flujos de efectivo realizados por la entidad, enfocándose principalmente en temas relacionados a la liquidez con la finalidad de que la empresa cuente con el capital de trabajo suficiente. Esta alberga distintas sub-áreas tales como: contabilidad y cobranzas.

En cuarto lugar, se encuentra el Área de Sistemas la cual se encarga de brindar el soporte tecnológico a toda las operaciones de la empresa.

En quinto lugar, se encuentra el Área de Procesos y Proyectos la cual se encarga de brindar el soporte de procesos a la empresa, la documentación de sus políticas y procedimientos, proponen mejoras a los procesos.

Finalmente, se encuentra el Área de almacén de productos que se encarga de recibir la importación de productos. Dicho almacén se encuentra ubicada en Cajamarquilla. Asimismo, cuenta con otro almacén destinado al despacho de productos a nivel nacional.

Por otro lado, en cuanto a la estructura de procesos principales, NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.C. cuenta con procesos implementados para la realización eficiente y eficaz de sus actividades. Entre los principales se encuentran: Administración de datos, Arquitectura de información, Gestión contable, Gestión de cumplimiento tributarios, Gestión de servicio al cliente, Aseguramiento de calidad y Gestión de almacenes.

#### Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta de gestión que tiene por objetivo evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una determinada organización de manera interna y externa. Dicha herramienta permite determinar el grado de eficacia de una entidad en el entorno económico en el que esta se desarrolla, analizando la manera en la que responde a sus debilidades y amenazas; y, aprovecha sus amenazas y oportunidades. En ese sentido, para el caso de la empresa en análisis, la matriz FODA se encuentra definida de la siguiente manera:

Cuadro 1: Análisis FODA - NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.C.



Fuente: Plan Estratégico NORDIC PHARMACEUTICAL S.A.C.  
Elaboración: Propia

### Análisis Competitivo de Porter

El análisis competitivo de Porter es una herramienta de gestión que permite hacer un análisis adecuado del mercado en el que se desarrolla una empresa en función a cinco aspectos: amenaza de nuevos integrantes, poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

En ese sentido, el análisis del entorno de la empresa NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.C. mediante las cinco fuerzas de Porter se detalla de la siguiente manera:

#### Amenaza de nuevos ingresos

Según el Plan Estratégico de la entidad, esta fuerza competitiva de Porter representa un impacto medio para las operaciones de la empresa pues pese a existir barreras de entrada, específicamente barreras legales, persiste la entrada potencial de organizaciones pertenecientes al mismo rubro que significan competencia directa para NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.C. Por ello, un factor fundamental a considerar por la entidad deberá ser la innovación e investigación en la gama de productos farmacéuticos.

#### Poder de negociación de clientes

Según el Plan Estratégico de la entidad, esta fuerza competitiva de Porter representa un impacto bajo para las operaciones de la empresa pues los medicamentos que comercializa la entidad cuentan con el atributo de bioequivalencia no convencional en el conjunto de medicamentos que comúnmente se comercializan en el país. Por ello, los compradores no cuentan con la plena capacidad de influir en la determinación de precios por parte de la entidad.

Poder de negociación de proveedores

Según el Plan Estratégico de la entidad, esta fuerza competitiva de Porter representa un impacto bajo para las operaciones de la empresa pues esta, al ser una entidad importadora, sólo se abastece de su matriz ubicada en Dinamarca. Por ello, NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.C. no realiza negociaciones con una amplia gama de proveedores ya que sólo cuenta con uno para poder contar con los productos a comercializar en el país.

Amenaza de productos sustitutos

Según el Plan Estratégico de la entidad, esta fuerza competitiva de Porter representa un impacto bajo para las operaciones de la empresa pues los productos que comercializa la entidad se caracterizan por contar con un atributo diferencial de bioequivalencia que no genera la factibilidad de sustitución. Por ello, se desarrolla la lealtad de los consumidores hacia los productos que cuentan con dicho atributo.

Rivalidad entre competidores

Según el Plan Estratégico de la entidad, esta fuerza competitiva de Porter representa un impacto medio para las operaciones de la empresa pues pese a que sus productos cuentan con un atributo diferencial, existen otras empresas que cuentan con técnicas innovadoras para la elaboración de sus productos. Por ello, el mercado se vuelve más competitivo generando el aumento el aumento de la inversión por parte de la entidad para el desarrollo de sus actividades.

### Organigrama

El organigrama de la entidad viene a mostrar la composición de la empresa tanto a nivel vertical como horizontal. En ese sentido, para el caso de la empresa en análisis NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.C., se puede determinar que su estructura organizacional (Anexo 1) parte de la Gerencia General, seguida de las distintas áreas funcionales. Cada una de ellas cuenta con un coordinador, un analista y un asistente.

## **1.1. Problemática identificada**

### **1.1.1 Antecedentes del problema**

Conforme han pasado los años el entorno empresarial, influenciado por el desarrollo industrial y económico, ha propiciado evoluciones sustanciales que han generado que las organizaciones y su entorno operativo cambien de forma drástica, es decir, sus procesos son ahora más complejos, globales y tecnológicos. Tal como lo menciona el resumen ejecutivo del Marco Integrado COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) (2013) “hoy en día los grupos de interés están más comprometidos en buscar una mayor transparencia y responsabilidad con respecto a la integridad de los sistemas



de control interno que apoyen a la toma de decisiones y al buen Gobierno Corporativo de la organización” (p.1). En ese sentido, dicha situación ha dado pie a establecer mecanismos de control que puedan responder a las nuevas exigencias del entorno.

Los sistemas de control interno son entendidos generalmente como el cumplimiento de lineamientos o normativas establecidas por la entidad para el desarrollo de sus procesos. Sin embargo, tal como lo expone el resumen ejecutivo del Marco Integrado COSO, la base de su aplicación requiere del juicio y criterio profesional (Marco Integrado COSO, 2013). Esto quiere decir que resulta esencial que tanto la Dirección, los auditores internos y el resto del personal utilicen su criterio profesional para seleccionar, desarrollar y desplegar controles en la organización que sean de aporte para el manejo de la gestión del riesgo y la disuasión del fraude.

En el caso peruano, el diseño e implementación de un sistema de control interno supone un desafío para aquellas entidades que decidan implementarlo en el desarrollo de sus operaciones pues genera la dependencia en tecnología, adaptabilidad a nuevas regulaciones, mayor análisis en los procesos, entre otras exigencias que se encuentran ligadas a la adaptación de un sistema de control interno. No obstante, tal como menciona González (2005) citado en Informe de Contraloría (2014) desarrollo o implementación de un sistema de control interno puede ser complementado con otros modelos que tienen la misma finalidad de optimizar los procesos. Entre ellos, se encuentra el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) que reposa en una gestión por procesos altamente desarrollada (p.13). Es decir, existe la posibilidad de adoptar un sistema de control interno COSO que repose en otros modelos de gestión que busquen la eficiencia y eficacia de las operaciones en una organización.

### **1.1.2. Referencias sobre la problemática**

A nivel mundial, a partir del desarrollo industrial y económico, se ha evidenciado el problema de la ausencia de un adecuado sistema de control interno dentro del desarrollo de las operaciones de las entidades, ya que se ha propiciado diversos escenarios de fraude. Entre los casos más controversiales se encuentran las empresas Volkswagen y Toshiba. En ese sentido, el COSO 2013 surge como un mecanismo de control interno para prevenir, detectar y dar respuesta a posibles situaciones que puedan afectar la gestión de riesgo en una compañía. En el caso peruano, el problema de que las empresas no cuenten con un sistema de control interno para el desarrollo de sus procesos se ha visto influenciado principalmente por el desconocimiento de esta herramienta de gestión por parte de las distintas entidades. En ese sentido, a lo largo de los años, entidades públicas como privadas han buscado promover el uso del control interno. Entre dichas entidades se encuentran La Contraloría General de la República y grandes empresas auditoras como Deloitte y Ernst & Young Perú.

Respecto a la entidad en análisis se pudo determinar que esta tiene ciertas nociones sobre el control interno. Sin embargo, el desarrollo de este no se encuentra basado en un modelo específico como el COSO 2013. Además, es importante mencionar que la empresa cuenta con un área de auditoría interna que ha impulsado el desarrollo de control interno. No obstante, resulta fundamental que la entidad pueda sentar las bases del control desarrollado en un modelo específico debido a ciertas deficiencias en los procesos.

### **1.1.3. Estudios o investigaciones anteriores**

En primer lugar, en la investigación desarrollada por Lesly Margarita Sosa Pérez titulada: “El control interno y su influencia en la gestión contable de la empresa Golden Amazon Group S.A.C.” se propuso como punto de partida el establecimiento de capacitaciones periódicas al personal de la entidad bajo análisis con el objetivo de reforzar la evaluación de riesgos con la finalidad de obtener información financiera confiable para la toma de decisiones y presentación correcta de Estados Financieros. Además, se requiere realizar actividades de control a través de reuniones laborales para manifestar las empresa tiene actualmente y si se han ido modificado con el tiempo. Así como estipular normas claras de supervisión constante dando delegación de funciones a trabajadores. Mediante dicha propuesta, se busca alcanzar un sistema de control interno para la empresa en evaluación.

De se manera, se concluye que en esta investigación se evalúa la manera en la que el control interno puede influir en el manejo de información financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Amazon Group S.A.C. con la finalidad de proporcionar recomendaciones o predicciones debido a la falta de aplicación de controles en los procesos de la empresa. Asimismo, se destaca el análisis de riesgos realizado en la gestión contable a través de muestras o procedimientos de análisis estadísticos.

En segundo lugar, en la investigación desarrollada por Johana Posso Rodelo y Mauricio Barrios Barrios titulada: “Diseño de un modelo de control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros eco-turísticos nativos activos eco hotel la cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera” se propuso la importancia de la necesidad de implementación de un diseño de control interno en la compañía con la finalidad de que se pueda verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, además de contar con mejoras en la Gestión de las actividades del Departamento Financiero. Asimismo, se proponen puntualmente ciertos planteamientos tales como la actualización periódicamente de los procedimientos, buscando fortalecer el control; establecer programas de evaluación al sistema de control y, en relación con el departamento financiero, delimitar funciones, crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información, mantener un orden en la documentación y emplear gráficas de control en las inspecciones.

Es así como se concluye que mediante la investigación realizada a la empresa de servicios hoteleros eco-turísticos pudo evidenciar la importancia del control interno en la realización efectiva de los objetivos trazados. Debido a que esta herramienta proporcionará seguridad en las operaciones, confiabilidad en la información financiera, entre otros mejoramientos continuos en las distintas áreas de la organización. Asimismo, resalta la importancia del control interno en la estructura administrativo-contable para el manejo de la información financiera que permita hacer efectiva y eficaz la toma de decisiones.

Finalmente, en la investigación desarrollada por Oscar Alejandro Velezmoro La Torre titulada: "Modelo de gestión de riesgo operacional en una institución financiera peruana dentro de un enfoque integrado de gestión de riesgos" se propuso, en función al análisis de la problemática establecida, la implementación de un software de gestión de riesgo operacional que permita soportar el modelo desarrollado, realizar un análisis de base de datos de pérdidas con la finalidad de obtener con una visión más amplia de eventos ocurridos para contrarrestarlos, contar con una red de gestores de riesgo, lo cuales sean designados por los Gerentes, en base a sus conocimiento, experiencia, liderazgo y capacidad analítica para integrar los conceptos del modelo a las actividades cotidianas.

De esa manera, se concluye que en esta investigación se resalta la importancia de establecer, mantener y desarrollar una gestión de riesgo operacional bajo COSO 2013, contando la presencia fundamental de la Dirección y Alta Gerencia. Pues, se hace énfasis en el riesgo operacional, el cual se encuentra en todas las actividades de una institución financiera (IF). En ese sentido, todos los Gerentes de cada área son responsables de mantenerlos en los niveles aceptables según el apetito y tolerancia definidos. Además de su relevancia por motivos generales en una IF, tal como obtener un ahorro en la asignación de capital regulatorio por riesgo operacional.

## **1.2. Determinación del Problema**

### **Problema Principal**

¿De qué manera la implementación de un marco normativo influye en el sistema de control interno en una empresa del sector farmacéutico?

### **Problemas Específicos**

¿De qué manera se adecuaría el ambiente de control del modelo COSO 2013 en la gestión de la empresa NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.C.?

¿Cómo repercuten las actividades de control interno para identificar, evaluar y mitigar los riesgos en el área de procesos de la empresa NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.C.?

¿De qué manera la propuesta de implementación de control interno impactará en el proceso principal del negocio?

### **1.3. Justificación del proyecto**

El proyecto de aplicación a desarrollar resulta fundamental por la relevancia que toma, en la actualidad, el manejo de control interno por parte de las entidades para que estas puedan llevar a cabo, de manera óptima y eficiente, cada uno de sus procesos. Asimismo, existe la necesidad e importancia de contar con modelos de control interno que permita a dichas empresas generar beneficios tangibles como el facilitar la toma de decisiones, el desarrollo de una metodología adecuada de identificación y administración de los riesgos y conocimiento adecuado de las áreas que requieren especial atención por posibles deficiencias existentes.

En ese sentido, el presente proyecto de aplicación estará orientado a analizar y evaluar la manera en que la empresa NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.C., dedicada a brindar servicios de consultoría y atención al cliente, desarrolla su sistema de control interno a lo largo del funcionamiento de sus distintos procesos. El objetivo de este diagnóstico es determinar las deficiencias que presenta el sistema de control interno que pone en práctica la empresa para poder establecer la propuesta de un sistema de control interno bajo el modelo COSO 2013.

El sistema de control interno bajo el modelo COSO 2013 que se pretende proponer en el presente proyecto se caracteriza por contar con cinco componentes y veinte principios que resultan esenciales para apoyar los objetivos a nivel operativo, de información y de cumplimiento que resultan ser importantes para la empresa a analizar. De esa manera, COSO 2013 tiene la finalidad de generar un control interno efectivo. El objetivo primordial es que la empresa que implemente dicho modelo de control alcance sus objetivos sin tener ninguna implicancia de riesgo para ello (Marco Integrado COSO, 2013). Es así como COSO 2013 fundamenta lo necesario que resulta que los objetivos, componentes y principios funcionen de manera integrada.

Tal como se mencionó con anterioridad, el proyecto de aplicación busca determinar la importancia de desarrollar un sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 que permitirá a las entidades contar con una visión global del negocio basada en la administración de riesgos. Por ello, resulta ser un tema de análisis fundamental ya que resulta relevante que en la actualidad las empresas tengan conocimiento sobre el diseño, implantación y desarrollo del control interno para generar un ambiente de transparencia y confianza en sus principales grupos de interés. Asimismo, resulta relevante destacar que la aplicación del modelo COSO 2013 no se limita a un cierto grupo de entidades, es decir, no existen limitaciones para adoptar el modelo.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la influencia de una propuesta de control interno mediante el MODELO COSO 2013 en la gestión de la empresa NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.C.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

-Analizar de qué manera el componente de ambiente de control se adecúa en la gestión de la empresa NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.C

-Evaluar la forma en la que las actividades de control interno repercuten para identificar, evaluar y mitigar los riesgos identificados en el “área de procesos – Gestión Contable” de la empresa NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.C.

-Analizar la manera en la que la propuesta de implementación de un modelo de control interno impactará en el proceso principal de la empresa NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.C.

## **1.5. Alcances y limitaciones**

### **Alcances**

El presente estudio tendrá un alcance descriptivo pues analizará el impacto de un sistema de control interno enfocado en el modelo COSO 2013 en una empresa enfocada en el rubro farmacéutico con la finalidad de conocer la productividad de la empresa bajo un modelo de control específico. Para analizar ello, se recurrirá a información de fuentes primarias y secundarias. En primer lugar, se realizará una entrevista a un personal con vinculación directa a la empresa, con el propósito de obtener una información más profunda sobre las operaciones de control. En segundo lugar, se utilizará información secundaria tales como vía página web, materiales digitales o impresos proporcionados por la misma compañía.

### **Limitaciones**

El presente estudio se ve limitado por los siguientes aspectos: (i) La información de la empresa se caracteriza por tener un grado de restricción a su acceso por temas de confidencialidad que la entidad misma pretende respetar. (ii) El tiempo con el que se cuenta para realizar el análisis de la información de la empresa es limitado por temas laborales y académicos. (iii) No se tendrá el contacto deseado con el personal de las distintas áreas que posee la empresa siendo este un factor relevante para realizar un análisis más exhaustivo del control interno que maneja la entidad.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Antecedentes de investigación**

Para el desarrollo del presente apartado, en función a los antecedentes referentes a la aplicación de un sistema de control interno por parte de una entidad, se abordan tesis de pre y posgrado con la finalidad de evaluar la aplicación de dicho tema de investigación.

Como primera fuente, se tiene a Lesly Karin Salazar Catalán con su tesis titulada “El control interno indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la Gerencia Pública de hoy”. Dicha tesis busca determinar la importancia de la implementación de un sistema de control interno en las entidades públicas del país; por ello, el problema de investigación en el que se centra dicho trabajo se encuentra orientado a tratar la falta de implementación de Sistemas de Control Interno por parte de las entidades públicas, aun cuando estas se encuentran obligadas a contar con dichos sistemas desde el año 2006 como medida establecida por parte del Estado Peruano mediante la Ley N° 28716. Para el logro de dicha investigación, la autora optó por realizar un análisis estructural de control interno tomando como muestra de evaluación a los diecisiete Ministerios Públicos.

Por un lado, el objetivo principal a alcanzar por parte de la presente investigación radica en manifestar la relevancia de contar con un Sistema de Control Interno para las entidades públicas pues este es considerado como una herramienta útil que contribuye a garantizar que los procesos y actividades realizadas por la entidad cuentan con la seguridad razonable de alcanzar las metas planteadas. Sin embargo, la implementación del control interno requiere el compromiso y conocimiento por parte de todos los miembros pertenecientes a la entidad. En ese sentido, según Salazar (2014): “El proceso de incluir el ejercicio del Control Interno en la realización de las funciones y tareas inherentes a cada entidad, involucra a todo el personal que lo conforma, tanto a nivel gerencial (funcionarios) como personal (servidores)”. (p.6). Por ello, se puede considerar que la eficiencia de la aplicación de un sistema control interno se verá garantizada por la labor conjunta de los miembros de la entidad que decide aplicarlo.

Por otro lado, la hipótesis que sostiene la autora en la presente investigación se encuentra enfocada en afirmar la importancia de que una entidad cuente con un Sistema de Control Interno ya que este significará un aporte sustancial para alcanzar los objetivos planteados por la empresa gracias a su atributo de adaptabilidad. Por ello, la implementación de un sistema de control interno requiere de la revisión y retroalimentación adecuada con la finalidad de determinar su correcta adaptabilidad a la consecución de objetivos planteados por la empresa (Salazar, 2014). De esta manera, la adaptabilidad óptima del control interno y su revisión constante permitirá alcanzar la seguridad razonable de que se alcanzarán las metas establecidas por parte de la entidad.

En cuanto a la metodología utilizada en la presente investigación se pudo percibir que esta se desarrolla de manera mixta. En primer lugar, hace una recopilación de información mediante fuentes primarias a partir de centrar su análisis en las entidades públicas, específicamente, los Ministerios que las conforman y, a partir de ello, realiza una evaluación mediante encuestas sobre cómo se lleva el Control Interno en estas. En segundo lugar, hace una recopilación de información de fuentes secundarias como informes normativos, guías de aplicación y textos académicos para hacer una explicación detallada del Control Interno y sus implicancias.

Ante todo lo expuesto, se puede determinar que la presente investigación cumplió de manera efectiva el objetivo principal de establecer la importancia de la implementación de un sistema de control interno en las entidades públicas. Asimismo, estableció una postura determinante basada en la necesidad de que toda la organización se comprometa con la aplicación de dicho sistema, ya que resulta ser un aporte fundamental para garantizar la adaptabilidad de dicho sistema.

Como segunda fuente, se tiene a Lesly Margarita Sosa Pérez con su tesis titulada “El control interno y su influencia en la gestión contable de la empresa Golden Amazon Group S.A.C”. Dicha tesis busca determinar la importancia de la implementación de un sistema de control interno para favorecer el desarrollo operacional de las entidades, Por ello, el problema de investigación se encuentra fundamentado en exponer las deficiencias que se presentan en los procesos y actividades de una determinada empresa al contar con un procedimientos de control deficientes que respalde la gestión contable y operativa de esta. En ese sentido, con el fin de lograr dicha investigación, se realizó la evaluación del control interno implementado por la empresa Golden Amazon Group S.A.C como entidad de estudio.

Por un lado, el objetivo principal de la presente investigación es determinar de qué manera influye la aplicación de un Sistema de Control Interno en la empresa Golden Amazon Group S.A.C. Para ello, con la finalidad de determinar la influencia de dicha herramienta en la gestión de una empresa, esta será observada en términos de administración de riesgos y la supervisión del desarrollo de la gestión contable aplicada. Por ello, Sosa (2015) establece que: “El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema”. (p.31). De esa manera, resulta fundamental contar con un sistema de control interno que facilite la identificación y mitigación de riesgos que aporte en la consecución de los objetivos propuestos por la entidad.

Por otro lado, la hipótesis que sostiene la autora en la presente investigación se encuentra enfocada en fundamentar que una empresa que cuenta con un

Sistema de Control Interno será capaz de alcanzar un desarrollo financiero óptimo pues dicho sistema apoyará e influirá en la gestión contable de dicha entidad. Por ello, Sosa (2015) expone que el control interno resulta esencial dentro de la estructura administrativa de una entidad ya que asegura la confiabilidad de su información financiera haciendo frente a los posibles fraudes (p.15). Es así como, la implementación de un sistema de control interno además de contribuir en la consecución de objetivos también aporta en la obtención de seguridad razonable de prevenir fraudes para la entidad que decida adoptarlo en sus procedimientos.

En cuanto a la metodología utilizada por la empresa esta se caracteriza por ser mixta. En primer lugar, recurre a fuentes primarias mediante el análisis de la empresa Golden Amazon Group S.A.C a partir de la observación directa de esta estableciendo procedimientos de análisis estadísticos de población y muestra con la finalidad de describir de manera más certera lo observado en la entidad. En segundo lugar, recurre a fuentes secundarias mediante una recopilación de información con base teórica y científica para desarrollar y definir de manera precisa y consistente los aspectos fundamentales del Control Interno y la Gestión Contable.

Mediante todo lo expuesto, se puede determinar que la presente investigación cumplió de manera efectiva el objetivo principal de establecer la importancia de la implementación de un sistema de control interno para las entidades con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos y prevenir posibles fraudes. Asimismo, estableció una postura determinante basada en la necesidad de que toda organización cuente con un sistema de control interno en función a una base sólida que sea aportante principal para la eficacia de sus operaciones.

Como tercera fuente referente al presente tema de investigación, se tiene a Karim Jessica Bazán Amancio con su tesis de aplicación al Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), titulada: “Efectividad del control interno en el área de administración del ministerio de transportes y comunicaciones. Provias nacional, lima – 2018”. Dicha investigación tiene como objetivo principal analizar la efectividad del control interno en el área de administración del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – Provias Nacional y demostrar cómo el omitir un sistema de aplicación de un control interno origina manejos errados de recursos públicos, así como el desorden administrativo.

En primer lugar, para el logro del objetivo expuesto, la recopilación de información acerca de la gestión y procesos de control de la compañía se hizo a través de una técnica de recolección de datos denominada encuesta. Es decir, se realizó un cuestionario con un rango determinado de trabajadores con la finalidad dar respuesta a los objetivos generales y específicos referentes a la pregunta de investigación. Seguido de ello, es importante recalcar la importancia del control interno como aquella herramienta útil para las tres dimensiones de control que maneja las entidades estatales: control



previo, simultáneo y posterior. Pues mediante la aplicación de este tipo de controles se puede evaluar la efectividad de la administración en cada entidad estatal; es por ello, que el presente autor pone dichos conceptos como elementos principales a desarrollar en su investigación y los utiliza como parte de la formulación del problema.

Asimismo, esta distribución de control no solo se encuentra enfocada en una determinada entidad estatal, sino que, forma parte del control interno de todas las entidades gubernamentales y siendo parte de cada área de la administración pública. Por ejemplo, dentro de las áreas financieras, tales como tesorería y presupuesto existe el sector de control previo que se encarga de analizar y revisar toda información previa ejecución o registro de actividad.

Con la finalidad de que tener una visión más amplia del significado del control interno basado en estas tres dimensiones, Karim Bassán define estos tres de la siguiente manera:

“El control previo es llamado también control preliminar; es decir, se realiza antes de llevar a cabo el trabajo, estos suceden en los controles de dirección, cuando se realiza las actividades en curso para asegurar que todo vaya de acuerdo con lo planificado. El control simultáneo es también llamado control concurrente, en virtud de que, por lo general comprende acciones que le competen a las autoridades, funcionarios y servidores públicos, basado en las normas. Finalmente, el control interno posterior es también llamado de control de retroalimentación, es luego de ejecutado el servicio; es decir, comprende la verificación de documentos después de haber culminado una actividad” (Bazán, 2019, p. 24).

En ese sentido, se puede comprender que las presentes dimensiones buscan abarcar todo el proceso del sistema de control interno. Desde su inicio, con un análisis previo a la ejecución de actividades, hasta al final, a través de la supervisión o verificación del correcto proceso. Además, cada uno de estos controles comprenden acciones de cautela basada en normativas o disposiciones institucionales acorde a la entidad pública.

Como cuarta fuente, se tiene a Johanna Posso Rodelo y Mauricio Barrios Barrios en su tesis de aplicación a la empresa prestadora de servicios hoteleros eco - turísticos nativos activos Eco Hotel la Cocotera, titulada: “Diseño de un modelo de control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros eco - turísticos nativos activos Eco Hotel la Cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera”. La investigación en mención tiene como objetivo principal demostrar como la implementación de un diseño de control, específicamente, un sistema de control interno permite mediante manuales financieros, formulación de procedimientos, creación de políticas y normas, y un reglamento Interno, lograr que la entidad puede desarrollarse como un ente económico capaz de generar mayor utilidad al optimizar sus recursos.

En primera instancia, la metodología a utilizar es mixta. Por un lado, se realiza el análisis bajo un modelo deductivo, el cual parte de conceptos generales hacia más específicos. Por otro lado, se realiza la aplicación de métodos de análisis en base a las características generales de los procedimientos en la entidad y cómo estos se van desarrollando para después descomponerlos y dar paso a la formulación de actividades para el diseño de control. Asimismo, parte del planteamiento del problema es analizar la situación financiera de la empresa; es decir, evaluar las principales debilidades y fortalezas; así como los riesgos que se deben de mitigar dentro de las áreas financieras.

Asimismo, previo al análisis explicativo, los autores definen que el control interno es un proceso que debe ser ejecutado por toda la organización en conjunto; es decir, por los directores, la administración y todo el personal, ya que de este modo se convierte en una herramienta clave (Posso y Barrios, 2014). En otras palabras, para que un sistema de control interno forme parte de un modelo estratégico debe ser implementado a toda la entidad, con la ayuda de todo el personal, partiendo del más alto cargo.

Finalmente, acorde a la información expuesta en la tesis en mención, los autores recomiendan la necesidad de implementar un diseño de control interno en la compañía con la finalidad de que se pueda verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, además de contar con mejoras en la Gestión de las actividades del Departamento Financiero. Finalmente, se proponen puntualmente ciertos planteamientos tales como: la actualización periódica de los procedimientos buscando fortalecer el control; establecer programas de evaluación al sistema de control; y, en relación a el departamento financiero, delimitar funciones, crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información, mantener un orden en la documentación y emplear gráficas de control en las inspecciones.

## **2.2. Bases teóricas**

En el presente apartado se desarrollarán las principales referencias en función a los conceptos clave a tratar en la presente investigación. Por ello, se ha obtenido información sustancial de diversos autores con el objetivo de contar con un panorama amplio de los conceptos fundamentales que resulten fundamentales para el desarrollo del presente proyecto de aplicación.

### **2.2.1. Control Empresarial**

En las próximas líneas, se definirá el concepto de control de gestión como herramienta esencial en el desarrollo empresarial para alcanzar los objetivos propuestos por una determinada entidad. Como primera fuente tenemos a los autores Jose Carlos Dextre Flores y Raúl Sergio Del Pozo Rivas en su artículo académico titulado “¿Control de gestión o gestión de control?”. En dicho artículo, los autores determinan que el control empresarial viene a ser una función y un proceso de forma simultánea en la gestión de una empresa.

Para Pérez- Carballo (2006) citado en Dextre Flores y Del Pozo Rivas (2012):

“El control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados.” (p. 71).

Esto quiere decir, que el control de gestión abarca las distintas etapas de la gestión empresarial con la finalidad de alcanzar los objetivos y planes propuesto a lo largo del desarrollo de las actividades económicas. Sin embargo, en palabras de Stoner, Freeman y Gilbert (1996) citado en Dextre Flores y Del Pozo Rivas (2012), el control de gestión se puede percibir como un proceso mediante el cual se puede verificar que las actividades realizadas por una determinada entidad vayan acordes a lo planificado para estas (p. 71). En ese sentido, el control se puede percibir como un proceso de verificabilidad de las actividades que tiene el objetivo fundamental de evaluar el desenvolvimiento de cada una de las estrategias de control interno tomadas por la entidad que hace uso del sistema.

Como conclusión a lo expuesto por ambas posturas, los autores consideran que el control de gestión puede ser considerado como una función y un proceso a la vez, ya que:

“La función es el conjunto de tareas mediante el cual se llevan a cabo las actividades de una organización para cumplir un objetivo común. Por consiguiente, la función es inherente al objetivo de la organización. En cambio, el proceso es la forma como transcurren las actividades — generalmente, enmarcadas en un sistema establecido—, que lleva a cumplir la forma como se ejecutan las funciones” (Dextre Flores y Del Pozo Rivas, 2012, p.72).

Por ello, desde esa perspectiva, resulta fundamental comprender que el control es una herramienta que genera procesos e implica funciones con el objetivo de alcanzar un adecuado monitoreo de las estrategias adoptadas. Comprenderlo de esa manera permite una visión más amplia de lo que implica la herramienta de control dentro de los procesos y actividades desarrolladas por una determinada entidad.

Como segunda fuente de investigación tenemos a los autores Stephen P. Robbins y Mary Coulter en el capítulo titulado: “Administración – Decimosegunda edición”. En este, los autores determinan que toda entidad, con el objetivo de desarrollar un adecuado proceso de gestión, debe contar con un sistema de controles administrativos de alto nivel que abarquen las distintas dimensiones de la empresa.

En ese sentido, para los presentes autores el control debe ser entendido de la siguiente manera:

“El control es el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral. Todos los gerentes deben ejercer la función de control, aún cuando el desempeño de sus unidades tenga el nivel planeado, porque la única forma de determinar si esto es así, es evaluando qué actividades se han llevado a cabo y comparando el desempeño real con el estándar que se desea lograr”. (Robbins y Coulter, 2014, p.266).

En otras palabras, el control de gestión resulta relevante porque propicia la comparación y supervisión de las actividades reales realizadas con los estándares a fin de determinar la correcta consecución de objetivos. Asimismo, proponen la importancia del rol de los gerentes para dicho proceso de control de gestión.

Añadido a esto, dicho autores consideran que aun cuando una entidad cuenta con una adecuada planificación y estructura organizacional que facilite el logro de objetivos, ello no asegura que las actividades se realicen de la manera planeada ni que los objetivos están siendo cumplidos. Por ello, el control abarca un aspecto fundamental en el desempeño empresarial en una determinada entidad (Robbins y Coulter, 2014). Es decir, en un proceso estratégico de gestión, el control debe ser el medio principal para asegurar el adecuado desarrollo de actividades que permita alcanzar las metas.

En ese sentido, se puede observar la concordancia de perspectivas respecto al control por parte de los autores ya mencionados. Por un lado, se percibe el control de gestión como un procedimiento que asegura la consecución de objetivos, comparando la realización de actividades en función a lo estándar y lo real. Por otro lado, Robbins y Coulter añaden a esta perspectiva la importancia del ejercicio del control por parte de los gerentes como punto de partida para el desarrollo del control empresarial. En conclusión, el control tiene por finalidad la medición del desempeño real considerando un estándar, donde resulta fundamental las acciones gerenciales para la identificación de errores o desviaciones.

### **2.2.2. Tipos de control empresarial**

A continuación, se pasará explicar los tipos de control propuestos por distintos autores bajo sus respectivas perspectivas. Por un lado, como primera fuente se encuentran Carmen Ruiz Jiménez y Jesús Hernández Ortiz que en el artículo titulado “El control en las organizaciones: un marco de estudio”. Determinan que el control se puede clasificar, considerando características específicas tales como el ámbito de control, el grado de formalización, el momento de la realización del control, la naturaleza del control y el grado de especialización. Estas se detallarán en las próximas líneas.

En primer lugar, el ámbito de control es considerado como uno de los criterios fundamentales del control de gestión. Para Fama (1984) y Arruñada

(1990) citado en Ruiz Jiménez y Hernández Ortiz (2007), esta característica hace una separación entre el ámbito interno y externo de las organizaciones (p.3373). En ese sentido, existen controles externos e internos, los cuales están dirigidos a englobar los mecanismos que dan supervivencia a las entidades y actividades dirigidas a generar una relación laboral óptima respectivamente.

En segundo lugar, el grado de formalización permite la distinción entre un control formal y un control informal. Para Das y Teng (1998) citado en Ruiz Jiménez y Hernández Ortiz (2007)

“El control formal es ejercido a través de mecanismos de control escritos que especifican el patrón deseado de comportamiento – reglas, procedimientos, normas, presupuestos, etc -, el control informal se sirve de determinantes no escritos del comportamiento – normas de grupo, cultura organizativa y valores” (Das y Teng, 1998, p.3374).

Es decir, la diferencia entre ambos controles surge en la existencia de patrones que determinen el tipo de control a utilizar.

En tercer lugar, el momento de la realización del control se puede dividir en control ex – ante y ex – post. Para Flamholtz, el control ex – ante es aquel que surge antes de una determinada acción, mientras que el control ex – post se genera en el transcurso de la acción. En otras palabras, el control se ve determinado por el momento en el que este surge.

En cuarto lugar, la naturaleza del control puede dividirse en control estratégico, directivo y operativo. Tal como lo mencionan los autores, el primero de ellos, se centra en cuestiones relacionadas con la misión de la organización, la definición de objetivos y todo lo que afecte a la empresa en el largo plazo; el segundo, se aplica a nivel de dirección intermedia, uso eficaz de recursos, centrándose en el corto plazo ;y, el tercero, se relaciona a la eficiencia de las actividades con un horizonte temporal de corto plazo (Ruiz Jiménez y Hernández Ortiz 2007). En otras palabras, la presente característica posee divisiones enfocadas en la temporalidad de las actividades.

Finalmente, el grado de realización abarca temas relacionados al control no especializado y al control especializado. Para Arruñada (1990) citado en Ruiz Jiménez y Hernández Ortiz (2007) “en el control no especializado los miembros de la organización se controlan unos a otros, ya sea de forma simultánea o por turnos. Mientras que en el control especializado será un tercero el que se ocupe de vigilar y evaluar el desempeño del resto de miembros” (p. 3375). En ese sentido, esta característica se relaciona con la función de aseguramiento del cumplimiento de actividades planteadas para el alcance los objetivos propuestos por la entidad.

Como segunda fuente de investigación, tenemos a los autores Richard L. Daft y Dorothy Marcic que en “La importancia del control” establecen que los tipos de control se enfocan principalmente en el momento de ocurrencia de

los eventos y, por ello, clasifica el control como: control preventivo, control concurrente y control de retroalimentación.

En primer lugar, el control preventivo es aquel que identifica y previene eventos antes de que estos ocurran. En palabras de los presentes autores:

“Algunas veces denominado como control preliminar, concentra la atención en los recursos humanos, materiales y financieros que fluyen hacia la organización. Su propósito es asegurar que la calidad de los insumos sean lo suficientemente alta para prevenir la ocurrencia de problemas cuando la organización desempeña sus tareas” (L. Daft y Marcic, 2006, p.552).

En otras palabras, este tipo de control es aquel que se anticipa a los posibles problemas que una determinada entidad tendría que enfrentar. En ese sentido, esta clasificación de control representa una herramienta que permite a una determinada organización anticiparse o desarrolla procesos que respondan a las posibles contingencias a presentarse dentro de su entorno.

En segundo lugar, el control concurrente es aquel que vigila los eventos actuales para asegurar que vayan acorde con las políticas establecidas por la compañía. El control concurrente se encarga de evaluar los eventos actuales de trabajo considerando reglas que guían las tareas y actividades (L. Daft y Marcic, 2006). Es decir, este tipo de control tiene como finalidad la resolución de problemas a medida que estos surgen a lo largo del periodo económico. Por ello, esta clasificación de control permite a la entidad el desarrollo de respuestas inmediatas a los posibles inconvenientes surgidos a lo largo del desarrollo de sus actividades.

Por último, el control de retroalimentación se entiende como aquel medio que se centra en el producto final de la entidad. De acuerdo con Richard L. Daft y Dorothy Marcic (2006), “Algunas veces denominado control posterior a la acción o control del producto final, el control de retroalimentación concreta la atención en los productos finales de una organización; en particular, la calidad de un producto o servicio final” (p. 553). En ese sentido, este tipo de control tiene como objetivo resolver los problemas después que estos ocurran. Por ello, esta clasificación de control permite que las entidades puedan contar con resoluciones inmediatas ante el surgimiento de posibles problemas durante el desarrollo de sus actividades.

En síntesis, a lo todo lo expuesto previamente, existen distintos tipos de control empresarial los cuales son vistos desde distintas perspectivas ya sea desde su naturaleza hasta su forma de ejecución. Asimismo, existen otros de enfoques relacionado al momento en que el control surge, siendo este el punto de coincidencia en los autores analizados.

### 2.2.3. Control Interno

Uno de los principales conceptos a tratar en la presente investigación es término “Control Interno”. De acuerdo con lo expuesto previamente, una herramienta de gestión empresarial que abarca el conjunto de acciones, actividades, procesos y planes se ha vuelto fundamental para la administración organizacional en el ámbito empresarial. Por ello, resulta relevante analizar el significado de control interno y las implicancias de su aplicación en una entidad ya sea privada o pública.

Como primera fuente para abarcar la definición de control interno, se tiene a Luis Rodolfo Manosalvas Gómez, Mario Eduardo Cartagena Herrera y Lisenia Karina Baque Villanueva en el artículo titulado: “Gestión de control interno para disminuir el riesgo de quiebra en la empresa Capasepri” en el que determinan que para las empresas pertenecientes al sector privado resulta relevante la implementación de un modelo de gestión de control interno eficiente para el desarrollo de sus actividades en función a las políticas organizacionales establecidas (Manosalvas, Cartagena y Baque, 2019, p. 4). En ese sentido, se puede entender que la implementación de un control interno dentro del desarrollo organizacional de una empresa resulta importante ya que genera el aseguramiento del cumplimiento de las normas, la eficiencia de sus operaciones y la confiabilidad de la información financiera y no financiera útil para la toma de decisiones, proporcionando seguridad razonable para los grupos de interés de la entidad.

Asimismo, con relación al control interno adoptado por las entidades pertenecientes al sector público Pamilys Milagros Moreno Arvelo, Máster. Génesis Karolina Robles Zambrano y Máster. Juan Carlos Arandia Zambrano en su artículo titulado: “Sistema de control interno y profesionalización de los servidores públicos en Ecuador” en el cual se expone lo siguiente sobre el control interno:

“El control interno es un excelente mecanismo de organización y regulación de la administración pública, y con ello, de los recursos gubernamentales, pero para cumplir su función es necesaria, su interiorización en los nacionales de un estado, pero sobre todo en la formación de los servidores oficiales que deberán aplicarlo y los jueces que deberán juzgar si los actos de los servidores oficiales obedecieron a la legalidad, o por el contrario han producidos vulneración de los derechos de los ciudadanos o menoscabo del patrimonio estatal” (Moreno, Robles y Arandia, 2019, p. 13).

En otras palabras, la perspectiva que sostienen los autores mencionados está enfocada en logro de la eficiencia de las actividades desarrolladas en las entidades ejecutoras del Estado. Para ello, consideran que el control interno es la herramienta óptima para alcanzar un adecuado desempeño a nivel de actividades y resultados. Sin embargo, este no puede ser ejecutado de manera aislada a la cultura organizacional de la empresa, pues lo que busca es el aseguramiento de esta mediante la identificación de trabajadores –

organización y el establecimiento de canales de comunicación para afianzar la confiabilidad de las actividades realizadas.

Complementado lo expuesto, referente a la aplicación de un sistema de control interno por parte de entidades pertenecientes al sector público y privado, resulta fundamental considerar las definiciones de control interno bajo una perspectiva más amplia que busca complementar la interpretación convencional de control interno. En ese sentido, se expondrán las posturas las posturas desarrolladas por autores académicos y entidades relacionadas a la auditoría interna.

Como primera fuente se tiene a los autores Leudis Orlando Vega De La Cruz y Aniuska Ortiz Pérez en su artículo: “Procesos más relevantes del control interno de una empresa hotelera” en la cual se expone lo siguiente:

“El sistema de control interno es una nueva concepción de la gestión y el control empresarial, y es por eso que debe ser conocido como un cambio en los métodos y estilos de trabajo, para garantizar la eliminación de aquellos métodos que obstaculizaban el proceso e instaurar nuevos que lo garantice, para la posteridad de la organización y la aplicación de procedimientos de trabajo y normas que garanticen un desempeño adecuado y la obtención de resultados favorables para la empresa tanto cuantitativos como cualitativos” (Vega y Ortiz, 2017, p. 220).

A partir de lo expuesto por los dicho autores, líneas arriba, se puede comprender que la implementación de una adecuado sistema de control interno aporta de manera efectiva a la gestión que desempeña cada área de una entidad. Por ello, dicho sistema resulta ser aquel elemento que permite integrar aspectos de la administración empresarial tales como el liderazgo, cultura organizacional, confiabilidad en las operaciones, entre otros elementos. Entonces, la postura de Vega y Ortiz (2017) se encuentra enfocada en determinar al control interno como herramienta integrativa dentro de la entidad que lo implemente. En sentido, es importante recalcar la premisa que menciona el artículo: “El control interno como elemento integral del perfeccionamiento empresarial” (p.219). Lo cual resume lo expuesto previamente.

Por otro lado, otra fuente relevante para la descripción del control interno es la establecida por *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* en el artículo titulado: “Control Interno – Marco Integrado” determina que el control interno es un proceso que generalmente es desarrollado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una determinada empresa. El objeto de su diseño es proporcionar la seguridad razonable de que los objetivos en función a las operaciones e información se cumplan. Por ello, dicho concepto abarca cinco aspectos fundamentales:

- Prioriza la consecución de objetivos en una o más categorías – operaciones.



- Se desarrolla mediante tareas y actividades continuas por lo que es un medio y no un fin en sí mismo.
- Es realizado por personas, por lo que no solo abarca manuales o políticas de la empresa.
- Posee el objetivo de brindar seguridad razonable y no una seguridad absoluta.
- Es un proceso que se caracteriza por su adaptabilidad a la estructura de una determinada empresa. Es decir, es flexible (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012*).

En otras palabras, lo que busca la presente organización es establecer que el control interno es una herramienta que requiere ser utilizada desde la Dirección hasta el resto del personal de la entidad. Ello con la finalidad de integrar todas las actividades de operación para afrontar los cambios en el entorno empresarial a los que están expuestas las organizaciones. Es decir, no solo aporta a la toma de decisiones, sino que también propicia la identificación y mitigación de riesgos tanto internos como externos.

Asimismo, cabe resaltar *que* la presente institución también considera importante incluir dentro de la definición de control interno los principales objetivos que este concepto comprende. Los objetivos se centran en tres aspectos: operativos, de información y de cumplimiento. En primer lugar, los objetivos operativos son aquellos que contribuyen a generar operaciones efectivas y eficientes para la entidad. En segundo lugar, los objetivos de información son aquellos que abarcan la información financiera como no financiera en función a la confiabilidad, oportunidad y transparencia de esta. Finalmente, los objetivos de cumplimiento, se centran en el seguimiento de leyes y regulaciones a las que la entidad se ve sujeta (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2012*). Por ello, se puede entender que el concepto de control interno es consistente debido a que brinda una amplia visión de la entidad con la finalidad de monitorear adecuadamente las actividades ejecutadas para identificar riesgos y responder adecuadamente a estos.

Como tercera fuente para el entendimiento del concepto de control interno se consideró importante optar por estudiar el enfoque de una entidad especializada en auditoría interna ya que brindará una perspectiva más técnica de concepto en estudio. Asimismo, la auditoría interna es una rama de la especialidad de contabilidad que se encuentra estrechamente vinculada al concepto de control interno.

En ese sentido, se tiene el artículo titulado: Internal Auditing: Assurance, Insight and Objectivity desarrollado por The Institute of Internal Auditors of USA en el cual se expone lo siguiente:

*“The Internal Control are actions taken by management, a governing body, and other parties to manage risk and increase the likelihood that objectives and goals will be achieved. As a part of control, organizations establish policies and*

*procedures, as well as processes to ensure they are followed. Controls also help ensure the consistent adherence to the organization's ethical values and performance measures" (Institute of Internal Auditors S/f, p. 5).*

“El Control interno viene a abarcar el conjunto de acciones tomadas por la administración, el órgano rector y otras partes conformantes de la entidad que permiten administrar el riesgo y aumentar la probabilidad de que se logren los objetivos y las metas. Como parte del control, las organizaciones establecen políticas y procedimientos, así como procesos para garantizar que se sigan. Los controles también ayudan a garantizar el cumplimiento constante de los valores éticos y las medidas de desempeño de la organización”. (Institute of Internal Auditors,S/f, p. 5) (Traducción propia)

La forma de definir el control interno para el instituto en mención parte de una perspectiva de la auditoría interna en la que se entiende al control interno como el conjunto de acciones tomadas por toda una organización en conjunto con la finalidad de minimizar los riesgo que podrían dificultar la consecución de las metas. Por ello, se puede entender que bajo dicha óptica esta herramienta de control no resulta eficiente si solo es asumida por los altos cargos de una entidad, sino que resulta relevante que cada miembro de la organización se comprometa a ejecución de este sistema.

Como última fuente para definir el control interno se tiene a Robert Moeller en su libro titulado: *“Executive's Guide to COSO Internal Controls: Understanding and Implementing the New Framework”* en el capítulo tres bajo el nombre de *“COSO Internal Controls: The New Revised Framework”*. El presente autor, adoptando el marco de referencia del COSO, considera que el concepto del control interno está enfocado en ser un proceso que afecta a los Directores, administración y el resto del personal de una entidad con el fin de alcanzar los objetivos en tres categorías principales: la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de los reportes financieros y no financieros y el cumplimiento de las normas y regulaciones (Moeller, 2013). En otras palabras, mediante la postura del presente autor se puede determinar que el control interno funciona como un gran sistema que interconecta componentes básicos de una determinada entidad con el objetivo de servir como una estructura sólida que soporte principalmente los reportes financieros y de gestión de una entidad, considerados estos últimos como los principales pilares para evaluar el desempeño de la organización.

En síntesis, a partir de las distintas perspectivas recopiladas en función a la definición del concepto de control interno, se puede concluir que esta herramienta es considerada como un proceso que necesariamente requiere de la participación y entendimiento de todos los miembros de una organización, ya que de esa manera su objetivo principal, de identificar y mitigar riesgos materiales para alcanzar las metas propuestas, tendría una base más sólida para su ejecución. Asimismo, se ha podido determinar que el control interno es una herramienta flexible a todo tipo de entidad; es decir, se adapta fácilmente sea cual sea el giro de la entidad siempre y cuando exista una planificación

para su aplicación. Seguido a ello, como aspecto característico fundamental del control interno, se encuentran las categorías que este abarca a nivel de operaciones, reportes financieros y de gestión y el cumplimiento de regulaciones. Finalmente, cabe precisar que las dos últimas fuentes son fundamentales para el análisis del concepto del control interno, pues son entidades especializadas en auditoría interna. Además, una de ellas abarca estudios relacionados al concepto que establece el COSO, el cual es el marco de referencia principal a tratar en la presente investigación.

#### **2.2.4. Marcos de referencias del Control Interno**

Una vez tratado el concepto de control interno, resulta importante analizar los marcos de referencia que se han fundamentado a lo largo de los años en función a este concepto. Estos marcos han surgido con la finalidad de hacer más sencilla la interpretación de este concepto por parte de entidades tanto públicas y privadas alrededor del mundo que a través de los años y por los cambios surgidos a partir de la globalización han decidido aplicar dicha herramienta para la mejora de sus procesos de gestión. Por ello, resulta importante mencionar y analizar los distintos marcos de referencia existentes en función al control interno. Para ello el enfoque a considerar para tratar el marco teórico de este aspecto será a partir de la distinción de los marcos de referencia adoptados tanto por entidades privadas como por entidades públicas.

Como primera Fuente, se tienen a los autores Aapo Länsiluoto, Annukka Jokipi y Tomas Eklund en el artículo titulado: "Internal control effectiveness – a clustering approach". En dicha investigación Länsiluoto, Jokipi y Eklund (2006) mencionan lo siguiente: "*The framework views internal control as a system of resources, systems, processes, culture and structure that supports people in achieving objectives in three areas*". (p.8).

"El marco de referencia considera al control interno como un sistema de recursos, sistemas, procesos, cultura y estructura que ayuda a los miembros de una organización a alcanzar los objetivos en las siguientes tres áreas. (p. 8) (Traducción propia)

Esto quiere decir que un marco de referencia en función al control interno brinda los recursos, los procedimientos, la cultura y estructura que soporta la implementación de esta herramienta en una entidad. En ese sentido, se puede entender que un marco de referencia proporciona una conceptualización sólida que sirve como guía para el entendimiento y aplicación del control interno en una entidad. Por ello, ante la complejidad que toma la ejecución de este sistema de control dentro de los procesos de una entidad, resulta relevante que la organización comprenda y adopte un marco de referencia que vaya acorde a sus objetivos como entidad así como aquellos objetivos de los principales grupos de interés a nivel interno y externo; es decir, accionistas, directores, proveedores, clientes, etc.

Bajo la presente interpretación, los autores exponen dos marcos de referencia, considerados como los más usados a lo largo de los años. Para los cuales se toma como referencia otras fuentes de investigación especializadas en cada uno de los modelos de marcos de referencia en función al control interno, los cuales serán explicados en las próximas líneas.

Como segunda fuente, para interpretar los dos principales marcos de referencia se encuentra Nicolae Bălcescu en su artículo titulado: "Recent developments of the internal control. The COSO and CoCo models". En dicha investigación, lo que busca el autor es realizar una comparación en función a los aspectos principales que cada uno de estos marcos de referencia abarca.

En primer lugar, en función al COSO, el autor expresa que el modelo de referencia COSO, muy aparte de solo definir lo que solo implica la aplicación del control interno, establece cinco elementos clave que toda entidad debe comprender para su correcta implementación sin percibir al marco solo como el cumplimiento de regulaciones (Bălcescu, 2009). Bajo la posición del presente autor, se puede inferir que el marco de referencia COSO busca que los usuarios del control interno comprendan que esta herramienta es un proceso cuyo objetivo va a alineado a las metas de la empresa. Asimismo, es un proceso que requiere la participación de todos los miembros de la entidad y que genera una seguridad razonable al logro de metas acorde a los objetivos de cada entidad.

En segundo lugar, en función al marco de referencia CoCo, Nicolae expone lo siguiente:

*"The CoCo control model represents a means of understanding the major elements of control, including the important relation which exists between these elements. Crucial for the CoCo model are the control criteria and the grouping of these criteria, into the four elements of this model: purpose, commitment, and capacity, monitoring and learning". (Bălcescu, 2009, p. 78).*

"El modelo de referencia de control CoCo representa un medio para comprender los principales elementos del control interno, determinando la importante relación que existe entre estos elementos. Los criterios de control y la agrupación de estos criterios son cruciales para el modelo CoCo en función a los cuatro elementos que determinan este modelo: propósito, compromiso y capacidad, monitoreo y aprendizaje". (Bălcescu, 2009, p. 78). (Traducción propia)

En otras palabras, lo que busca expresar el autor bajo este concepto es el modelo CoCo tiene el objetivo principal de complementar lo establecido por el COSO pues abarca aspectos del control interno como el propósito, el compromiso, la capacidad, el monitoreo y el aprendizaje que requiere este sistema de control para su aplicación empresarial. En ese sentido, en función

a los principales elementos que debe aplicar una empresa en función al CoCo, se entiende por propósito al criterio que hace referencia a la contribución que el sistema de control interno busca en función a la orientación organizacional los objetivos y riesgo. Como segundo elemento en cuanto al compromiso, es el criterio que hace referencia al aporte de toda la organización para afirmar del sistema de control. Asimismo, en cuanto al elemento de capacidad, se entiende como aquel criterio que busca afianzar la competencia de los miembros de la organización en función a conocimiento e instrumentos para aplicar el control interno. Por último, el elemento de monitoreo y aprendizaje se entiende como el criterio que tiene como objetivo contribuir al rendimiento, monitorización, revaluación de la información y eficacia de control. Por ello, se considera que este marco de referencia complementa adecuadamente al marco COSO ya que, tal como se ha expuesto, propone elementos a nivel de entidad que contribuyen a una correcta implementación de un sistema especializado de control interno para maximizar la eficiencia de los procesos en una entidad, así como mitigar los riesgos que puedan surgir a lo largo de sus operaciones financiera y de gestión.

Tal como se mencionó en líneas anteriores, el sistema de control, específicamente la herramienta de “Control Interno”, no es ajeno al sector público; modo contrario, forma parte de la administración pública pues es fundamental para la gestión de recursos del Estado. En ese sentido, el ente regulador encargado a orientar a las entidades estatales del estatales en la implementación de un sistema de control interno son la Contraloría General de la República (CGR) y el Sistema Nacional de Control (SNC) Es por ello que uno de los marcos de referencia a tratar es el establecido por sector público aplicado bajo la regulación y supervisión de la entidad previamente mencionada. Entonces, en las próximas líneas se expondrá el marco normativo de referencia del control interno establecido por la Contraloría.

El control interno gubernamental en el Perú posee como principal objetivo brindar una seguridad razonable en temas de asignación de recursos y cumplimientos de las metas del Estado; es decir, se enfoca en que las entidades estatales cumplan con su misión. Por ello, el control interno gubernamental se ha establecido, definido a través de distintas normas y lineamientos con jerarquías diferentes. De acuerdo a la CGR, el marco normativo de referencia de control interno establecido en el Perú se presenta bajo un lineamiento jerárquico, presentado de la siguiente forma: en primer lugar, se tiene a la constitución de la república, Ley N° 27785: Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la CGR; Ley N° 28716: Ley de Control Interno de las Entidades del Estado; RC N° 320-2006-CG: Norma de Control Interno; RC N° 458-2008-CG: Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado; RC N° 119-2012-CG: Ejercicio del Control Preventivo por la CGR y OCI ;y Ley N° 29743 que modifica el artículo 10 de la ley N° 28716 (2006., p. 22). Entonces, tal como se ha podido entender, el sistema de control interno que maneja el Estado peruano es a través de una jerarquía que se han orientado al cumplimiento de un sistema

eficiente de control, acompañado por la CGR para su fortalecimiento en su ejecución a través de los años.

En ese sentido, en principio la Constitución el presentada como la máxima regulación, pues el órgano superior de sistema nacional de control que se encarga de la legalidad de ejecución del presupuesto público. La segunda regulación, la ley 27785, es la encarga de la regulación del SNC y CGR para su correcto funcionamiento. La tercera, la ley 28716, es la más específica y presentan un enfoque en lo elementos que forman parte del control interno gubernamental. La cuarta fuente asume el enfoque del COSO como marco conceptual de ejecución. La quinta regulación, al ser una guía, provee los lineamientos de la implementación del sistema de control. La sexta fuente alude a la prioridad del control preventivo en función a los posibles riesgos que se puedan presentar. Finalmente, última regulación, presenta la modificación de un artículo para considerar la naturaleza de las funciones de cada entidad estatal, proyectos de inversión y actividades sociales.

Como segunda fuente, debido a que es una regulación en la cual expresa los lineamientos de ejecución del control interno, se expondrá la Ley N° 28716 “Ley de Control Interno de las entidades del Estado”. La presente regulación resulta relevante pues es aquella muestra los componentes del sistema de control que el sector gubernamental utiliza para sus actividades, operaciones, procesos, recursos y actos institucionales, además en ella se puede apreciar la adaptación el COSO a la gestión pública. En ese sentido, la presente Ley establece como componentes a los siguientes: “Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, actividades de prevención y monitoreo, sistema de información y comunicación, seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento”. (Ley N° 28716, 2006, p. 3). Entonces, tal como se puede apreciar, las regulaciones de control interno en el sector público abarcar los cinco componentes establecidos por el marco COSO más dos puntos que tienen como fin la atención en los logros y medidas de control implementadas. Asimismo, presenta el compromiso de los órganos y personal de administración institucional para realizar evaluaciones con la finalidad de prevenir cualquier desviación o deficiencia.

En síntesis, a partir de los expuesto, se puede entender que tanto para el sector público como privado existen distintas regulaciones presentadas en marcos de referencia para la implementación de un óptimo sistema de control interno. Por un lado, en el ámbito privado, los marcos más usados son los modelos COSO y CoCo. Ambos modelos buscan dar soporte a las actividades realizadas por la empresa; así como, aportar en la eficiencia de las planificaciones a corto y largo plazo. El primero de ellos, través de sus cinco componentes buscar integrar las actividades, procesos, planes, lineamiento, riesgos y otros para un eficiente desarrollo de control. Asimismo, el segundo, es ejecutado de manera complementaria al primer marco de referencia mencionado a través de aspectos como el propósito, el compromiso, la capacidad, el monitoreo y el aprendizaje. Por otro lado, en el ámbito público,

se posee lineamientos normativos bajo una estricta jerarquía. Entre ellas, se consideran las más importantes a la ley de control interno N°28716 y la Constitución Política del Perú, ya que son las principales fuentes reguladoras de un eficiente control interno relacionado a la gestión de recursos y el presupuesto asignado para cada unidad estatal. Además de ello, es importante resaltar que el control interno gubernamental está vinculado a los cinco componentes del sistema COSO, pues parte del plan de ejecución de la ley en mención se encuentran lineamientos de dicho marco de referencia, además de algunas adaptaciones específicas para un mayor control interno en el sector público. En ese sentido, a modo de conclusión, el marco de referencia COSO, el cual será detallado en las próximas líneas, puede considerarse como el modelo más óptimo de aplicación para un eficiente sistema de control interno, pues tal como se mencionó, su ejecución es tanto en el sector público como privado en el Perú.

### **2.2.5. COSO 2013**

A partir de lo mencionado con anterioridad en referencia a los conceptos referentes a las implicancias de los sistemas de control y la herramienta de control interno en específico, resulta fundamental analizar investigaciones y fuentes que se han enfocado en analizar el marco de referencia de control interno COSO 2013. Este aspecto de estudio resulta importante ya que la presente investigación radica en plantear la propuesta de implementación de un sistema de control interno bajo el marco de referencia COSO 2013. Dicho marco tiene por objetivo el establecimiento de bases regulatorias que orienten a las entidades a establecer un sistema de control interno que facilite el desarrollo de sus operaciones, les permita identificar los potenciales riesgos a los que se ve enfrentada con la finalidad de mitigarlos; y, generar información financiera y no financiera caracterizada por poseer un grado de confiabilidad que permita la adecuada toma de decisiones. De esta manera, se procede a analizar de manera concreta las implicancias del marco de referencia COSO 2013.

Como primera fuente, se tiene a Julián Pablo Laski en el artículo titulado: “El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: El modelo COSO y sus alcances en América Latina”. En dicha propuesta de investigación el presente autor pretende explicar las implicancias de la adopción del marco de referencia COSO para las empresas de América Latina, principalmente en función a la propagación de la importancia de contar con un sistema de control interno a nivel empresarial. Por ello, Laski expresa lo siguiente:

“La fuerte expansión del Modelo COSO reside en el hecho de que éste incrementa las probabilidades de que una organización se gestione de manera eficiente, proveyendo un enfoque integral y herramientas institucionales que sirven para encarar medidas de mejora continua”. (Laski, S/f, p. 10)

Mediante dicha postura expresada por el autor, lo que se presente expresar es que el marco de referencia COSO 2013 ha cobrado importancia para su implementación dentro de la gestión de las empresas debido a que es un modelo de control interno que contribuye eficientemente con la adecuada consecución de objetivos por parte de la entidad mediante el aseguramiento de la eficiencia del desarrollo de operaciones financieras y no financieras.

Por ello, resulta fundamental lo expresado por Laski, ya que es importante comprender que el modelo de control interno referido mediante el COSO 2013 va más allá de un cumplimiento de regulaciones expresas. De esa manera, se genera una adecuada interpretación de dicho modelo que busca el entendimiento del control interno a partir de cinco componentes fundamentales tales como: ambiente o entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo. Dichos componentes deben ser entendidos desde una perspectiva integral en la que se tenga el entendimiento claro de que no funcionan de forma aislada el uno del otro. Es así como, los componentes establecidos por el COSO 2013 contribuyen al logro de los objetivos tanto a nivel financiero y gestión como también a nivel institucional.

De esta manera, bajo la perspectiva planteada y tomando lo fundamental de ella, resulta de vital importancia comprender que el marco de referencia COSO 2013 es un principal aportante de un sistema de control interno mediante herramientas útiles y componentes relevantes.

Como segunda fuente, se tiene como autora a Olga Patricia Vásquez Montoya en su artículo titulado: "Visión integral del control interno". En dicha investigación lo que se busca es fundamentar la importancia del control interno mediante el modelo COSO 2013, estableciendo que este viene a ser un factor clave para el cumplimiento de metas y logro de un desarrollo eficiente de las operaciones para la entidad que decida acogerlo como su marco de referencia para su sistema de control interno. Por ello, la presente autora establece lo siguiente referente a la evolución del COSO, como aquel marco que ha adquirido gran importancia a través de los años:

"A partir de la creación del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission en el año de 1992 se emite el COSO I : "Marco Integrado del Control Interno"; luego en el 2004, el COSO II: "Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos" ;y en 2013 se publica la tercera versión COSO III: "Control Interno Marco Integrado", como una versión mejorada del COSO I ya que mantiene su nombre y la definición de Control Interno, pero involucra una visión más clara y actualizada. La visión del Control Interno se ha ido extendiendo y aplicando como práctica universal en las organizaciones sin importar su naturaleza y tamaño" (Vásquez, 2016, p. 141).



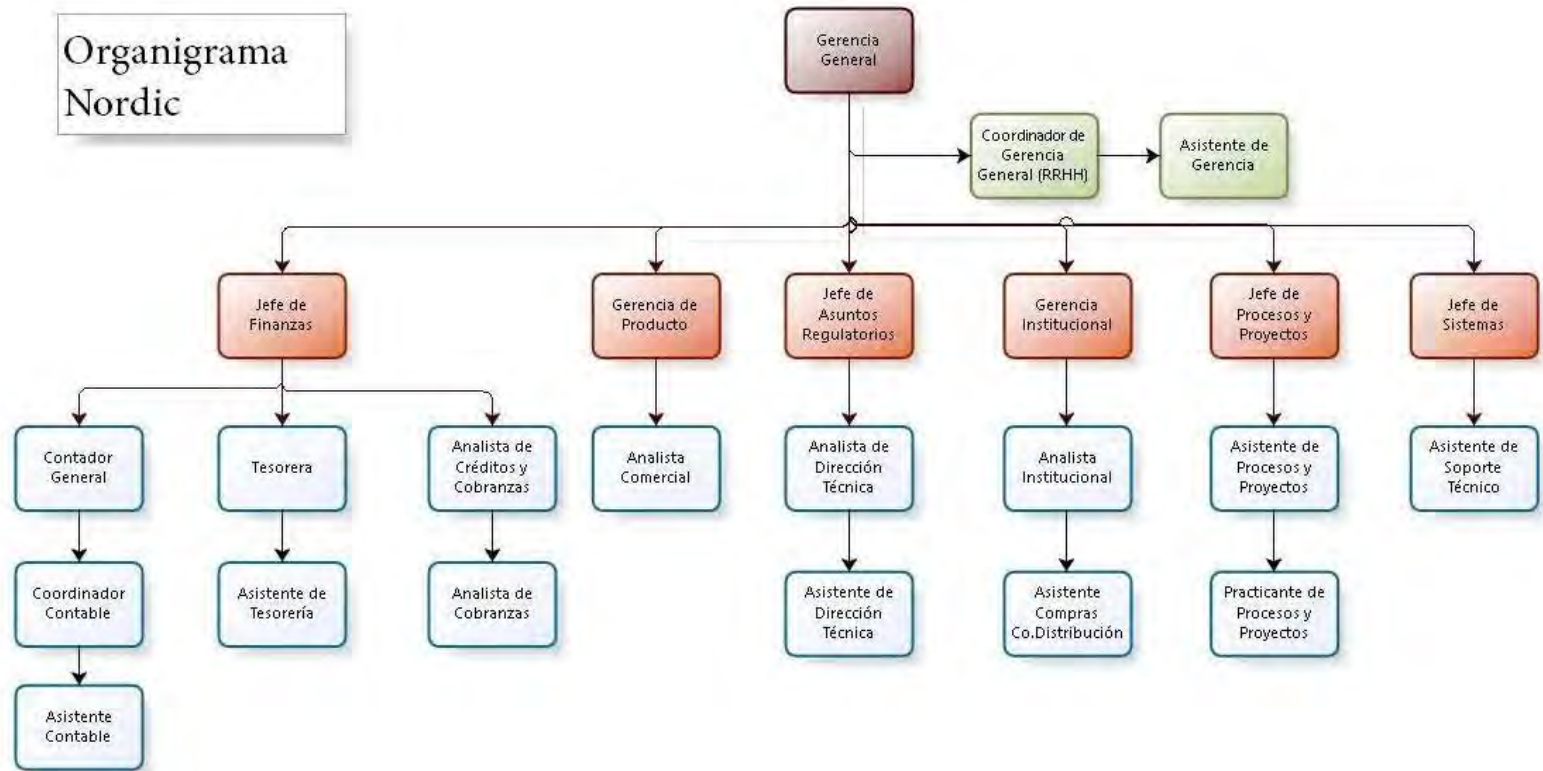
En ese sentido, acorde a lo expuesto en el párrafo anterior, a lo largo de los años la estructura del sistema COSO ha ido evolucionando, siendo acorde al desarrollo de las necesidades empresariales. Por ello, inicialmente, la composición de este marco normativo solo estaba enfocado en los sus cinco componentes; después de ello, su visión se amplía a más de 5 elementos; y finalmente, el último modelo de COSO, el cual presenta mejoras en definición y aplicación. Por ello, se puede entender, que dicho sistema busca la mejora a través de los años con la finalidad de brindar un sistema de control interno óptimo, eficiente y eficaz. Asimismo, cabe mencionar que debido a los cambios de mejora surgidos en el sistema COSO, este se ha convertido flexible y universal; es decir, es adaptable a cualquier tipo de entidad ya sea grande, mediana o pequeña.

Como tercera fuente, se tiene a Scott Eriksen e Ignacio Urrutia en el artículo titulado: “Los efectos de la ley Sarbanes – Oxley. Del COSO IC al COSO ERM”. En la presente investigación, los autores pretenden explicar la transición del modelo COSO IC al modelo COSO. Dicho cambio surge principalmente por motivo de mejora en relación a las dimensiones que abarcaba el primer modelo en mención. Por ello, el COSO es considerado como un modelo más concreto a nivel de objetivos, nivel de enfoque y componentes de control interno. En ese sentido, ambos autores expresan que la idea de la implementación del modelo COSO no supone un modelo nuevo si no que se enfoca en mantener la estructura del COSO IC, mejorándolo en tres aspecto tales como la expansión de los objetivos y estrategias del control interno en función a la operatividad y el reporte, los niveles de enfoque en función a las actividades e incluir un grado de valoración del riesgo (Eriksen y Urrutia, 2008). Entonces, acorde a lo expuesto, se puede inferir que el objetivo principal que pretende alcanzar el modelo COSO se fundamenta en la creación de un sistema de control interno que abarque más que el cumplimiento de regulaciones ya que tiene como prioridad la identificación y gestión del riesgo empresarial a la que se ve expuesta una empresa, sea cual sea su naturaleza de negocio. Por ello, lo que establece este modelo es la identificación de eventos que puedan atentar contra las metas establecidas por la organización, dando respuestas inmediatas y soluciones eficaces.

En síntesis, mediante todo lo recopilado por los diversos autores, se puede determinar que el modelo COSO forma parte de los principales modelos de referencia que la mayoría de las entidades decide implementar para el establecimiento de un adecuado sistema de control interno. Asimismo, a partir de la evolución de este modelo se ha podido evidenciar la amplitud de su propósito que no solo termina en ser una base regulatoria a seguir por una entidad, sino ser una base que oriente a los usuarios sobre la identificación de riesgos, el desarrollo de operaciones óptimas, el entendimiento de los componentes del control interno y ,sobre todo, la labor conjunta por parte de todos los miembros de la organización para el adecuado desempeño y la garantía que perdurará a lo largo del tiempo.

# ANEXOS

## Anexo 1: Organigrama de la empresa



Fuente: Plan Estratégico NORDIC PHARMACEUTICAL S.A.C. Elaboración:

Propia

## BIBLIOGRAFÍA

Bălcescu, N. (2009). Recent developments of the internal control. The COSO and CoCo models. *Revista Academiei Forțelor Terestre*, 53 (1), 74 – 79.

Contraloría General de la República (S/f). Marco conceptual de Control Interno (Marco conceptual). Lima.

Deloitte. (2015). *COSO: Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno*. Recuperado de:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>

Dextre, J. & Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Revista de Contabilidad y Negocios*, 7 (14), 69 - 80.

Daft, R. y Marcic, D. (S/F) La importancia del control. *Introducción a la administración*, Cuarta edición, 548 – 573.

Eriksen, S. & Urrutia, I (2008). Los efectos de la ley Sarbanes – Oxley. Del COSO IC al COSO ERM. *Control de Gestión*, (246), 42 – 48.

Länsiluoto, A. & Jokipi, A. & Eklund, T. (2016). Internal control effectiveness – a clustering approach. *Managerial Auditing Journal*, 31 (1), 5 – 34.

Laski, J. (S/f). El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: El modelo COSO y sus alcances en América Latina. *Gestión Estratégica*.

Ley N° 28716 : Ley de Control Interno de las entidades del Estado.

- Manosalvas, L. & Cartagena, M. & Baque, L. Gestión de control interno para disminuir el riesgo de quiebra en la empresa Capasepri. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, VI (37), 2 – 18.
- Moreno, P. & Robles, G. & Arandia, J. Sistema de control interno y profesionalización de los servidores públicos en Ecuador. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, VI (40), 2 -17.
- Moeller, R. (2013). Executive's Guide to COSO Internal Controls: Understanding and Implementing the New Framework. En *Executive's Guide to COSO Internal Controls: Understanding and Implementing the New Framework* (pp. 29 – 40).
- Nordic Pharmaceutical Company S.A.C. (2018). *Plan Estratégico*.
- Robbins, S. & Coulter, M. (S/F). Controles administrativos. *Administración*, décimo segunda edición, 264 – 293.
- Ruiz, C. & Hernández, J. (2007). El control en las organizaciones: un marco de estudio. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. 3366 - 3382.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Control Interno – Marco Integrado* (Resumen Ejecutivo).
- The Institute of Internal Auditors of USA. *Internal Auditing: Assurance, Insight and Objectivity*. (Informe).
- Vega, L. & Ortiz, A. (S/F). Procesos más relevantes del control interno de una empresa hotelera. *Semestre académico*, 20 (45), 217 – 231.
- Vásquez, O. (2016). Visión integral del control interno. *Contaduría Universidad de Antioquía*, 139 – 154.

