



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector
Público

**Evaluación de riesgos en el ciclo de ingresos y
propuesta de mejora – Caso: mype de servicios
terapéuticos de Lima Metropolitana – 2024**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Contador Público

AUTOR

José Camilo CHAMORRO QUINTEROS

ASESOR

Dr. Alberto Benjamín ESPINOZA VALENZUELA

Lima, Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Chamorro, J. (2024). *Evaluación de riesgos en el ciclo de ingresos y propuesta de mejora – Caso: mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana - 2024*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector Público]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	José Camilo Chamorro Quinteros
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	70945062
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0002-8842-3464
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07335395
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-8577-1717
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Alan Errol Rozas Flores
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10557884
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Julio Alberto Hennings Otoya
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08806920
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Santiago Bazan Castillo
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07232552
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.11.0.15. Riesgos empresariales

Grupo de investigación	Auditoria social / de gestión AUDIT
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Universidad Nacional Mayor de San Marcos País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lima Latitud: -12.055979 Longitud: -77.084541
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Junio 2024 - Noviembre 2024
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú, Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE ESCUELA PROFESIONAL DE AUDITORIA EMPRESARIAL Y DEL SECTOR PÚBLICO

ACTA N° 0038-FCC-D-2024

SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

En la ciudad de Lima, en el local del Salón de Grados (1er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a las 11:00 horas del día dieciocho de noviembre del año dos mil veinticuatro, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el trabajo de suficiencia profesional para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 002302-2024-D-FCC/UNMSM de fecha 18 de noviembre de 2024, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE : Dr. Alan Errol Rozas Flores
MIEMBRO ASESOR : Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela
MIEMBROS : Dr. Julio Alberto Hennings Otoyá
Mag. Santiago Bazán Castillo

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación de la Tesis titulada: "**EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL CICLO DE INGRESOS Y PROPUESTA DE MEJORA - CASO: MYPE DE SERVICIOS TERAPÉUTICOS DE LIMA METROPOLITANA - 2024**", presentado por el bachiller José Camilo Chamorro Quinteros con código de matrícula N° 17110572, para la obtención del Título Profesional de Contador Público.

Habiendo concluido con la sustentación, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADO

Siendo las 12:00 horas se dio por concluido el acto académico y leída el presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.

Dr. Alan Errol Rozas Flores
Presidente

Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela
Miembro - Asesor

Dr. Julio Alberto Hennings Otoyá
Miembro

Mag. Santiago Bazán Castillo
Miembro



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE AUDITORIA EMPRESARIAL Y DEL SECTOR PÚBLICO

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela mi condición de asesor acreditado con el Oficio N° 000248-2024-EPAESP-FCC/UNMSM de fecha 20 de setiembre de 2024 de la tesis, cuyo título es **"EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL CICLO DE INGRESOS Y PROPUESTA DE MEJORA - CASO: MYPE DE SERVICIOS TERAPÉUTICOS DE LIMA METROPOLITANA - 2024"**, presentado por el bachiller **Chamorro Quinteros, José Camilo**, para optar el Título Profesional de Contador Público, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de 7 % de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional**.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Contador Público, correspondiente.

Firma del Asesor: _____

DNI: 07335395

Nombres y apellidos del asesor: Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela



DEDICATORIA

A mis abuelos, por ser una inspiración y
ejemplo de resiliencia, trabajo y sabiduría;
como a toda mi familia que siempre me
impulsa a seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme una
oportunidad más de aprendizaje y crecimiento.
A mis asesores de tesis, por ser mi guía en este
proceso. A mi familia y amigos por apoyo
incondicional.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
ÍNDICE GENERAL	4
LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE FIGURAS	8
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
I. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Introducción	12
1.2. Descripción de la realidad problemática	13
1.3. Definición del problema	18
1.3.1. Problema General	18
1.3.2. Problemas Específicos	18
1.4. Objetivos	19
1.4.1. Objetivo General	19
1.4.2. Objetivos Específicos	19
1.5. Justificación e importancia de la investigación	19
1.5.1. Justificación Teórica	19
1.5.2. Justificación Práctica	20

1.6.	Aspectos éticos de la investigación	21
II.	REVISIÓN DE LITERATURA	22
2.1.	Antecedentes del estudio	22
2.2.	Bases teóricas	28
2.3.	Definición de categorías de análisis	35
2.3.1.	<i>Categoría: Evaluación de Riesgos</i>	35
2.4.	Definición de términos	40
III.	SUPUESTOS HIPOTÉTICOS Y CATEGORÍAS	42
3.1.	Supuesto hipotético.....	42
3.2.	Sistemas y categorías de análisis	42
IV.	MATERIALES Y MÉTODOS	43
4.1.	Enfoque de la investigación.....	43
4.2.	Diseño de la investigación.....	44
4.3.	Credibilidad de la investigación	45
4.4.	Sujetos de estudio	45
4.5.	Procedimiento, técnicas e instrumentos de recolección de información	47
4.6.	Análisis de datos	48
V.	RESULTADOS.....	50
5.1.	Presentación y análisis de resultados.....	62
VI.	DISCUSIÓN.....	81

6.1.	Aporte de la investigación	81
6.2.	Comparación de los resultados de la investigación con estudios previos	81
6.3.	Validación de la teoría referente.....	83
6.4.	Propuesta de Mejora	85
6.4.1.	<i>Fase de fortalecimiento de gobierno y cultura</i>	<i>85</i>
6.4.2.	<i>Fase de definición de objetivos y estrategia</i>	<i>93</i>
6.4.3.	<i>Fase de implementación y desempeño</i>	<i>100</i>
6.4.4.	<i>Fase de evaluación y revisión</i>	<i>107</i>
6.4.5.	<i>Fase de información, comunicación y reporte.....</i>	<i>108</i>
6.5.	Agenda futura de la investigación	111
CONCLUSIONES		112
RECOMENDACIONES		113
REFERENCIAS		115
VII. ANEXOS.....		126

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Categoría y Subcategorías</i>	42
Tabla 2 <i>Distribución de cantidad de trabajadores por sede de la empresa en estudio</i>	46
Tabla 3 <i>Información general de sujetos informantes</i>	62
Tabla 4 <i>Factores internos y externos analizados en la identificación de riesgos</i>	68
Tabla 5 <i>Riesgos internos que afectan el ciclo de ingresos en una mype de servicios ..terapéuticos de Lima Metropolitana-2024 según los sujetos informantes</i>	73
Tabla 6 <i>Riesgos externos que afectan el ciclo de ingresos en una mype de servicios .. terapéuticos de Lima Metropolitana-2024 según los sujetos informantes</i>	77
Tabla 7 <i>Propuesta de implementación de gestión de riesgos</i>	85
Tabla 8 <i>Propuesta de implementación de misión, visión y valores</i>	86
Tabla 9 <i>Propuesta de Implementación de estrategia</i>	87
Tabla 10 <i>Propuesta de plan de seguimiento de estrategia</i>	88
Tabla 11 <i>Propuesta de implementación de plan de desarrollo de capital humano</i>	91
Tabla 12 <i>Propuesta de análisis de contexto empresarial externo consolidado</i>	93
Tabla 13 <i>Propuesta de análisis de contexto empresarial interno consolidado</i>	96
Tabla 14 <i>Propuesta de especificación de objetivos empresariales y definición de tolerancia al riesgo</i>	98
Tabla 15 <i>Propuesta de Identificación de riesgos</i>	100
Tabla 16 <i>Propuesta de matriz de riesgos</i>	102

Tabla 17	<i>Propuesta de estrategia de mitigación de riesgos</i>	102
Tabla 18	<i>Propuesta de visión de cartera de riesgos</i>	106
Tabla 19	<i>Propuesta de evaluación de cambios en el entorno</i>	107
Tabla 20	<i>Propuesta de informes de gestión de riesgos</i>	110

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	<i>Componentes y procesos de gestión del riesgo empresarial</i>	35
Figura 2	<i>Triángulo del Fraude</i>	39
Figura 3	<i>Proceso de investigación cualitativa</i>	44
Figura 4	<i>Categoría y Subcategorías</i>	50
Figura 5	<i>Flujograma de análisis y estrategia de mercado de una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana</i>	51
Figura 6	<i>Documentación sustento: publicidad</i>	52
Figura 7	<i>Flujograma de recepción inicial a cliente, facturación de diagnóstico y cobro en una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana</i>	53
Figura 8	<i>Documentación sustento: facturación</i>	54
Figura 9	<i>Prestación de servicio, facturación posterior y cobro por paquete de sesiones terapéuticas en una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana</i>	55
Figura 10	<i>Documentación sustento: diagnóstico clínico</i>	56
Figura 11	<i>Documentación sustento: historia clínica</i>	56

Figura 12 <i>Documentación sustento: receta médica</i>	57
Figura 13 <i>Documentación sustento: Cartilla de asistencia</i>	57
Figura 14 <i>Documentación sustento: actualización de registro de atenciones y valorización de ingresos</i>	58
Figura 15 <i>Flujograma de actividades complementarias de control de ciclo de ingresos en una mype de servicios terapéuticos</i>	59
Figura 16 <i>Documentación Sustento : arqueo de cobros de efectivo, incluye ingresos al contado como transferencias bancarias</i>	60
Figura 17 <i>Documentación Sustento : arqueo de ingresos al contado</i>	60
Figura 18 <i>Flujograma de elaboración de información relacionada al ciclo de ingresos de una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana</i>	61
Figura 19 <i>Propuesta de organigrama</i>	89
Figura 20 <i>Propuesta de espectro cultural y nivel de riesgo en base a estrategia</i>	91
Figura 21 <i>Propuesta de proceso de evaluación y análisis de resultados</i>	107

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es explicar cómo es la evaluación de riesgos en el ciclo de ingresos en una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana -2024 y presentar una propuesta de mejora. La metodología de la investigación fue de enfoque cualitativo de tipo descriptivo y diseño fenomenológico; se utilizó la entrevista a profundidad como técnica de recopilación de información. Participaron cuatro colaboradores de la empresa en estudio que integran la gerencia general y administración. Los resultados revelaron que el proceso de evaluación de riesgos en la empresa de servicios terapéuticos se realiza de manera no formal debido a la falta de recursos y conocimientos técnicos. Este proceso incluye la definición de objetivos, identificación y análisis de riesgos, así como la evaluación del riesgo de fraude y cambios significativos. También se evidencia la clasificación de los riesgos en base a factores internos y externos, siendo los más importantes los de infraestructura, rotación de personal, mercado, social y regulatorio. De igual manera se identificó que una adecuada evaluación permitiría a la gerencia tomar medidas para asegurar la continuidad de la empresa. Se concluyó confirmando el supuesto general que determina que la unidad en estudio realiza una evaluación de riesgos en el ciclo de ingresos utilizando metodologías informales y no estandarizadas debido a la falta de recursos y de herramientas especializadas.

Palabras clave: evaluación de riesgos, toma de decisiones, tolerancia al riesgo, control y toma de decisión.

ABSTRACT

The objective of this research is to explain how the risk assessment in the revenue cycle in a Small Medium Enterprise (SME) of therapeutic services in Metropolitan Lima -2024 is and to present a proposal for improvement. The research methodology was of a descriptive qualitative approach and phenomenological design; an in-depth interview was used as a technique for gathering information. Four collaborators of the company under study, who are part of the general management and administration, participated in the study. The results revealed that the risk assessment process in the therapeutic services company is carried out in a non-formal manner due to the lack of resources and technical knowledge. This process includes the definition of objectives, identification and analysis of risks, as well as the evaluation of fraud and changes in the environment. There is also evidence of the classification of risks based on internal and external factors, the most important of which are infrastructure, personnel turnover, market, social and regulatory. Likewise, it was identified that an adequate assessment would allow management to take measures to ensure the continuity of the company. It was concluded by confirming the general assumption that the unit under study performs a risk assessment in the revenue cycle using informal and non-standardized methodologies due to the lack of resources and specialized tools.

Key words: risk assessment, decision making, risk tolerance, control and decision making.

I. INTRODUCCIÓN

1.1.Introducción

Las micro y pequeñas empresas (pymes) del sector de servicios terapéuticos en Lima Metropolitana son unidades económicas fundamentales para la creación de empleo como su participación en la impartición de atenciones médicas en diferentes localías. Sin embargo, estas enfrentan dificultades por su operación en un mercado ampliamente competitivo y un entorno regulativo estricto, es por eso que se plantea la gestión de riesgos como un mecanismo crucial para su sostenibilidad.

En tal sentido, la presente investigación propone como objetivo general explicar cómo es la evaluación de riesgos en el ciclo de ingresos en una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana - 2024; para que consecuentemente se elabore una propuesta de mejora. Por ello, a continuación se detallan los capítulos de la presente tesis:

El desarrollo de la presente tesis inicia con el Capítulo I, que aborda la realidad problemática, los problemas, objetivos, justificación e importancia de la investigación, además de sus limitaciones.

En el Capítulo II se presentan los antecedentes internacionales y nacionales, junto con los fundamentos teóricos y categorías de análisis.

El Capítulo III expone las hipótesis y variables, mientras que el Capítulo IV detalla la metodología utilizada.

El Capítulo V muestra los resultados y su análisis, seguido de una discusión en el Capítulo VI. Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

1.2.Descripción de la realidad problemática

Las micro, pequeña y medianas empresas definidas como unidades económicas con recursos limitados en comparación con las empresas consolidadas del mercado, juegan un papel crucial para el empleo, el crecimiento económico y la innovación (Bayraktar y Algan , 2019). Sin embargo, a lo largo del tiempo, estas organizaciones enfrentan desafíos que tienden a ser más complejos y dinámicos.

A nivel global, dentro de las principales economías de Europa, el Reino Unido contó con 5.547.000 pequeñas o medianas empresas a finales del 2023, lo que significa que el 99% de las empresas del país (UK GOV, 2023, como es citado en Pratt y Howard, 2024), sin embargo se estima que alrededor de 31.000 empresas quiebren durante el 2024 (Boata, et al., 2024).

En Italia, las pequeñas y medianas empresas (PMI) aportan el 63% del valor añadido y el 76% del empleo (Casadei, 2024).De igual manera hubo incremento significativo (+33,3%) en el número de pequeñas y medianas empresas que pusieron fin a su actividad por quiebras (+25,2%) o por liquidaciones (+36%), en comparación con el 2022 (CERVED,2024, como se citó en Industria Italiana,2024).

En España, las empresas pequeñas y medianas ascendieron a 2.938.479 en los primeros meses del 2024, las cuales generaron 9.7 millones puestos de trabajo (Dirección General de Estrategia Industrial y de la Pequeña y Mediana Empresa de España, 2024). No obstante, se prevé una desaceleración del crecimiento durante el 2024, por lo que las quiebras mantendrán el patrón del 2023 debido a la desaceleración económica mundial y las políticas monetarias (Dun y Bradstreet, 2024).

En correspondencia con lo evidenciado, la adaptabilidad de la mypes en Europa logra ser un factor importante para que estas no logren considerar la quiebra o cierre de operaciones como una opción. Sin embargo, factores como la gestión de riesgos en un contexto de recuperación post-pandemia y cambios continuos debido a las secuelas de la COVID-19, como restricciones y disrupciones en las cadenas de suministro, han mantenido la presión sobre las finanzas de las pymes. De igual manera, la alta inflación incrementó los costos operativos afectando la rentabilidad (Kraemer et al.,2023); así como las tensiones geopolíticas y las dificultades para acceder a financiamiento también han exacerbado los problemas económicos (SME Envoy network, 2023).

En resumen, la capacidad de pymes para sobrevivir ha dependido en gran medida de su habilidad para gestionar estos diversos riesgos.

En América latina, la situación en las principales economías no es indistinta, tal es el caso de Brasil donde las pequeñas y medianas empresas (PMEs) representan un 93.6% de la empresas activas en el país al igual que son

partícipes de la generación de más del 50% de empleos formales. Sin embargo, durante los 4 primeros meses del 2024 se determinó un cierre de 854.150 PMEs (Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, 2024).

En el mismo sentido, durante los primeros meses del 2024, las 4.7 millones de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) de México aportaron el 68% puestos de empleos en el país centroamericano, sin embargo estudios determinaron que 52 de cada 100 mipymes quiebran en los dos primeros años debido a la complejidad administrativa, escasos conocimientos en habilidades digitales como por acceso limitado a tecnologías digitales (Subsecretaría de Comercio Exterior de México, 2024).

De igual manera, las micro y pequeñas empresas de Argentina durante enero 2024, representaron el 95% del total de empresas activas y acumularon un 35% del total de trabajadores del país (Ministerio de Desarrollo Económico de Argentina, 2024). Siguiendo la misma tendencia, el 91% de las 24.537 empresas que quebraron a fines del 2023 fueron catalogadas como mypes (Asociación de Empresarios y Empresarias Nacionales para el Desarrollo Argentino, 2024).

Por último, Colombia durante febrero 2024 las mipymes contribuyeron en el 40% del PBI del país y en la generación del 79% de empleos (BBVA Research, 2024), sin embargo se estima que el 60% de la empresas emergentes no sobrepasen los cinco primeros años, de las cuales el 98% son microempresas. Al igual que el principal motivo sería manejos financieros ineficientes (Instituto Tecnológico Metropolitano, 2024).

Conforme a lo expuesto, la susceptibilidad de cierre de empresas catalogadas como mypes en Latinoamérica es un problema significativo debido al gran impacto y contribución al crecimiento de las economías de la región.

Factores económicos, políticos y sociales, como una gestión de riesgos empresariales inadecuada son los principales puntos de quiebre que exponen a las pymes a un entorno desafiante.

En adición, la recuperación económica como secuela de la pandemia de COVID-19 trajo consigo que las mypes deban adaptarse a los cambios de la era digital al igual que los gobiernos deban reiniciar los procesos de planificación estratégica de políticas para la gestión de mypes. Por otro lado, la región se vió expuesta a niveles altos de inflación y por ende un incremento de los costos de la cadena de suministros que afectaron la rentabilidad de las mypes. Al igual que la inestabilidad política propició un entorno de negocios incierto, incidiendo de manera negativa en la planificación y gestión de riesgos de las pyme. Y finalmente el limitado acceso a financiamiento limitaron sus capacidad para sobrevivir y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado (Banco de Desarrollo de América Latina y El Caribe, 2024).

En el Perú, las mypes son esenciales para la economía del país ya que constituyen más del 90% del total de empresas en el país (Zurita, 2024) generando el 61,4% de empleos y aportan el 7% del valor total de las exportaciones durante el 2022 (Ministerio de la Producción, 2024) . De igual manera entre 2019 y 2023, el número de mypes contribuyentes creció a 3,285,950, un incremento de 738,101

empresas en comparación del año precedente, mientras que las empresas en otros regímenes tributarios disminuyeron a 186,472, reduciéndose en 15,097 empresas (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEX], 2024).

Sin embargo, siguiendo el mismo comportamiento del entorno global y de la región, hasta octubre de 2023, se registró la baja de más de 164,000 mypes y cuyos factores principales son la inflación y su impacto en el 23% del capital de trabajo de las mypes, gestión y dificultades financieras ante morosidad, inseguridad y carentes programas de apoyo crediticio (Diario Gestión, 2024).

En este contexto, una evaluación de riesgos componen las bases al determinar la forma en cómo serán gestionados los riesgos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013) como un plan estratégico que propone crear valor dentro de una entidad y de tal modo evitar su declive. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2017) . Por lo que la presente investigación, busca describir cómo es la evaluación de riesgos dentro del ciclo de ingresos de una empresa de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana, la cual fue constituida el 22.04.2021. Esta empresa se dedica a la prestación de servicios salud relacionados a terapia física, terapia de lenguaje, terapia ocupacional y psicología. Actualmente, cuenta con 3 centros de atención médica:

- Sede Chorrillos
- Sede Jesús María
- Sede San Juan de Lurigancho

La empresa en mención es categorizada como mype ya que cuenta con un número limitado de empleados e ingresos en comparación con las empresas más grandes y consolidadas dentro del mercado. (Congreso de La República del Perú, 2003)

Cabe indicar que durante su crecimiento económico ha presentado la problemática de no contar con prácticas adecuadas de gestión de riesgo, las cuales se reflejan de manera específica en procesos operativos ineficientes, controles internos precarios, y elaboración de información financiera no apropiada.

Teniendo en cuenta lo mencionado, la investigación pretende realizar una descripción de la evaluación de riesgos conforme a COSO (2013) dentro del ciclo de ingresos de la mype de servicios terapéuticos de Lima-Metropolitana.

Por todo lo antes mencionado, la investigación tiene el propósito de contribuir al conocimiento de la gestión de riesgos en mypes, al igual que incentivar las prácticas de gestión de riesgos de empresas en desarrollo.

1.3. Definición del problema

1.3.1. Problema General

¿Cómo es la evaluación de riesgos en el ciclo de ingresos en una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana -2024?

1.3.2. Problemas Específicos

- ¿Cuáles son los tipos de riesgos que afectan el ciclo de ingresos en una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana -2024?
- ¿De qué manera una adecuada evaluación de riesgos coadyuva a alcanzar los objetivos de una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana -2024?

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Explicar cómo es la evaluación de riesgos en el ciclo de ingresos en una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana-2024.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Describir los tipos de riesgos que afectan el ciclo de ingresos en una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana -2024.
- Evaluar de qué manera una adecuada evaluación de riesgos coadyuva a alcanzar los objetivos de una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana -2024.

1.5.Justificación e importancia de la investigación

1.5.1. Justificación Teórica

La presente investigación permite el entendimiento de los conceptos de riesgos, evaluación de riesgos y ciclo de ingresos en una mype de servicios terapéuticos.

En este sentido, la tesis propone brindar a la comunidad científica una descripción detallada de los riesgos a los cuales se encuentran expuestas las micro y pequeño empresas teniendo en cuenta a las limitaciones de recursos a nivel material como de conocimiento.

Finalmente, la investigación conforme con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS): “Trabajo Decente y Crecimiento Económico”, permite una

ampliación teórica de la línea de investigación: “riesgos empresariales” dentro de la micro y mediana empresa.

1.5.2. Justificación Práctica

La importancia de la elaboración de la tesis radica en que permite comprender cómo es el proceso de evaluación de riesgos en el ciclo de ingresos en una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana -2024. Los resultados ayudarán a las organizaciones a mejorar las prácticas de evaluación de riesgos promoviendo el logro de sus objetivos y la implementación de una evaluación continua de riesgos y mecanismos de acción. Además, se espera que la investigación incentive a la toma de decisiones económicas informadas dentro de las mypes del sector servicios.

De igual manera, se espera que los hallazgos de la tesis incentiven al desarrollo de investigaciones cualitativas dentro de la línea de investigación “riesgos empresariales” debido a que cada unidad de negocio requiere un entendimiento a profundidad conforme a su a su contexto económico, espacial y temporal.

1.6.Aspectos éticos de la investigación

Se ha respetado rigurosamente los principios éticos fundamentales de la investigación. En primer lugar, se ha asegurado una total transparencia en cuanto a los métodos utilizados, lo que proporciona claridad y permite que el estudio sea replicable y evaluado por terceros. Además, se ha obtenido el consentimiento informado de todos los participantes, garantizando que comprendan plenamente el propósito y el alcance de su participación, así como los posibles riesgos y beneficios. Se ha protegido su identidad con medidas estrictas para salvaguardar la confidencialidad de la información personal.

Por otro lado, los resultados han sido presentados de manera honesta, evitando cualquier tipo de sesgo o distorsión, lo cual contribuye a la objetividad y veracidad del estudio. Esta integridad en la presentación de los datos es esencial tanto para el avance del conocimiento como para preservar la confianza de los participantes y la comunidad científica. De este modo, no solo se respeta la ética investigativa, sino también se promueve el bienestar y la dignidad de todas las personas involucradas.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes del estudio

Fauzi et al.(2023) estipulan como objetivo general identificar los factores de riesgo de las empresas de nueva creación en las pequeñas y medianas empresas en Malasia y evaluar su ponderación. La investigación tiene un enfoque cualitativo de tipo descriptivo mediante la aplicación de la entrevista semiestructura. Como resultados se destacan los diversos factores de riesgo que impactan a las pyme en sus primeras etapas y se da relevancia a conceptos como la escasez de recursos financieros, planificación estratégica deficiente y una gestión de riesgos inadecuada. Finalmente, se concluye que una adecuada identificación y gestión anticipada de riesgos es fundamental para que las pyme sobrevivan.

Dioubate (2023) establece como objetivo general de investigación evaluar la eficacia de los marcos de gestión de riesgos empresariales en las pymes de África occidental. La investigación tiene un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo basándose en la recolección documental de estudios de casos de varias pymes de África occidental. Los resultados indican que los marcos de gestión del riesgo pueden mejorar la toma de decisiones y la resiliencia sin embargo también se expone que problemáticas como los recursos financieros y humanos limitados, la falta de experiencia en gestión de riesgos y dificultades. Finalmente, se concluye que la adaptación de un marco de gestión de riesgos empresariales estructurado es fundamental para que las pymes garanticen su sostenibilidad a

largo plazo. Sin embargo, se hace hincapié en una adopción simplificada y flexible debido a los recursos y capacidades de las pymes.

Mthiyane et al.(2022) proponen analizar la gestión de riesgos en las pymes y desarrollar un marco para facilitar la adopción de la gestión de riesgos empresariales. Se planteó un enfoque cualitativo de tipo descriptivo basándose en la recolección documental de marcos conceptuales de gestión de riesgos para las pyme. El estudio revela que las pyme tienen dificultades con la debido a falta de directrices claras, mala gobernanza y el acceso limitado a información crítica. Finalmente, se concluye que simplificar la gestión de riesgos para las pymes en los países en desarrollo es esencial para su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo; como también otorga beneficios en el procesos de toma de decisiones y su resiliencia frente a los riesgos .

Crovini et al.(2020) tienen como objetivo explicar de qué modo las pymes perciben y gestionan la gestión de riesgos en Italia. La investigación es cualitativa, utilizando un enfoque de estudio de casos múltiples. Como resultado, obtuvo que los procesos de gestión de riesgos formalizados suelen estar ausentes, sin embargo las pymes mantienen una gestión de riesgos informal o inconsciente que influye en la toma de decisiones. Finalmente propone un modelo gestión de riesgos-toma de decisiones, que proporciona un enfoque estructurado pero flexible en particular para aquellas pymes que carecen de procedimientos formalizados. Esta integración podría generar procesos de toma de decisiones más fundamentados y resilientes, mejorando la capacidad de las pymes para gestionar la incertidumbre y los riesgos de manera eficaz.

Asgary et al.(2020) proponen examinar la manera en que las pymes de Turquía evalúan los riesgos globales y comprender los impactos de estos riesgos. La investigación tiene un enfoque cuantitativo y descriptivo basándose en la recopilación de información mediante encuestas en línea. Como resultados se obtuvo que los principales riesgos económicos son las crisis fiscales y las altas tasas de desempleo. Los riesgos geopolíticos con mayor alcance son las fallas de gobernanza y los conflictos regionales; y los riesgos tecnológicos, como los ciberataques y el fraude de datos como más importantes que los riesgos ambientales. Finalmente, se concluye que las pymes de Turquía perciben los riesgos globales de manera diferente a las empresas globales más grandes. Es decir, se preocupan principalmente por la inestabilidad económica y geopolítica, mientras que los riesgos ambientales reciben menos atención a pesar de su impacto.

Aguilar y Cruz (2023) exponen como objetivo general de su investigación analizar el la gestión de riesgos en una empresa mediana de Guadalajara-México y evidenciar el conocimiento y aplicación de la gestión de riesgos empresariales. El estudio adoptó un enfoque cualitativo con un procedimiento de estudio de caso, utilizando entrevistas semiestructuradas a cinco directivos de la empresa y dos expertos externos en riesgos. Los resultados indicaron que la empresa implementa controles internos y cumple con las normativas legales, sin embargo carece con la familiaridad con metodologías como la ISO 31000 y confunde los conceptos de riesgo y control interno. En conclusión, a pesar que la entidad realiza mejoras

administrativas al corregir algunas operaciones, no desarrolla competencias adecuadas para mitigar los riesgos de manera integral.

Aulia (2023) propone como objetivo identificar y analizar los tipos de riesgos a los que se enfrentan las pyme. La investigación adopta un enfoque cualitativo, mediante el uso de entrevistas y observaciones. Como resultados, se obtuvo la tipificación de varios riesgos empresariales, incluidos los financieros y operativos; para lo cual identifica estrategias clave de mitigación. Finalmente, se concluye que los métodos más eficaces para gestionar el riesgo en las pymes con el fin de velar por su continuidad, incluyen la diversificación de los servicios o productos, una gestión eficiente del efectivo y una sólida planificación.

Moschella et al. (2021) proponen explorar las prácticas de gestión de riesgos en la integración de los procesos de toma de decisiones de las pyme de Italia. La investigación es de enfoque cualitativo, basándose en la recopilación documental de estudios de caso de pymes. Los hallazgos de la investigación revelan que las pyme abordan la gestión de riesgos de manera informal sin embargo incorporan experiencia de los contadores para mejorar sus prácticas. Finalmente, se concluye que las prácticas formalizadas de gestión de riesgos podrían mejorar su resiliencia; así como a mayor integración con la experiencia contable se obtiene una mitigación eficaz de los riesgos.

Kruger y Meyer (2021) plantearon como objetivo de investigación desarrollar una herramienta práctica de gestión de riesgos para pymes. Se empleó un enfoque cuantitativo para diseñar y validar la herramienta de intervención de gestión de riesgos para pymes. Como resultado, se obtuvo una herramienta

sencilla para la identificación y priorización de riesgos en pymes que mejora el entendimiento de factores de riesgo y permite a las pyme cuantificar los riesgos. Finalmente, se concluye que las pyme carecen de recursos formales de gestión de riesgos sin embargo obtendrán beneficio por medio de la herramienta elaborada que permitirá sostenibilidad y resiliencia frente a diversos riesgos comerciales.

Hudakova et al.(2023) propusieron identificar y analizar los riesgos más significativos que afectan a las pyme de República Checa, Hungría, Polonia y Eslovaquia, en particular los riesgos de mercado, financieros y económicos. La investigación es de enfoque cuantitativo, basándose en la aplicación estadística de datos del 2017 al 2020. Como resultados se obtiene que los riesgos de mercado son el más significativo para las pyme; al igual que se revela que los propietarios son consciente pero no implementan estrategias de gestión de riesgos. Finalmente, se concluye que la implementación de prácticas formales de gestión de riesgos mejoraría la competitividad y crecimiento de las pyme, asegurando su sostenibilidad a largo plazo y alineación con las tendencias globales.

Britzelmaier (2020) propone repensar las prácticas de gestión de riesgos para las pymes y proponer un enfoque innovador. En este sentido, la investigación tiene un enfoque mixto, que se base en la recopilación de investigaciones y artículos científicos. Como resultados se destaca la gestión de riesgos como un problema para las pymes debido a esfuerzos limitados, la baja conciencia y conocimiento. Finalmente, se sugiere a las pymes adoptar procesos de gestión de riesgos formales, así como una mayor conciencia de los beneficios de los controles de riesgos.

Gutierrez (2023) propone analizar el control interno y evaluar los riesgos operativos en los servicios de la empresa Engloba Courier S.R.L de Trujillo-Perú, mediante un enfoque mixto de tipo descriptivo. La investigación se basa en la aplicación de revisión documental y observación de procesos. Como resultados, se obtuvo que la pyme en mención se encuentra expuesta a riesgos operativos debido a la baja efectividad de los controles internos. En conclusión, se indica la importancia de la optimización de los controles internos para mitigar los riesgos que pueden repercutir en el flujo de operativo.

Ceferino (2024) expone como objetivo general demostrar que la gestión de riesgos empresariales es importante en la toma de decisiones de las empresas comerciales de Huacho-2024. La investigación fue definida como un estudio aplicado con un diseño no experimental. Se empleó el uso del cuestionario y como resultado, se obtuvo que la gestión del riesgos influye positivamente en las organizaciones al permitirles emplear estrategias de identificación, evaluación, gestión y control de riesgos externos que podrían afectar el logro de sus objetivos. Finalmente, se concluye que la gestión de riesgos permite a las empresas identificar y controlar riesgos potenciales usando información financiera clave.

Saldaña (2021) expone como propósito evaluar el control interno de la empresa Enrutados SAC de Chiclayo-Perú utilizando el marco COSO ERM. Se emplea un enfoque cualitativa como el estudio de caso, el cual hace uso de entrevistas, observaciones y flujogramas para la identificación de deficiencias. Como resultado, se revela un alto riesgo de control debido a deficiencias operativas. Finalmente, se concluye que el uso del COSO ERM permite una

evaluación estructurada, priorizando un enfoque de riesgos para posterior implementación de medidas correctivas.

López et al.(2021) proponen determinar la relación entre los factores de riesgo y el control interno en la empresa durante el año 2021; mediante la aplicación de un enfoque cualitativo de tipo descriptivo-correlacional. Se empleó el uso encuestas para la recolección de información, donde se obtuvo como resultados que existe una relación significativa entre los factores de riesgo y las dimensiones del control interno y se interpreta que a mayor grado de factores de riesgo, mayor debería ser el control interno. Finalmente, se concluyó que los factores de riesgo impactan directamente en la efectividad del control interno y propone desarrollar una análisis FODA una evaluación más profunda de los riesgos.

2.2.Bases teóricas

La teoría de riesgo de Knight (1921) indica que la función principal del empresario es garantizar las rentas de los factores de producción mediante la aceptación de un riesgo económico. Es decir, el empresario adquiere los factores a un precio fijo, pero enfrenta la incertidumbre de la demanda futura, tanto en las cantidades que podrá vender como en el precio.

En este sentido, Knight indica que el riesgo es algo objetivo, medible y, por lo tanto, manejable. Esto significa que puede ser incorporado en los costos de la empresa, y existen maneras de mitigarlo. Por otro lado, la incertidumbre tiene

un carácter subjetivo no asegurable y es precisamente lo que explica y justifica la labor del empresario.

En relación con la incertidumbre se indica que al asumirlas y experimentarlas, estas impulsan mayores ganancias ya debido que esta juegan un papel a clave en la toma de decisiones del emprendedor, ya que cuando este se enfrenta a una operación claramente arriesgada, lo hace porque confía en que al final, la oportunidad será favorable (Knight, 1921, como se citó en Tarapuez et al., 2007).

En síntesis, el aporte de Knight a la sociedad es destacar la incertidumbre y el riesgo como un factor esencial en la actividad empresarial. De esta manera, se incentiva el emprendimiento y la adopción de decisiones estratégicas que favorecen el desarrollo económico, mejorando la capacidad de gestionar riesgos y promoviendo la adaptación a los cambios del entorno.

La teoría moderna de portafolios de Markowitz (1952) sustenta que los inversionistas podrían maximizar el rendimiento de sus portafolios en relación con el riesgo asumido mediante la diversificación de sus inversiones. En este sentido, Markowitz contempla el desarrollo de operaciones económicas dentro de mercados completos, perfectos y eficientes, donde los inversores tienen acceso a toda la información relevante y prevalecerá la selección de un portafolio de inversión óptimo que ofrezca el mayor rendimiento posible para un nivel dado de riesgo, o, alternativamente, que minimice el riesgo para una tasa de rendimiento específica.

En concordancia con lo expuesto, un portafolio óptimo se alcanzará distribuyendo el riesgo entre diferentes activos, asegurando al mismo tiempo los rendimientos. Este proceso, conocido como diversificación, consiste en compensar las posibles pérdidas de algunos activos con las ganancias de otros, ya que los precios de los activos no evolucionan de manera idéntica (Markowitz, 1952, como se citó en Grajales, 2009).

Por lo que se concluye que la diversificación es una herramienta clave para gestionar el riesgo y maximizar los resultados en las inversiones, al igual que se sustenta que el aporte de Markowitz a la sociedad es proporcionar una metodología racional y científica para la toma de decisiones de inversión basadas en la diversificación y prevaleciendo la relación riesgo-retorno.

El teorema de separación de Tobin (1958) propone que las decisiones de inversión puede separarse en dos fases: la elección de un portafolios eficiente y la elección del nivel de riesgo al cual el inversor está dispuesto a asumir. Para lo cual, se considera apropiado una combinación de activos arriesgados con activos libres de riesgo.

En este sentido, cualquier inversor puede maximizar sus beneficios ya que no es necesario conocer las preferencias específicas del inversor sobre riesgo y rentabilidad, como las curvas de indiferencia, para determinar la combinación ideal de activos arriesgados. Esto hace que el proceso de elegir la cartera óptima sea mucho más sencillo (Tobin, 1958, como se citó en Guerrero, 2014).

En síntesis, el aporte de Tobin a la sociedad es otorgar un modelo de proceso de inversión eficiente, el cual es más accesible para todos, mediante la promoción de una gestión financiera equilibrada y estable. Al igual que ser precedente en la introducción del término tolerancia al riesgo dentro del campo empresarial.

La teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch (1967) plantea que no hay una única manera óptima de estructurar una organización o establecer sistemas de control debido a que cada organización cuenta con características y estructuras particulares en relación con los condiciones del entorno.

Conforme a lo indicado, argumentan que en organizaciones con alta diferenciación en la interacción con el entorno, es más complicado coordinar puntos de vista y lograr colaboración, lo que hace necesario implementar mecanismos complejos de integración para conectar eficazmente sus subsistemas y resolver problemas relacionales. Por consiguiente, en entornos diversos y dinámicos, las organizaciones deben ser altamente diferenciadas e integradas, lo que dificulta la coordinación. En cambio, en entornos más estables, se requiere menor diferenciación, facilitando una integración más sencilla.

En síntesis, los niveles de diferenciación e integración deberán adaptarse al entorno específico de la organización, lo que demanda respuestas organizativas ajustadas a las condiciones del contexto (Lawrence y Lorsch, 1967, como se citó en Zapata, 2014).

Finalmente, se concluye que la forma óptima de organización depende de factores externos e internos, como el entorno, el tamaño de la empresa y su estrategia. Por ende, el aporte de la presente teoría a la sociedad es promover una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la administración de las organizaciones.

La teoría control organizacional de Simons (1995) propone la utilización de sistemas de control para el alineamiento de los trabajadores con los objetivos de la empresa. En este sentido, Simons propone una sistematización organizacional en base a controles de creencia, de límite, de diagnóstico y de interacción (Simons, 1995, como se citó en Gonzales, 2017):

- El sistema de creencias es una herramienta formal que ayuda a los directivos a establecer y reforzar los valores, objetivos y normas de la empresa. Estos se reflejan en códigos de conducta, directrices y normas de trabajo.
- Los sistemas de límite establecen normas y límites para la participación en la organización, sirviendo como guía para la gestión y como mecanismo coercitivo cuando se superan estos límites.
- Los sistemas de control de diagnóstico son instrumentos formales diseñados para monitorear y evaluar el progreso en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Entre sus principales mecanismos se encuentran los controles contables internos, el

control de los presupuesto como el cumplimiento de los proyectos o planes de negocio.

- Los sistemas de control interactivos son herramientas utilizadas por la alta dirección para tomar decisiones estratégicas y fomentar el aprendizaje organizacional. Al combinarse con los sistemas de control de diagnóstico, generan una "tensión dinámica" que facilita tanto el cumplimiento de las estrategias actuales como la creación de nuevas estrategias más efectivas, además de ayudar en la gestión de la incertidumbre

En conclusión, el aporte de la presente teoría de Simons a la sociedad se basa en la propuesta de sistematización de los controles al igual que en la enfatización de los sistemas de control de diagnósticos que miden el rendimiento y de tal modo fomentan una cultura de mejora continua.

Marco Integrado de Gestión de Riesgos de COSO (2017) propone a la gestión del riesgo empresarial como un elemento clave en la planificación estratégica, ya que permite identificar y manejar los riesgos que pueden afectar a toda la organización. Al integrarla en todos los niveles y áreas de trabajo, se asegura que las decisiones estratégicas y operativas estén alineadas con los objetivos, promoviendo un mejor desempeño en cada departamento y sus funciones.

Por consiguiente, COSO (2017) presenta cinco componentes interrelacionados para integrar la estrategia y el desempeño dentro del proceso de gestión de riesgos:

- Gobierno y cultura: son la base de la gestión de riesgos, debido a que el gobierno establece el liderazgo y las responsabilidades, mientras que la cultura influye en las decisiones y en el comportamiento frente a los riesgos.
- Estrategia y objetivos: ayudan a identificar factores internos y externos que influyen en la gestión de riesgos. De igual manera, se define el nivel aceptable de riesgo y se alinean los objetivos con la estrategia para guiar las operaciones diarias.
- Desempeño: La organización evalúa los riesgos que podrían afectar sus metas, y prioriza su gestión según su gravedad monitoreando continuamente su impacto en los objetivos generales.
- Revisión y monitoreo: se analizan los resultados de la gestión de riesgos para identificar oportunidades de mejora y asegurar el incremento del valor frente a cambios significativos.
- Información, comunicación y reporte: Se recopila y comparte información clave de forma continua en todos los niveles, utilizando herramientas que faciliten la toma de decisiones y permitan reportar sobre riesgos, cultura y desempeño.

Figura 1*Componentes y procesos de gestión del riesgo empresarial*

Nota. La figura muestra los componentes de gestión de riesgos. Fuente: COSO (2017).

En conclusión, el aporte a la sociedad de la metodología descrita es desarrollar organizaciones sostenibles y capaces de adaptarse, ya que combina la gestión de riesgos con la planificación estratégica y operativa, facilitando decisiones basadas en información precisa y reduciendo posibles impactos adversos. Mediante este enfoque, se resguarda el valor de la empresa.

2.3. Definición de categorías de análisis

2.3.1. Categoría: Evaluación de Riesgos

El término “Evaluación de Riesgos” se encuentra compuesto sintácticamente por dos palabras para lo cual la Real Academia de la Lengua Española (2024) define el término “evaluación” como el resultado de la estimación, apreciación y asignación de valor a algo.

De igual manera se señala como “riesgo” la contingencia o probabilidad de que un suceso u evento pueda suceder o no suceder.

En síntesis, la evaluación de riesgos semánticamente hace referencia a las acciones de apreciación y valorización de futuras contingencias .

Dentro del ámbito empresarial, COSO (2013) señala a la evaluación de riesgos como el proceso dinámico para identificar y evaluar riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos de una entidad, teniendo en cuenta la tolerancia de riesgo establecida. Asimismo, se señala que este proceso ayuda a la gestión de riesgos, el cual se basa en objetivos claramente definidos y en los cambios del entorno o modelo de negocios que podrían afectar la eficacia del control interno.

En este sentido COSO (2013) señala que la evaluación de riesgos se encuentra compuesto por cuatro principios, los cuales serán tomados como marco de referencia en la presente investigación para la designación de las subcategorías de la categoría principal de evaluación de riesgos. A continuación, se detallan las subcategorías definidas:

Especificación de objetivos adecuados. Hace referencia a que una entidad debe definir sus objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados a tales objetivos.

De manera consecuente, COSO (2013) establece la siguiente subcategorización de los objetivos:

Objetivos Operativos. Son aquellos que se encuentran orientados a la misión y visión de la entidad, por lo cual hacen alusión a la efectividad y eficiencia en el desarrollo de las operaciones de la entidad como su reflejo en el rendimiento financiero y operacional, y la salvaguardia de los activos de cara a posibles pérdidas.

Objetivos de Información. Son aquellos orientados a la elaboración de información financiera como no financiera, ya se interna o externa. Se hace mención a aspectos como la oportunidad, confiabilidad, transparencia, como otros conceptos exigidos por agentes internos como externos.

Objetivos de Cumplimiento. Son aquellos relacionados con el cumplimiento de requerimientos o exigencias de leyes o regulaciones.

En congruencia con la investigación en desarrollo, se evaluará el conocimiento de las siguientes normas y leyes en la mype de servicios terapéuticos:

- Decreto Legislativo N°1269, Régimen Mype Tributario
- Ley General de Salud N°26842
- Decreto Supremo N°013-2006-SA, Reglamento de establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo
- Resolución Ministerial N° 546-2011/MINSA de fecha 13 de julio del 2011, que aprueba la -Norma Técnica de Salud N° 021-MINSA/DGSP/V.03 "Categorías de Establecimientos del Sector Salud"
- Resolución Ministerial N° 041-2018/MINSA, de fecha 30 de enero del 2018, aprobación del Texto Único de Procedimientos Administrativos.

Identificación y análisis de riesgos. Se refiere a que la entidad debe identificar los riesgos asociados al cumplimiento de sus objetivos y analizar estos para establecer las estrategias adecuadas para su gestión.

Conforme a COSO (2013) se indica que la entidad debe identificar y evaluar los riesgos en todos los niveles, incluyendo la entidad en su conjunto, sus

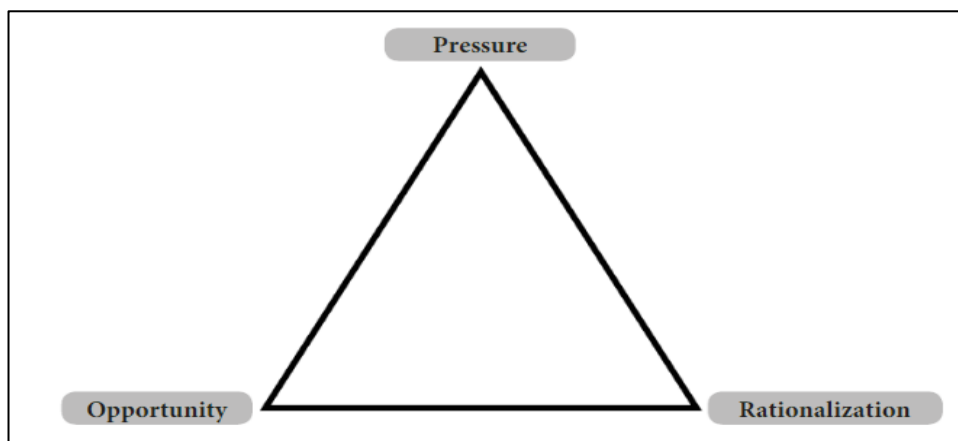
sucursales, divisiones, unidades operativas y otros niveles funcionales importantes para alcanzar sus objetivos.

De igual manera, se señala la entidad debe identificar los riesgos tomando en cuenta tanto los factores internos como externos a los que puede encontrarse expuesta. En este sentido, la entidad deberá implementar mecanismos efectivos para la evaluación de riesgos que involucren a niveles adecuados de gestión con el fin de estimar la importancia del riesgo y determinar la respuesta o estrategia para hacer frente a ellos.

Evaluación de riesgo de fraude. Hace alusión a que una entidad debe tomar en cuenta el riesgo de fraude al evaluar los posibles obstáculos para alcanzar sus objetivos.

En conformidad, Cressey señala (1953) que una entidad debe evaluar tres elementos que crean un entorno propicio para la ocurrencia de fraude:

- Presión: La necesidad o estrés que experimenta un individuo, como problemas financieros personales o dificultades económicas, que lo motiva a cometer fraude.
- Oportunidad: La posibilidad que tiene el individuo de llevar a cabo el fraude, debido a deficiencias en los controles internos o falta de supervisión.
- Racionalización: La justificación de conducta que el individuo se da para convencerse a sí mismo de que su acción no es moralmente incorrecta.

Figura 2*Triángulo del Fraude*

Nota. La figura muestra los elementos del fraude. Fuente: Cressey (1953) como se citó en Machado y Gartner (2017).

Asimismo, COSO (2013) establece la evaluación de los siguientes tipos de fraudes:

- **Informes Fraudulentos:** información fraudulenta es aquella que es elaborada de manera premeditada con omisiones o errores
- **Malversación de activos:** se refiere al robo de activos que puede provocar errores significativos en los informes financieros externos, como la apropiación indebida de estos activos para beneficio de una persona o un grupo de personas.
- **Corrupción:** es la práctica consistente en la utilización de las funciones y medios de las organizaciones, en provecho, económico o de otra índole, de sus gestores.

Identificación y análisis de cambios significativos. Se refiere a que una entidad debe detectar y analizar las modificaciones que podrían tener un impacto importante en el sistema de control interno como:

- Cambios en el ambiente externo: involucra una evaluación de cambios en el entorno regulatorio, económico y físico en el que opera la organización
- Cambios en el modelo de negocio: involucra una evaluación de la incorporación como modificación de líneas de negocio, adquisiciones y desinversiones significantes, crecimiento acelerado, incorporación de nuevas tecnologías y expansiones en el mercado extranjero.
- Cambios en la alta dirección: requiere la evaluación de perspectivas actitudes y filosofías con respecto al sistema de control interno.

2.4. Definición de términos

- **Control interno:** es un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por el directorio, administración y el resto de colaboradores de una entidad, con el fin de brindar un grado de seguridad razonable a la consecución de los objetivos operacionales, de información y cumplimiento. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013)
- **Riesgo:** se señala como el efecto de incertidumbre o desviación respecto a la concesión de los objetivos. (International Organization for Standardization [ISO], 2018)
- **Servicio terapéutico o rehabilitación:** conjunto de acciones dirigidas a mejorar el rendimiento funcional y a disminuir las limitaciones en personas que presentan condiciones de salud, considerando cómo interactúan con su entorno. (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2024)

- **Toma de decisiones:** conjunto de acciones orientadas a la racionalización para maximizar la utilidad o las ganancias, sin embargo también podrían considerarse procesos alternativos de toma de decisiones. (Leibenstein, 1981)
- **Tolerancia al riesgo:** es el nivel tolerable de variación en el rendimiento respecto al cumplimiento de los objetivos permite que la gestión tenga mayor confianza en que la organización logrará sus metas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013)
- **Propuesta de mejora:** Se refiere al proceso sistemático de elección e implementación de iniciativas de mejora que son adecuadas para optimizar el rendimiento organizacional, teniendo en cuenta situaciones y necesidades contextuales específicas. (Mohammad et al., 2010)
- **Estrategia:** implica tomar decisiones, considerando tanto los beneficios como los riesgos asociados. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2017)
- **Diversificación de líneas de servicio:** hace referencia a una expansión estratégica de la gama de servicios con el fin de aumentar el valor ofrecido al cliente, elevar los ingresos y diferenciarse de los competidores. (Gebauer et al, 2016)

III. SUPUESTOS HIPOTÉTICOS Y CATEGORÍAS

3.1. Supuesto hipotético

La mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana realiza una evaluación de riesgos en el ciclo de ingresos utilizando metodologías informales y no estandarizadas debido a la falta de recursos y de herramientas especializadas.

3.2. Sistemas y categorías de análisis

Tabla 1

Categoría y Subcategorías

Categoría	Subcategoría	Características
Evaluación de Riesgos	Especificación de objetivos adecuados	- Objetivos operacionales - Objetivos de Información - Objetivos de cumplimiento
	Identificación y análisis de riesgos	- Consideración de la entidad y subunidades - Análisis de factores internos y externos - Implicación de niveles adecuados de gestión - Estimación de la importancia de los riesgos - Determinación de respuesta a los riesgos
	Evaluación de riesgo de fraude	- Consideración de factores de riesgo de fraude - Consideración de tipos de fraude
	Identificación y análisis de cambios	- Evaluación de cambios en el entorno externo - Evaluación de cambios en el modelo de negocio - Evaluación de cambios en el liderazgo

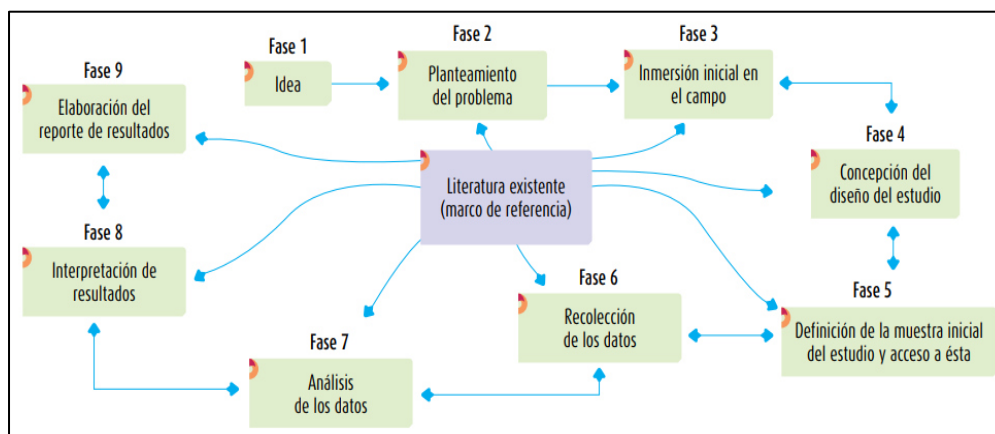
IV. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación es clasificada como **básica** debido a que tiene el fin de obtener conocimiento nuevo a partir de los fundamentos o investigaciones precedentes del fenómeno como también de hechos que son observables, sin embargo no se pretende darles una aplicación o utilización. (Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología [FECYT], 2018)

Consecuentemente, la investigación es definida con nivel **descriptivo** ya que recolecta, mide y reporta información sobre las variables, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Hernández et al., 2018)

Por último, la investigación tiene un enfoque **cualitativo** debido a que busca el entendimiento de los fenómenos en cuestión teniendo a partir de la perspectiva de los participantes en su entorno natural y su interrelación en un contexto dado. Para lo cual, se requiere de la recolección de datos para su posterior análisis con el propósito de afinar las interrogantes de investigación o desarrollar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Hernández et al., 2018)

Figura 3*Proceso de investigación cualitativa*

Nota. La figura muestra el proceso que involucra el desarrollo de una investigación cualitativa. Fuente: Hernández (2018).

Teniendo, en cuenta lo expuesto, el fenómeno que busca entender la presente investigación es la evaluación de riesgos en el ciclo de ingresos de una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana -2024 desde la perspectiva de cuatro colaboradores que serán tratados como sujetos de estudio.

4.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es **fenomenológico**, debido a que tiene como objetivo principal explorar, describir y comprender las experiencias de los individuos en relación a un fenómeno. Asimismo, revelar elementos habituales en su interacción con el entorno. (Hernández et al., 2018)

4.3.Credibilidad de la investigación

Conforme a Saumure y Given (2008), citado por Hernández et al., (2018), la credibilidad de la investigación es definida como la máxima validez debido a que significa la capacidad del investigador de haber captado claramente el significado de las experiencias de los sujetos de estudio, en especial de la problemática general de la investigación.

Es por ello que en el desarrollo de la presente tesis, el investigador fue objetivo considerando información de relevancia investigar como dando equidad en la interacción con los entrevistados, sin tener una predisposición a la identificación de evidencia negativa o positiva a conveniencia.

Complementariamente, la realización de investigación involucró el trabajo en cooperación del investigador, al asesor temático y al metodológica, lo cual tuvo como objetivo garantizar la validez, calidad y relevancia del estudio realizado.

Finalmente, se mantuvo la ética profesional para el desarrollo de la investigación científica dejando evidencia sustento de cada procedimiento efectuado en los anexos.

4.4.Sujetos de estudio

La población hace referencia a todo el conjunto de casos que concuerdan con una serie de especificaciones o característica en común para el desarrollo de un muestreo. (Hernández et al., 2018)

Para el desarrollo de la presente investigación, la población está delimitada por los 23 trabajadores que laboran dentro de las sedes que integran la red de servicios terapéuticos, tal como se expone en la siguiente tabla:

Tabla 2

Distribución de cantidad de trabajadores por sede de la empresa en estudio

Área	Sede-Chorrillos (N° de trabajadores)	Sede-Jesús María (N° de trabajadores)	Sede-San Juan de Lurigancho (N° de trabajadores)
Psicología	3	2	1
Terapia de Lenguaje	2	2	2
Terapia Ocupacional	1	1	1
Terapia Física	1	0	0
Recepción/Caja	1	1	1
(*)Contabilidad/outourcing	1		
(*) Administrador	2		
(*) Gerencia	1		
Totales:	12	6	5

() Trabajadores que laboran de manera transversal en las tres sedes que integran la red.*

Para la determinación de la muestra o sujetos de estudio, se determinó que se efectuará un muestro no probabilístico o muestra dirigida, que conlleva a una selección orientada a las características y contexto de la investigación, independiente de un criterio estadístico. (Hernández et al., 2018) al igual que se tiene en cuenta el concepto de muestreo por conveniencia que hace referencia a la selección de casos a los cuales el investigador tiene acceso (Battaglia, 2008, citado por Hernández et al., 2018); como también el principio de saturación que hace

referencia al momento en que la recopilación de datos deja de aportar información nueva y relevante, por lo que se ha alcanzado un conocimiento suficiente sobre el tema, lo que permite avanzar hacia el análisis de los datos recolectados (Guest et al., 2006)

Conforme a lo expuesto, se determinó que, a criterio del investigador, la muestra estará integrada por 4 sujetos informantes:

- 1 Gerente General
- 2 Administradores
- 1 Profesional del área de psicología, quien desempeñó labores de administración hace 2 años.

4.5.Procedimiento, técnicas e instrumentos de recolección de información

Se empleó como técnica de recolección de información a las entrevistas debido que esta técnica permite la obtención de datos mediante el diálogo directo entre el investigador (entrevistador) y el sujeto de estudio (entrevistado). Su ventaja radica a que son los actores sociales quienes exponen su interacción con el entorno y fenómeno de estudio. (Gallardo, 2017)

En tal sentido, para el desarrollo de la presente investigación se precisa el uso de la entrevista a profundidad la debido a que ofrece al investigador la capacidad de formular preguntas de aclaración, mayor flexibilidad para explorar temas específicos, mayor grado de interacción con el entrevistado, como un proceso dinámico para la generación de conocimiento a partir de la comprensión

detallada y profunda de las opiniones, perspectivas y experiencias del entrevistado. (Medina et al.,2023)

El procedimiento será efectuado físicamente en las instalaciones de la empresa de servicios terapéuticos mediante la interacción directa con el entrevistado, de igual manera el proceso será grabado y transcrito previo consentimiento.

El tiempo destinado a cada entrevista es no menor a 45 minutos.

Finalmente, se señala que la técnica efectuada en el presente trabajo de investigación se encuentra homologada con la técnica de auditoría: indagación. En este sentido, International Auditing and Assurance Standards Board (2009) indica que las indagaciones permiten la búsqueda de información, financiera y no financiera, mediante consultas a personas informadas dentro y/o fuera de la entidad auditada. En consecuencia, mediante la evaluación de las respuestas obtenidas se puede revelar nueva información o corroborar evidencia existente.

4.6.Análisis de datos

Conforme a lo expuesto previamente, las entrevistas serán transcritas usando manualmente el software Microsoft Word, para su posterior carga al programa ATLAS.ti 24, el cual es una herramienta de procesamiento de datos para el análisis de estudios cualitativos. Dentro del programa, las entrevistas procederán a ser codificadas conforme a las categorías y subcategorías previamente definidas,

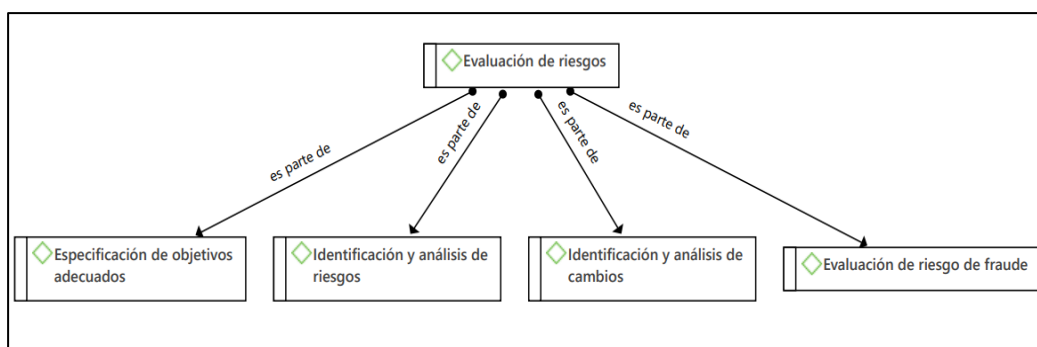
para dar como resultado perspectivas o vistas de análisis en formato de diagramas, datos por separados u otros. (Hernández et al., 2018)

V. RESULTADOS

Para la presentación de los resultados de la investigación, se consideraron los objetivos propuestos que nos llevan a un análisis e interpretación de las entrevistas efectuadas en relación con la categoría y subcategorías de interés.

Figura 4

Categoría y Subcategorías



Nota. La figura muestra las subcategorías de la categoría “Evaluación de Riesgos”.

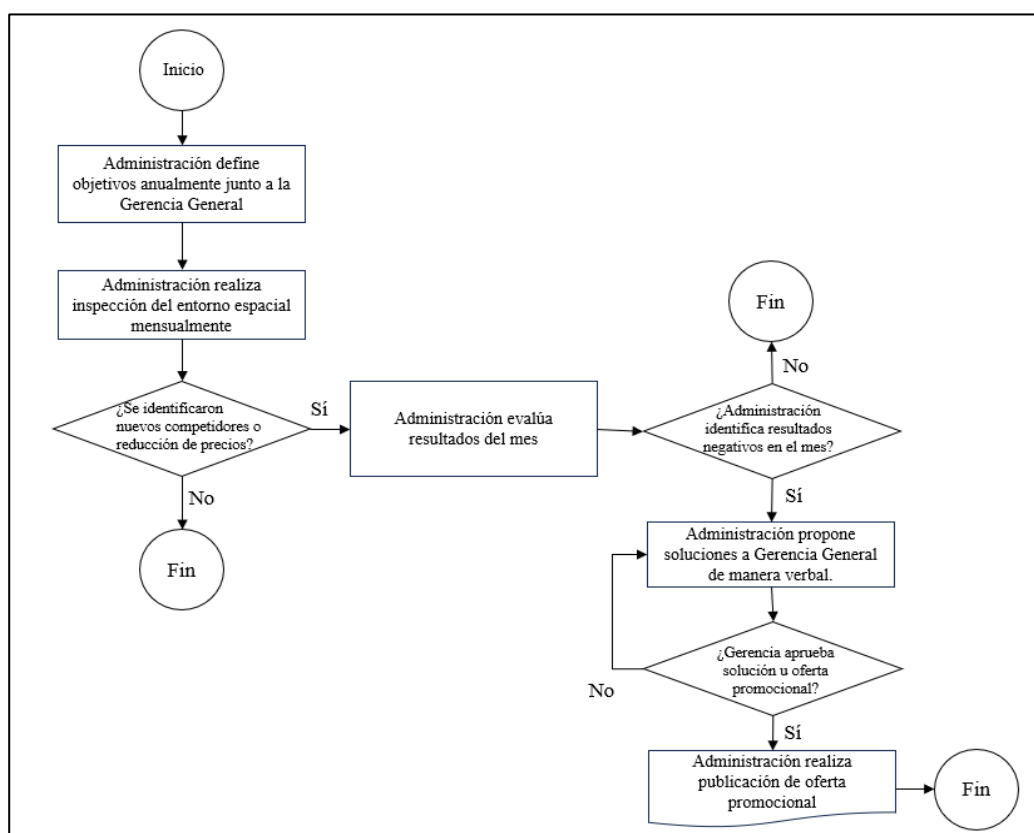
Cabe indicar, que para dar contexto a la evaluación de las siguientes subcategorías en el ciclo de ingresos, se define como aquel que involucra funciones que implican el intercambio de productos o servicios con los clientes a cambio de efectivo (Estupiñan, 2006). Asimismo Parra (2022) define ciclo de ingresos como un proceso integrador y complejo que involucra un análisis del mercado, contabilización de las cuentas de clientes, la prestación del servicio y otras cuestiones de relevancias. Es por ello que la parametrización del proceso como un ciclo suele ser un factor estratégico que aumenta la capacidad de una organización a competir a largo plazo.

Teniendo en cuenta lo expuesto, se propone la siguiente estructuración del “Ciclo de Ingresos” en la mype de servicios terapéuticos de Lima-Metropolitana:

a) Proceso de análisis y estrategia de mercado

Figura 5

Flujograma de análisis y estrategia de mercado de una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana



Nota. La figura muestra el flujograma de definición de estrategia de mercado según la administración y gerencia general de una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana.

Figura 6

Documentación sustento: publicidad

19 mar. · 🌐

TERAPIA FISICA ADULTO
EVALUACIÓN GRATUITA !!!
FISIOTERAPIA NEUROLÓGICA... Ver más

TERAPIA FISICA Y REHABILITACIÓN

REHABILITACIÓN PARA EL DOLOR

- CERVICALGÍA
- LUMBALGIA
- CIÁTICA
- TENDINITIS
- ESGUINCE

TERAPIA DEPORTIVA

- DESCARGAS MUSCULARES
- FASCITIS PLANTAR

TERAPIA NEUROLÓGICA

- PARÁLISIS FACIAL
- PACIENTES CON PARÁLISIS CEREBRAL

EVALUACIÓN GRATIS

PAQUETES

FISIOTERAPIA INFANTIL

GRATIS

MAGNETOTERAPIA PARA LAS FRACTURAS

Beneficios:

- REGENERA EL TIEMPO DE SANADO
- REDUCE LA INFLAMACIÓN DEL INJERIO
- REDUCE LA INFLAMACIÓN
- REDUCE LA DOLOR

LUMBOSCIATGIA

Síntomas:

- DOLOR LOCALIZADO EN LA REGIÓN LUMBAR
- DOLOR DE EXTREMIDADES
- DOLOR PARA CAMINAR

GRATIS

PAQUETES PERSONALIZADOS

WhatsApp
 Ponte en contacto con

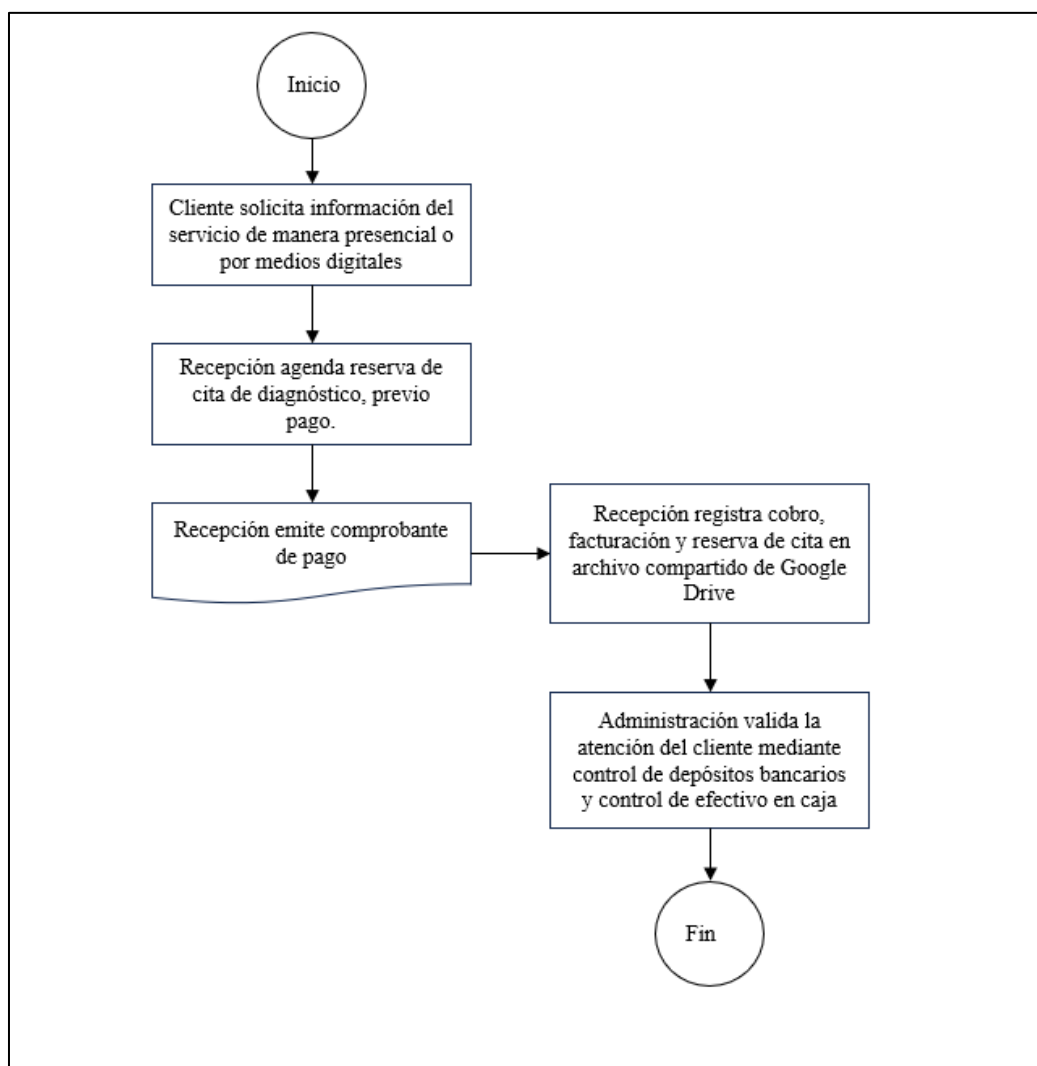
WhatsApp

Nota. La figura muestra las ofertas publicitarias realizadas por el área de administración. Fuente: Mype de servicios terapéuticos (2024).

b) Proceso de recepción inicial a cliente, facturación de diagnóstico y cobro

Figura 7

Flujograma de recepción inicial a cliente, facturación de diagnóstico y cobro en una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana



Nota. La figura muestra el flujograma de la recepción inicial a cliente, facturación de diagnóstico y cobro según la administración y gerencia general de una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana.

Figura 8*Documentación sustento: facturación*

CANTIDAD		UNIDAD MEDIDA	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO(*)	DESCUENTO(*)	IMPORTE DE VENTA(**)	ICBPER
1.00	UNIDAD		A CTA DE PAQUETE DE 12 SESIONES EN TERAPIA DE LENGUAJE	42.37	0.00	49.9966	0.00
						Otros Cargos :	S/ 0.00
						Otros Tributos :	S/0.00
						ICBPER :	S/ 0.00
						Importe Total :	S/50.00

SON: CINCUENTA Y 00/100 SOLES	
Op. Gravada :	S/ 42.37
Op. Exonerada :	S/ 0.00
Op. Inafecta :	S/ 0.00
ISC :	S/ 0.00
IGV :	S/ 7.63
ICBPER :	S/ 0.00
Otros Cargos :	S/ 0.00
Otros Tributos :	S/ 0.00
Monto de Redondeo :	S/ 0.00
Importe Total :	S/ 50.00

(*) Sin impuestos.
 (**) Incluye impuestos, de ser Op. Gravada.

Esta es una representación impresa de la Boleta de Venta Electrónica, generada en el Sistema de la SUNAT. El Emisor Electrónico puede verificarla utilizando su clave SOL, el Adquirente o Usuario puede consultar su validez en SUNAT Virtual: www.sunat.gob.pe, en Opciones sin Clave SOL/ Consulta de Validez del CPE.

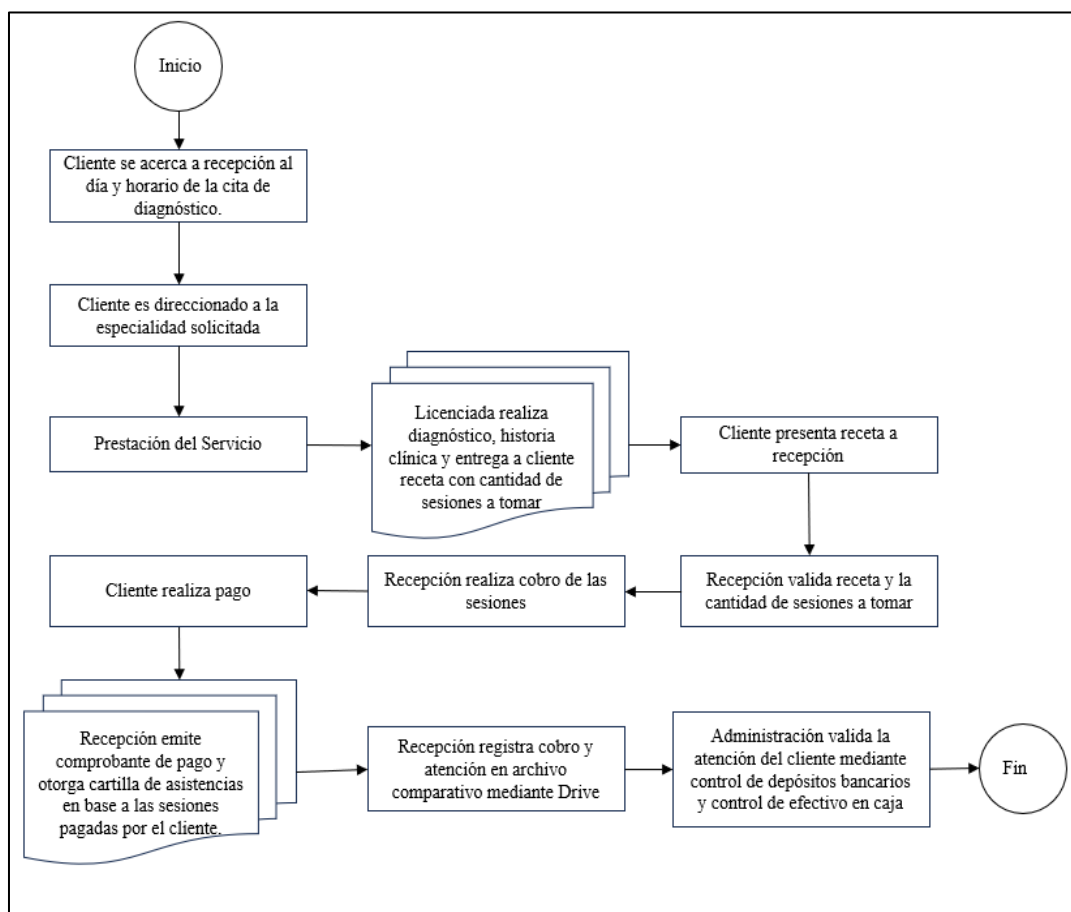
Nota. La figura muestra las facturaciones realizadas por el área de recepción.

Fuente: Mype de servicios terapéuticos (2024).

c) Proceso de prestación de servicio, facturación posterior y cobro por paquete de sesiones terapéuticas

Figura 9

Prestación de servicio, facturación posterior y cobro por paquete de sesiones terapéuticas en una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana



Nota. La figura muestra el flujograma de la prestación del servicio, facturación posterior y cobro por paquete de sesiones terapéuticas según la administración y gerencia general de una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana.

Figura 10

Documentación sustento: diagnóstico clínico

Terapia física y Rehabilitación
Terapia de Lenguaje
Terapia Ocupacional
Psicología

**ENTREVISTA CLÍNICA
TERAPIA DE LENGUAJE**

I. DATOS DEL PACIENTE

APELLIDOS Y NOMBRES : _____

EDAD : _____ DNI : _____

F. DE NACIMIENTO : _____ CEL : _____

DIRECCIÓN : _____

ESCOLARIDAD/OCUPACIÓN : Inicial

TEL. RESIDENCIAL : _____

Nota. La figura muestra el diagnóstico clínico realizado por profesional del área de psicología. Fuente: Mype de servicios terapéuticos (2024).

Figura 11

Documentación sustento: historia clínica

Terapia física y rehabilitación
Terapia de Lenguaje
Terapia ocupacional sensorial
Psicología
Neuropsiquiatría

TERAPIA DE LENGUAJE

I. DATOS GENERALES

Nombres y apellidos : _____

Fecha de nacimiento : _____

Edad : 7 años

Grado de instrucción : Primaria

Fecha de emisión : 10/06/23

Frecuencia de terapia : 2 veces por semana

Dx. Fonocardiográfico : TDL con predominio expresivo

II. OBSERVACIONES GENERALES

III. EVOLUCIÓN

Respecto a su estructura orofacial:

a. Darle el tiempo necesario para que pueda expresarse, evitar mostrarse amigable o preocupado frente al menor, brindarle una experiencia de habla positiva propiciando un ambiente de calma.

b. Evitar presionar al menor para que responda o hable, sino brindarle opciones o apoyos y una vez que tenga claro el vocabulario y la estructura permitirle que la utilice.

c. Continuar con la intervención en el área de psicología ya que logrará un avance integral.

Jesús María, 10 de junio del 2024

Este documento carece de valor médico legal y es exclusivamente de uso profesional

Nota. La figura muestra historia clínica realizada por profesional del área de psicología. Fuente: Mype de servicios terapéuticos (2024).

Figura 12

Documentación sustento: receta médica

ATENDEMOS:
TERAPIA FÍSICA
TERAPIA DEL LENGUAJE
TERAPIA OCUPACIONAL
TERAPIA SENSORIAL
PSICOLOGÍA
NEUROPEDIATRIA

T. Lenguaje
2 veces semana

cuaderno 1x1
plumas grues
negro 2
azul 1
rojo 1

I/c. ocupacional.

Chorrillos: _____
Ata Vitarte: _____
Jesús María

Nota. La figura muestra historia receta médica por profesional del área de psicología. Fuente: Mype de servicios terapéuticos (2024).

Figura 13

Documentación sustento: Cartilla de asistencia

FICHA DE ASISTENCIA DE LAS TERAPIAS

1ra Sesión Fecha: 21/08/24 Hora: 5:20 PM 1/4	2da Sesión Fecha: 28/08/24 Hora: 5:20 PM 2/4	3ra Sesión Fecha: 04/09/24 Hora: 5:20 PM 3/4	4ta Sesión Fecha: 11/09/24 Hora: 5:20 PM 4/4
5ta Sesión Fecha: _____ Hora: _____	6ta Sesión Fecha: _____ Hora: _____	7ma Sesión Fecha: _____ Hora: _____	8va Sesión Fecha: _____ Hora: _____
9na Sesión Fecha: _____ Hora: _____	10ma Sesión Fecha: _____ Hora: _____	11va Sesión Fecha: _____ Hora: _____	12va Sesión Fecha: _____ Hora: _____

Nota. La figura muestra cartilla de asistencia entregada por recepcionista a cliente. Fuente: Mype de servicios terapéuticos (2024).

Figura 14

Documentación sustento: actualización de registro de atenciones y valorización de ingresos

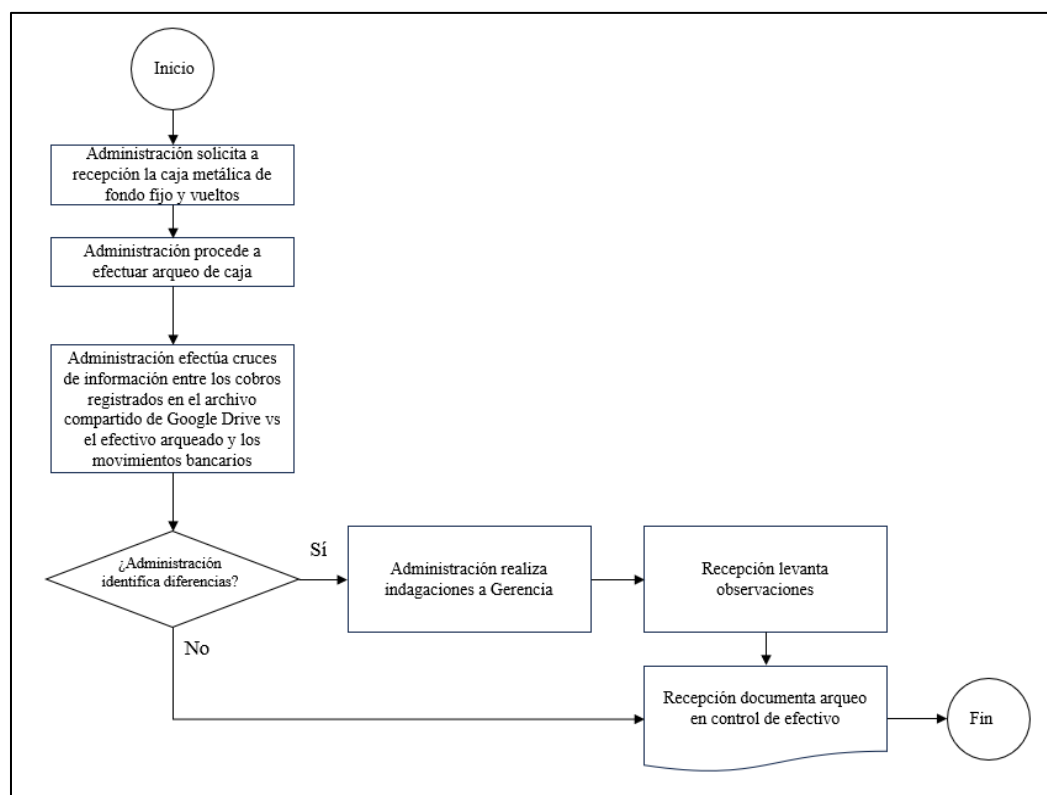
REGISTRO DE ASISTENCIA DE PACIENTES															
PACIENTES	2-jul	4-jul	5-jul	9-jul	11-jul	12-jul	16-jul	18-jul	19-jul	23-jul	25-jul	26-jul	30-jul	CITAS	CITAS ASISTIDAS
															2
															7
															7
															3
															3
															6
														1	2
															3
														1	2
															5

Nota. La figura muestra captura de pantalla de registro de atenciones y valorización de ingresos por recepcionista. Fuente: Mype de servicios terapéuticos (2024).

d) Proceso de actividades complementarias de control en el ciclo de ingresos

Figura 15

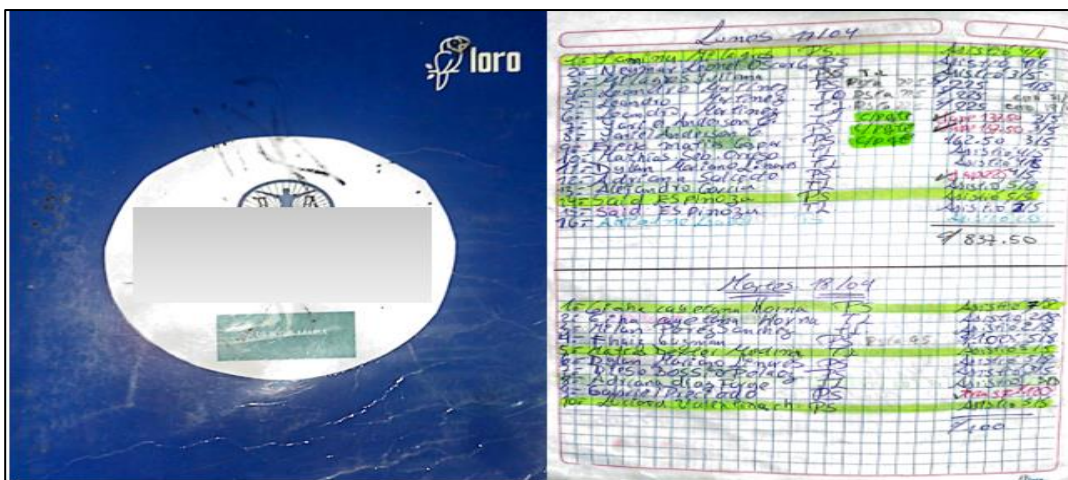
Flujograma de actividades complementarias de control de ciclo de ingresos en una mype de servicios terapéuticos



Nota. La figura muestra el flujograma el desarrollo arqueos de caja según la administración y gerencia general de una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana.

Figura 16

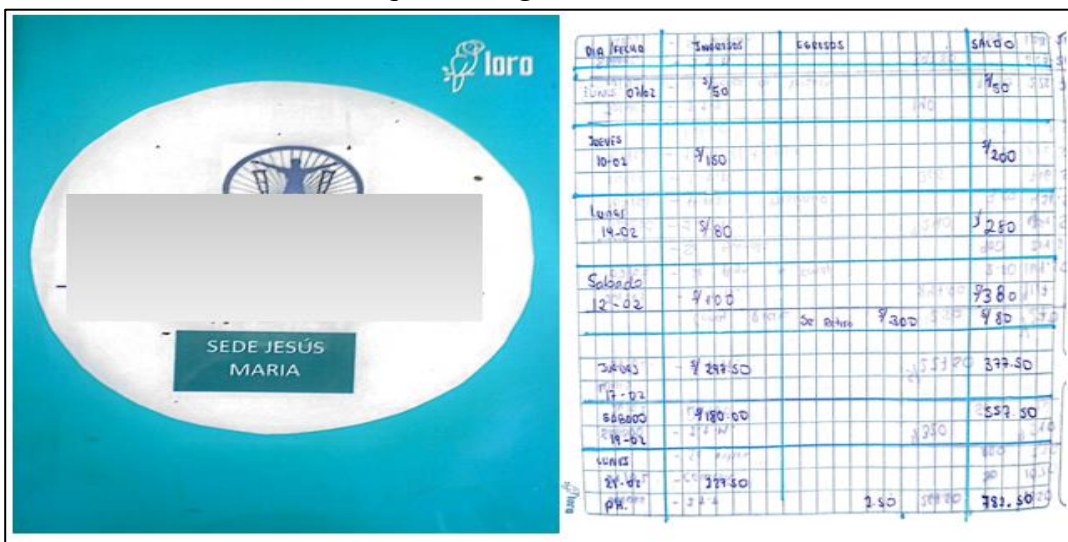
Documentación Sustento : arqueo de cobros de efectivo, incluye ingresos al contado como transferencias bancarias



Nota. La figura muestra el arqueo de ingresos efectuado interdiariamente por administrador. Fuente: Mype de servicios terapéuticos (2024).

Figura 17

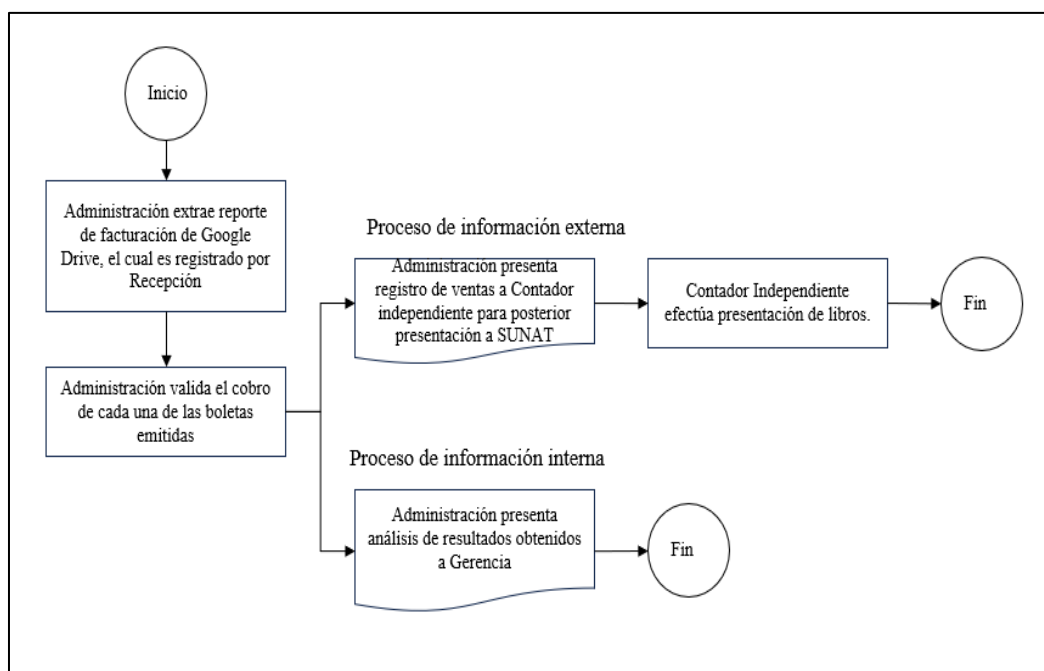
Documentación Sustento : arqueo de ingresos al contado



e) Proceso de elaboración de información relacionada al ciclo de ingresos

Figura 18

Flujograma de elaboración de información relacionada al ciclo de ingresos de una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana



Nota. La figura muestra el flujograma de elaboración de información para usuarios internos como externos de una mype de servicios terapéutico.

La información fue validada y observada físicamente, en conformidad con las políticas de confidencialidad y seguridad de la mype de servicios terapéuticos.

En congruencia con lo expuesto, se presentan y analizan los hallazgos de las nueve preguntas abiertas que componen las entrevistas a profundidad efectuadas a los cuatro sujetos informantes del ciclo de ingresos de un empresa de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana:

5.1. Presentación y análisis de resultados

De los sujeto informantes el 25% son del sexo masculino y el 25% del sexo femenino. De igual manera, en unanimidad los rangos de edades son de 30 a 50 años y su grado académico es de bachiller a especialistas, con experiencia en el área de salud.

A continuación, se presenta a manera de resumen los datos obtenidos en las preguntas introductorias de las entrevistas desarrolladas:

Tabla 3
Información general de sujetos informantes

Sujetos Informantes	Sexo	Edad	Tiempo de Servicio	Cargo
Informante 1	Femenino	38	2 años y 6 meses	Administradora
Informante 2	Femenino	44	3 años y 6 meses	Gerente General
Informante 3	Masculino	38	1 año	Administrador
Informante 4	Femenino	40	3 años	Profesional de Psicología/Ex administradora

Resultados de objetivo de investigación 1: Explicar cómo es la evaluación de riesgos en el ciclo de ingresos en una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana -2024

En relación presente objetivo, se ha identificado que:

Especificación de objetivos adecuados. Desde la perspectiva de los informantes respecto a la subcategoría: especificación de objetivos adecuados, la empresa de servicios terapéuticos establece objetivos claros que permiten la identificación de riesgos, ya que los usuarios indicaron que el incumplimiento de estos podría significar un riesgo potencial. De igual manera, se evidencia que la gerencia y la administración de la empresa establecen objetivos conjuntamente por medio de reuniones realizadas a inicios de año, sin embargo la comunicación de los objetivos a los diferentes niveles organizacionales es realizada de manera informal ya que se utiliza la comunicación verbal como medio de difusión. Por lo cual, no se deja constancia escrita de los objetivos definidos para el periodo.

Respecto a las características que califican la especificación de objetivos de adecuados, se identificó la presencia de las tres características: especificación de objetivos operacionales, especificación de objetivos de información y especificación de objetivos de cumplimiento.

Con relación a la característica de especificación de objetivos operacionales. Se evidenció que la gerencia y administración establecen los objetivos, teniendo en cuenta factores como el posicionamiento en el mercado de cada una de sus sedes. Tal como indica el sujeto informante 4:

“...cada sede tiene diferentes objetivos en relación al tiempo que tienen en el mercado y su posicionamiento, estos objetivos son definido y evaluados por medio de reuniones al iniciar cada año...”

(Informante 4)

De igual manera, se identificó que los principales índices que se utilizan para la medición sus objetivos de operación son los siguientes: volúmenes de

producción (atención de clientes), nivel de ventas, calidad de atención y diversificación de los servicios; así lo manifiestan el informante 4 y el informante 3:

“...cada sede tiene diferentes objetivos en relación al tiempo que tienen en el mercado y su posicionamiento, estos objetivos son definido y evaluados por medio de reuniones al iniciar cada año...”

(Informante 4)

“Los factores que nosotros estamos...también este... evaluando...son la calidad de atención, lo que son el volumen de producción y la diversificación de los mismos, de los servicios...”

(Informante 3)

El mecanismo que emplea la entidad para evaluar el cumplimiento de sus objetivos de operación es el monitoreo y análisis de la reportaría alimentada diariamente por las recepcionistas y administración. En conformidad con lo señalado, el informante 3 indica:

“Se hace a través de un Excel que manejamos que hace un control de interno de entrada de pacientes y de acuerdo a eso vemos cuántos pacientes van entrando por cada servicio y si es que vemos que no se está cumpliendo el objetivo que siete pacientes...”

(Informante 3)

Finalmente, se indica que el hecho de tener una rotación alta de personal significa una limitación para el trabajo en sincronía bajo un mismo objetivo institucional.

“...Tener mucha rotación ... no ha permitido consolidar un equipo de trabajo más perenne”

(Informante 2)

Con relación a la característica de especificación de objetivos de información. Se evidenció que la entidad elabora reportaría para usuarios internos

y externos. La reportería elaborada para usuarios internos son aquellos que son presentados semanal y mensualmente para la Gerencia con el fin validar los niveles y márgenes de venta. La reportería elaborada para el usuario externo como la SUNAT, corresponde principalmente a la presentación mensual del registro de ventas y compras para la posterior declaración de impuestos realizada por la contadora (outsourcing). Ante ello, el informante 1 indica:

“...respecto a los resultados internos, en mi caso brindo un reporte de estado de resultados al gerente. En este caso, cómo se ha ido desarrollando el ingreso de pacientes, a nivel de pacientes, la cantidad de pacientes y también a nivel de dinero, por día cuánto se está produciendo. Con respecto al nivel externo, se le da toda la información a la contadora para que ella pueda entregar el informe a la entidad que es la SUNAT”.

(Informante 1)

En adición, la administración y la gerencia se asegura que la información elaborada sea relevante porque los datos mostrados son de interés, al igual que es oportuna porque se siguen cronogramas y finalmente se corrobora su precisión por medio de las validaciones realizadas por la administración; tal como indica la informante 4:

“Se asegura que la información elaborada sea relevante porque los datos mostrados son de interés a nivel gerencial como de la SUNAT. Y... bueno, considero que si es oportuna porque se establecen deadlines de acuerdo a lo que nos indica la contadora o gerencia... En lo general, creo que la información es buena porque es validada por recepción, administración y por el gerente”

(Informante 4)

Asimismo, se evidenció que la administración considera el incumplimiento de estos objetivos como un riesgo que puede implicar toma de decisiones no acertadas como sanciones por parte del ente regulador.

“Mira..., yo pienso que de todos modos no contemplar estas metas a nivel de información puede hacer que nos caigan sanciones o que no haya un buen análisis del negocio, es por eso que sí o sí es un riesgo”

(Informante 4)

Finalmente, se manifestó como limitación el hecho de no tener un sistema contable que integre todas la áreas de la empresa, con el fin de que la información pueda ser elaborada con mayor facilidad.

“Yo creo que si tenemos un sistema más rápido de control, sería bueno ya que el reporte que se le da a gerencia es para poder tomar decisiones”

(Informante 1)

“La información es elaborada mediante la extracción de un sistema, todo lo manejamos a través de programas que nosotros manejamos. Eh... lo manejamos a través de Drive”.

(Informante 3)

Con relación a la característica de especificación de objetivos de cumplimiento. Se evidenció que la entidad contempla que se detallen los requerimientos normativos como objetivos con el fin velar por su operatividad, imagen reputacional y sus estándares de calidad. Este proceso es revisado en reuniones mensuales, donde se evalúa el cambio de las normativas a las cuales se encuentran afectos. Cabe indicar que la reunión es encabezada por el gerente general quien posee experiencia en el sector de salud. Así como manifiestan el informante 4 y 2:

“Se tienen reuniones al mes entre administración y el gerente general, pues él es quien está más al tanto de los requerimientos a nivel de salud , y ya luego los administradores comunican y recuerdan a los trabajadores de manera verbal por si ven que algo no se cumple”.

(Informante 4)

“Básicamente es con una supervisión presencial, porque la comunicación es verbal, se asigna y constantemente en orden o no se haya cumplido el protocolo, se hace un llamado de atención de forma verbal, no se ha utilizado todavía memorándum, no se ha llegado a hacer eso”.

(Informante 2)

Identificación y análisis de riesgos. En perspectiva de los informantes respecto a la subcategoría: Identificación y análisis de riesgos, este proceso es realizado de manera no parametrizada posterior a la definición de objetivos, sin embargo se evidencia la relación de mitigación de un riesgo para obtener objetivos. Cabe indicar que la identificación y análisis de riesgos ocasionalmente es realizada de manera no oportuna, ya que se espera la detección del riesgos en la marcha del flujo de las operaciones y por ende este no puede ser analizado de manera preventiva.

“...describimos el análisis, no oportuno porque ya ha ocurrido ya este suceso. Muchas veces hemos tenido que tomar decisiones para poder de alguna otra manera ver cómo nosotros podemos, de ese impacto que nos ha generado poder reconstruirlo y poder de nuevo encaminarnos...”.

(Informante 3)

La característica que presenta mayor representación en el análisis de la segunda categoría de investigación es la consideración de factores externos e internos para la identificación de riesgos. La cual se encuentra presente en las 4

entrevistas desarrolladas. A continuación se presentan los principales factores que son analizados por la gerencia y administración:

Tabla 4

Factores internos y externos analizados en la identificación de riesgos

Factores Internos	Factores Externos
• Rotación de personal • Personal de calidad • Estado de equipos médicos • Infraestructura	• Mercado competitivo • Problemas sociales • Recesión económica • Requerimientos normativos • Tecnología

Cabe indicar que estos factores son determinados en relación a los niveles de organización como de las sucursales. De tal forma, se presencia de manera conjunta la característica “consideración de la entidad y subunidades”.

Respecto a la siguiente categoría con mayor presencia dentro de las entrevistas, destaca “la estimación de la importancia de los riesgos”. En relación a la presente característica, los sujetos informantes manifestaron no realizar cuantificaciones de los riesgos que impactan en la prestaciones de servicios. Como indican los siguientes sujetos informantes:

“En realidad...no cuantificamos, pero sí sería necesario hacerlo para evitar que estos riesgos sean más recurrentes”

(Informante 1)

“Manejamos la evaluación de riesgos de manera no cuantitativa, ¿por qué? Porque pueden suceder en cualquier momento y nosotros tratamos de comunicarlo rápido para que esto no nos afecte demasiado”

(Informante 3)

Frente a lo comentado por los sujetos informante 1 y 3 , el sujeto infórmate 2 manifestó que en base a su experiencia en sus labores, él puede estimar el impacto de los riesgos sociales, sin embargo también se manifiesta que la estimación realizada carece de precisión como también no se deja constancia documentaria de la estimación realizada como se cita a continuación:

“...en realidad no cuantificamos estos riesgos, pero sí, según la experiencia, sí podemos medirlo empíricamente. Por ejemplo, cuando nosotros tenemos ahí una huelga o cuando se han dado las protestas, por ejemplo, en 2023 a inicios con el tema de Dina, se ha podido ver que la producción baja a la mitad o hasta menos. Entonces, problemas externos sí lo podemos medir de alguna manera, esos riesgos, pero no lo tenemos cuantificados con exactitud...”

(Informante 2)

Por otro lado, se logró identificar la característica “determinación de respuesta a los riesgos”, donde se evidenció que le empresa de servicios terapéuticos frente la identificación de un riesgo establece como medio de solución, la comunicación para optar por una alternativa de solución. Tal como expone el sujeto infórmate 1:

“...si pasa algún problema con algún paciente o algún problema con algún especialista se comunican conmigo y yo me comunico si es que el problema es grave, yo me comunico directamente con el gerente y damos la solución inmediata...”.

(Informante 1)

Consecuentemente, la administración para optar por una solución, realiza un análisis de tolerancia al riesgo en base a costos y plazos de tiempo. Tal como se expone a continuación:

“Evaluamos los costos y beneficios, hacemos una evaluación, si es mejor mitigar o reducir...”.

(Informante 2)

“Por ejemplo, hemos tenido un periodo en que hemos tenido que cerrar el centro por un tema de infraestructura, para hacer algunas reparaciones que iban a tomar unos días...Entonces aproximadamente considero que el riesgo que podríamos asumir totalmente cerrados, este es por 15 días como máximo, no?”.

(Informante 2)

Evaluación de riesgo de fraude. Conforme a las declaraciones de los informantes respecto a la subcategoría: Evaluación de riesgo de fraude, este proceso es realizado constantemente por la gerencia y la administración. Cabe indicar que los informantes tienen conocimiento el concepto de fraude y probabilidad de ocurrencia.

En relación a las características a evaluar en la presente subcategoría se identificó la presencia de ambas: consideración de factores de riesgos de fraude e identificación de tipos fraudes.

Los factores de riesgo para determinar la probabilidad de ocurrencia de fraude según los informantes son las necesidades y antecedentes que puedan

tener sus trabajadores, como las oportunidades que pueden tener por un mal monitoreo y exceso de confianza. En concordancia, los sujetos informante manifestaron:

“...puede ser que una falla en monitoreo por el quehacer diario llegue a ser una limitación para identificar estas ventanas que puedan significar una apertura para que el personal haga fraude”.

(Informante 4)

“...por ejemplo en el caso del personal, del personal, tanto psicólogos, entre tecnólogos médicos, los evaluó otra vez, pues si es que cuentan con algún antecedente policial, con respecto a las recepcionistas también, y las necesidades que ellos puedan tener, que puede hacer que me hagan un fraude en el centro correcto”.

(Informante 1)

Los principales tipos de fraude contempladas por los informantes son:

(a) la sustracción de pagos en efectivo por los recepcionistas, (b) falsificación de datos y documentos en currículums, (c) robo de equipos, (d) uso no autorizado de instalaciones para atenciones particulares del personal de salud, (e) colusión entre personal de salud y recepción en la distribución de pagos sustraídos y (f) robo de cartera de clientes. Asimismo, los mecanismos para reducir el riesgo de fraude consisten en la aplicación de controles por parte de la administración. Consecuentemente, las acciones a tomarse en cuanto un hecho de fraude es identificado consisten en el retiro del personal responsable. Tal como se expone a continuación:

“Entonces cuando pasa eso, nosotros lo que hacemos es inmediatamente retirarlo del centro”.

(Informante 1)

Identificación y análisis de cambios. Bajo la perspectiva de los informantes respecto a la subcategoría: Identificación y análisis de cambios, se indica que por medio de reuniones, la entidad evalúa los cambios que puedan afectar significativamente el sistema de control interno.

La característica que presenta mayor representación en la evaluación de la subcategoría: identificación y análisis de cambios, es la evaluación de cambios en el entorno, los informantes comunican que se efectúan análisis del mercado sin embargo se utilizan mecanismos informales al igual que no se encuentran documentados. De igual modo, la entidad evalúa las tendencias salariales con el propósito de ajustar los techos remunerativos para evitar la rotación constante de personal. Conforme a lo indicado, los sujetos informantes manifestaron:

“Bueno, nosotros hacemos un estudio de mercado. Siempre eso es recurrente, lo hacemos porque, si bien es cierto, después de la pandemia se han abierto muchos centros. Y muchas veces, pues, a veces, por el tema económico...”.

(Informante 1)

“...,el personal renuncia y bueno no podemos hacer nada, es un riesgo porque nos baja a los pacientes, baja la producción, baja la calidad...Básicamente la medida que hemos tomado es aumentar el techo remunerativo para poder atraer más al personal...”.

(Informante 2)

Con relación a la característica: evaluación de cambios en el modelo de negocio, los informantes consideraron su desarrollo a futuro debido a planes de diversificación de las líneas de servicios al igual que intenciones de desarrollar alianzas estratégicas con instituciones educativas; así como indica el sujeto informante 3:

“...hemos pensado realizar nuevas estrategias de negocio, de repente también por ahí realizar alianzas con los colegios.

(Informante 3)

Finalmente, no se identificó la característica de evaluación de cambios en el liderazgo, debido a que no se presentaron cambios en la gerencia y administración como en las formas de gestión.

Resultados de objetivo de investigación 2: Describir los tipos de riesgos que afectan el ciclo de ingresos en una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana -2024

Al examinar las declaraciones de la gerencia y administración, se identificó que la característica con mayor representación en el análisis de la subcategoría “Identificación y Análisis de Riesgos” es el “Análisis de Factores Internos y Externos”. Teniendo en cuenta lo expuesto, se determinó la siguiente tipología de riesgos:

Tabla 5

Riesgos internos que afectan el ciclo de ingresos en una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana-2024 según los sujetos informantes

Riesgos Interno	Concepto
Riesgo de rotación de personal	Se hace referencia a la probabilidad de que personal de la empresa abandone su puesto de trabajo debido a pretensiones salariales altas al ser personal de salud escaso con especialidad en terapia de lenguaje y terapia ocupacional. Sobre esta situación los informantes manifestaron:

“Nuestros riesgos más recurrentes es la rotación de personal. Como son poquitos los profesionales que nosotros requerimos, los tecnólogos médicos tanto en terapia ocupacional y de lenguaje”

(Informante 1)

- Riesgo de infraestructura

Se hace mención a la probabilidad de que las instalaciones físicas afecten al funcionamiento normal en temas de capacidad y espacio.

Respecto a esta situación los informantes manifestaron:

“...por ejemplo muchas veces se ha requerido que los ambientes de las especialidades, en este caso terapia ocupacional sea un poco más amplio...”

(Informante 1)

- Riesgo de personal de calidad

Se indica a la posibilidad de que la empresa no cuente con profesionales competentes. El principal motivo de este riesgo son las altas rotaciones que existen en el mercado, lo cual lleva a la empresa a incurrir en capacitación constante al personal nuevo.

En relación a lo expuesto, los informantes manifestaron:

“El principal problema que tenemos es la rotación de personal. Y si es un riesgo porque nos baja la producción, baja la calidad de la atención”.

(Informante 2)

“...lo que se ha venido ocurriendo muy seguido es la rotación del personal. Por equis motivo ha habido este personal que ha trabajado un poco de tiempo con nosotros y nos ha, de alguna otra manera, perjudicado en la calidad de atención”.

(Informante 3)

- **Riesgo de deterioro de equipos** Se hace referencia a la probabilidad de que los equipos utilizados en las sesiones de terapia sean propensos a tener accidentes en situaciones en las que los pacientes puedan tener crisis u espasmos.

En relación a lo indicado, los informantes manifestaron:

“...los riesgos de infraestructura, hay veces puede haber un deterioro de la puerta, de la ventana, porque algunos pacientes que trabajamos tienen crisis, que trabajamos con algunos pacientes con espectro autista y pueden deteriorar alguna parte de la infraestructura...”

(Informante 2)

- **Riesgo de fraude** Se hace referencia a la probabilidad de: (a) la sustracción de pagos en efectivo por los recepcionistas, (b) falsificación de datos y documentos en currículums, (c) robo de equipos, (d) uso no autorizado de instalaciones para atenciones particulares del personal de salud, (e) colusión entre personal de salud y recepción en la distribución de pagos sustraídos y (f) robo de cartera de clientes por profesionales de la salud. En relación a lo indicado, los sujetos informantes exponen:

“En el caso de los recepcionistas, los que manejan lo que son el efectivo de las cajas, de que puedan de alguna otra manera tomar, ¿no? alguna parte del dinero, ¿no?”

(Informante 3)

“la deslealtad que hemos tenido con algunas personas que en su momento han aprovechado de nuestros pacientes y han abierto su propio negocio”

(Informante 2)

“...puede ser que la recepcionista...tenga un trato con la especialista, pues no puede registrar algún paciente, siempre tenemos ese riesgo...”

(Informante 1)

-
- Riesgo de reportería no integra

Se hace alusión a la posibilidad de que la reportería elaborada por la entidad no contemple todas las operaciones del día a día, y esto debido a que la empresa de servicios terapéuticos no cuenta con un sistema contable que integre todas áreas.

Ante lo expuesto, los usuarios manifestaron:

“Yo creo que si tenemos un sistema más rápido de control, sería bueno ya que el reporte que se le da a gerencia es para poder tomar decisiones”.

(Informante 1)

“La información es elaborada mediante la extracción de un sistema, todo lo manejamos a través de programas que nosotros manejamos. Eh... lo manejamos a través de Drive”.

(Informante 3)

-
- Riesgo de Control

Se refiere a la posibilidad de que los controles internos no funcionen de manera adecuada.

Como se indica a continuación:

“digamos, de que el recepcionista, por error, no pueda darse cuenta, por error, porque estemos muy ocupados con las atenciones del día, no haya podido digitalizar algunos pagos en nuestro sistema, que se le haya pasado involuntariamente, clasificar, revisar, chequear todas las actividades del día,”

(Informante 3)

Tabla 6

Riesgos externos que afectan el ciclo de ingresos en una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana-2024 según los sujetos informantes

Riesgos Externo	Factores Externos
Riesgo de competencia de mercado	Es la probabilidad de la rentabilidad de empresa se vea afectada por acción de la competencia. Como indica el informante 2 y 4: <i>“El exceso de competencia que bajan bastante el precio de la atención en algunos servicios Y eso sí es este riesgo particular”</i> (Informante 2) <i>“El tema de nuevos competidores es bastante fuerte en San Juan y a veces se requieren tener medidas como promociones y descuentos”</i> (Informante 4)
Riesgo Social	Es la posibilidad de futuras pérdidas económicas a causa de conflictos social, tal como se indica a continuación: <i>“Asimismo, nos afecta también las manifestaciones sociales que se pueden dar porque una de nuestras sedes se encuentra en pleno centro de Lima, que es Jesús María, ...”</i> (Informante 1)
Riesgo País	Es la probabilidad de que la empresa enfrente pérdidas como consecuencia de la inestabilidad política. de futuras pérdidas económicas a causa de conflictos social, tal como se indica a continuación: <i>“...En el 2024 nos ha afectado bastante lo que es la recesión económica que se está viviendo en el Perú”</i> (Informante 1)

-
- **Riesgo regulatorio** Es la probabilidad de que la empresa de servicios terapéuticos enfrente sanciones o interrupciones operativas debido al incumplimiento normativo por desconocimiento u omisión, tal como indican los sujetos informantes a continuación:

“El cumplimiento de los objetivos de cumplimiento pueden significar un riesgo porque puede ser que nos caiga supervisión y si nos cae una supervisión y no cumplimos con la normativa de la DIRIS en este caso, puede ser que clausuren el centro”

(Informante 1)

“...La norma de salud es bien exigente con la infraestructura, con los protocolos de bioseguridad, las señalizaciones que es necesario cumplir, entonces eso es un desafío...”

(Informante 2)

-
- **Riesgo reputacional** Es aquel que implica la probabilidad de que una percepción y/o opinión pública influya de manera negativa en el flujo normal de operaciones dentro de una empresa. Ante lo expuesto, el sujeto informante 2 manifiesta:

“...tratamos nosotros de brindar la mejor calidad pero a pesar de eso hay pacientes o clientes que son problemáticos entonces tratamos de para cuidar nuestra imagen. Tratamos de que el paciente no continúe con nuestros servicios pero no lo decimos frontalmente, ... pero no ponemos ya más empeño en que el paciente se quede”

(Informante 2)

-
- **Riesgo de tecnología** Es la posibilidad de enfrentar problemas operativos a causa obsolescencia o falta de adquisición de nuevas tecnologías, como se detallan a continuación:
-

“...tecnología, porque con respecto a terapia física, por ejemplo, nosotros requerimos equipos que estén a la vanguardia y que tengamos equipos que sirvan para otro tipo de lesiones”

(Informante 1)

Resultados de objetivo de investigación 3: Evaluar de qué manera una adecuada evaluación de riesgos coadyuva a alcanzar los objetivos de una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana -2024.

En conformidad con la perspectiva de los informantes, la característica que presenta mayor representación en el análisis de la subcategoría “Identificación y análisis de riesgos” es la “Implicación de los niveles adecuados de gestión”, la cual se ve reflejada en la responsabilidad y el interés mostrado por el la administración y gerencia para poner en marcha mecanismos de evaluación de riesgos.

Es decir que conforme a lo descrito, se concluye que una adecuada evaluación de riesgos permite brindar un mayor grado de aseguramiento en relación a los objetivos propuestos de la empresa, ya que como resultado de una identificación y análisis de riesgo, la administración y gerencia puede tomar acciones oportunas y adecuadas con el fin de velar la continuidad de la empresa.

En relación a lo indicado, los sujetos informantes señalan:

“La evaluación de riesgos va a permitir identificar y analizar los posibles obstáculos que podrían afectar en este caso al centro de terapias. Al anticipar estos riesgos se pueden implementar estrategias para poder de una manera parar estos riesgos o caso contrario en disminuir el riesgo. De esta manera nos asegura la continuidad del servicio y nos ayuda a mejorar el funcionamiento y a cumplir de esta manera los objetivos trazados”.

(Informante 1)

“La evaluación de riesgos nos ayudaría a alcanzar los objetivos porque teniendo un conocimiento maso menos más exhaustivo de los riesgos que estamos pasando nos permitiría tener una acción más orientada específica una acción más específica y oportuna también”.

(Informante 2)

VI. DISCUSIÓN

6.1. Aporte de la investigación

La realización de la presente tesis ha aportado una nueva perspectiva acerca de la evaluación de riesgos en mypes, al demostrar que la unidad de estudio realiza una evaluación de riesgos del ciclo de ingresos sin contemplar metodologías formales y estandarizadas debido a los recursos limitados y el desconocimiento de herramientas especializadas. El hallazgo en mención es relevante, ya que no solo enriquece el conocimiento actual, sino que también tiene repercusiones prácticas en la evaluación de riesgos en pequeñas y medianas empresas del sector salud. Al explicar cómo es el proceso de gestión de riesgos como al conceptualizar los diferentes tipos de riesgos a los cuales se encuentra expuesta una mype de servicios terapéuticos, la presente investigación brinda estrategias y recomendaciones que pueden ser aplicadas por los emprendedores del sector salud con la finalidad de velar la continuidad de sus negocio; así como profesionales del área de contabilidad que tengan interés por ampliar la línea de investigación mediante el desarrollo futuros trabajos de investigación.

6.2. Comparación de los resultados de la investigación con estudios previos

1. Al contrastar los resultados obtenidos con investigaciones previas, encontramos que la evaluación de riesgos en el ciclo de ingresos de una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana se basa en la aplicación de mecanismos de aseguramiento no formalizados mediante políticas al igual que no se contempla la aplicación informada de metodologías de evaluación de riesgo. En

concordancia, Moschella et al.(2019) también reportó una recurrencia alta de prácticas informales en los empresarios que participaron de su estudio, quienes tienen la perspectiva de la gestión de riesgos como una mentalidad que prioriza la preservación de activos, la promoción de talento y la generación de ventajas competitivas. Lo que sugiere que los empresarios recurren a la necesidad de contar con soluciones sencillas, y económicas, considerando las limitaciones en recursos y conocimientos. Sin embargo, a diferencia de Crovini et al.(2021), donde se observó que las mypes dedican poco esfuerzo a la identificación, evaluación y seguimiento de los riesgos; nuestros hallazgos indican que la gerencia y administración si realizan esfuerzos necesarios en el proceso de evaluación de riesgo aunque la aplicación de este proceso no es informado y técnico sino que es realizado y adaptado a las experiencias de la gerencia y administración. Esto podría deberse a la formación profesional y conocimiento técnico de los empresarios, lo que refuerza la necesidad de considerar el entendimiento interdisciplinario y empírico del riesgo conforme a la perspectiva de los informantes en futuras investigaciones.

2. En contraste con los tipos de riesgos que pueden afectar al ciclo de ingresos de una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana reportados por los sujetos informantes del presente estudio, Fauzi et al.(2023) presenta una clasificación de riesgos en base a temas emergentes durante su investigación: riesgos estratégicos, riesgos financieros, riesgos de operación, riesgos de emprendedor y riesgo político. Por otro lado, Aulia (2023) presenta la siguiente clasificación de riesgos: operacionales, de mercado, de reputación y legal. Sin

embargo, nuestros hallazgos indican una clasificación de riesgos en base a los factores internos como externos identificados por la gerencia y la administración. Esto podría deberse a factores metodológicos en base a las diferentes perspectivas de los sujetos informantes, lo que da importancia y particularidad a las investigaciones de diseño fenomenológico.

3. Respecto al resultado de investigación : una adecuada evaluación de riesgos coadyuva a alcanzar los objetivos de una mype debido a toma de decisiones más acertadas que aseguran la viabilidad del negocio. En este sentido, Crovini et al.(2021), indica que la gestión de riesgos significa mejorar y perfeccionar el proceso de toma de decisiones. De manera consecuente, Aulia (2023) indica que mediante el análisis de riesgos, los empresarios pueden gestionar mejor los riesgos y mantener la continuidad de su negocio en medio de la incertidumbre del mercado.

6.3.Validación de la teoría referente

Los resultados de nuestra investigación respaldan la teoría de riesgos de Knight (1921), en la medida en que la gerencia y administración de la empresa en estudio son consciente aceptación del riesgos correspondiente a la prestación de servicios terapéuticos en compensación de los beneficios económicos que se espera recibir. Este alineamiento es relevante, ya que proporciona una base empírica que valida las afirmaciones de la teoría de riesgos.

De igual manera, en conformidad con la teoría de portafolios de Markowitz (1952), nuestros resultados evidencian el interés de la gerencia y

administración de diversificar las líneas de servicio y la realización de alianzas estratégicas con el fin de mitigar el riesgo de mercado.

Por otro lado, nuestros resultados, evidenciaron el concepto de tolerancia al riesgo por parte de la gerencia y administración, lo cual en el campo de aplicación se ve reflejado en la evaluación de costos como plazos de tiempo que están dispuestos a asumir un riesgo; en este sentido se evidencia la segunda fase de una inversión descrita por Tobin (1958) la cual es la elección del nivel del riesgo que el inversor está dispuesto a asumir.

Además, nuestros resultados ofrecen ejemplificación de la teoría de contingencias de Lawrence y Lorsch (1967), la cual promueve flexibilidad y adaptabilidad en la estructuración de los sistemas de control de una organización. En este sentido, la presente tesis considera los factores a los cuales se encuentran expuestos una mype, para poder desarrollar una descripción del proceso de evaluación de riesgos teniendo en cuenta el concepto de adaptabilidad en la aplicación de metodologías de evaluación de riesgos de acuerdo al tamaño de la empresa.

Finalmente, la presente tesis corrobora la importancia de la aplicación de controles de diagnósticos propuestos por Simons (1995) en su teoría de control organizacional debido a que por medio de la aplicación de las entrevistas a profundidad pudimos evaluar el proceso de gestión de riesgos para la mejora continua de la organización en estudio. Esta validación teórica no solo fortalece el marco conceptual, sino que también invita a una reconsideración del desarrollo de

investigaciones básicas a poder plantear investigaciones aplicadas que puedan fomentar el desarrollo y mejora constante de la sociedad.

6.4.Propuesta de Mejora

La presente propuesta de mejora fue elaborada teniendo como referencia al el Marco Integrado de Gestión de Riesgos emitido por COSO (2017), para lo cual se integra la metodología mencionada a los resultados de las entrevistas preliminares y las entrevistas a profundidad desarrolladas.

A continuación, se detalla las fases de implementación de un sistema de gestión de riesgos dentro de la mype de servicios de terapéuticos de Lima Metropolitana:

Tabla 7

Propuesta de implementación de gestión de riesgos

Fase	Componente de Gestión de Riesgo
Fortalecimiento de gobierno y cultura	Gobierno y cultura
Definición de estrategia y objetivos	Estrategia y establecimiento de objetivos
Implementación y desempeño	Desempeño
Evaluación y revisión	Evaluación y revisión
Información, comunicación y reporte	Información, comunicación y reporte

6.4.1. Fase de fortalecimiento de gobierno y cultura

Acciones de desarrollar:

Adaptación de principio 1 de gestión de riesgos: el gerente general de la mype de servicios terapéuticos debe asumir el papel de supervisión estratégica. Para lo cual se prepone que:

-La gerencia general debe establecer una misión, visión y valores fundamentales. Los cuales deberán ser comunicados y difundidos por la entidad mediante reuniones con el personal, uso de paneles o murales y folletos informativos. Estos deberán ser revaluados anualmente.

Tabla 8

Propuesta de implementación de misión, visión y valores

Misión	Visión	Valores Fundamentales
Ofrecer servicios terapéuticos de calidad y adaptados a la necesidad de cada cliente en Lima Metropolitana, fomentando el bienestar físico y emocional con innovación, accesibilidad y empatía en un entorno profesional.	Ser líderes en servicios terapéuticos en Lima Metropolitana, sobresaliendo por nuestra excelencia, compromiso con el bienestar y adaptabilidad a las necesidades de la comunidad.	-Calidad -Accesibilidad -Innovación -Empatía

-La gerencia general en coordinación con la administración, debe establecer la estrategia para la consecución de la misión, visión y valores.

Tabla 9*Propuesta de Implementación de estrategia*

Estrategia Comercial y de Crecimiento	Estrategia de Innovación y Tecnología	Estrategia de Calidad y Experiencia al Cliente	Estrategia de Capital Humano	Estrategia de Cumplimiento
(1) Ampliar cartera de clientes: - Implementar terapias innovadoras, como atenciones virtuales y a domicilio, masajes terapéuticos avanzados y programas integrales de bienestar. - Establecer alianzas estratégicas con gimnasios, clínicas locales y colegios para atraer una mayor cantidad de clientes. (2) Ofertar promociones personalizadas: - Implementar descuentos y programas de lealtad para beneficiar a los clientes habituales.	(1) Implementar el uso de herramientas tecnológicas: - Utilizar sistema contable o software para administrar citas, pagos y monitorear tratamientos. (2) Capacitar al personal: - Invertir en equipos tecnológicos diferenciadores al mercado ofertante. - Capacitar a los terapeutas en técnicas y tecnologías terapéuticas innovadoras.	(1) Optimizar la atención del servicio al cliente: - Establecer protocolos para atender pacientes, gestionar quejas y medir la satisfacción del cliente mediante encuestas.	(1) Retener talento - Fomentar un ambiente laboral motivador con incentivos por atracción de cliente y capacitaciones. (2) Implementar programas de capacitación: - Organizar programas sobre atención al cliente, ética profesional, técnicas terapéuticas y gestión de riesgos. (3) Incorporar personal clave: - Incluir terapeutas especializados para ampliar la diversificación de servicios. - Incluir personal contable estable en la compañía con el fin de tener apoyo en la gestión de riesgos.	(1) Cumplimiento normativo - Mantener al día y garantizar las licencias y permisos del Ministerio de Salud y municipio. - Presentar oportunamente los libros contables a la autoridad tributaria.

-La gerencia general debe establecer un plan de monitoreo y seguimiento de la estrategia propuesta.

Tabla 10

Propuesta de plan de seguimiento de estrategia

	Estrategia Comercial y de Crecimiento	Estrategia de Innovación y Tecnología	Estrategia de Calidad y Experiencia al Cliente	Estrategia de Capital Humano	Estrategia de Cumplimiento
Indicador de éxito	Incrementar la base de clientes en un 20% para finales de 2025.	Reducir la cancelación de citas y mejorar la satisfacción de los clientes en un 90%.	Aumentar el índice de satisfacción de los clientes al 90%.	Mantener una rotación de personal inferior al 10% anual.	Mantener perfil libre de sanciones.
Plan de monitoreo y evaluación	• Reuniones mensuales: Monitorear el progreso de los indicadores clave. • Encuestas periódicas: Medir la satisfacción del cliente y obtener retroalimentación. • Revisión semestral de estrategias: Ajustar según el mercado y los resultados obtenidos.				

Adaptación de principio 2 de gestión de riesgos: la mype de servicios

terapéuticos debe establecer una estructura operativa organizada. Para lo cual se sugiere:

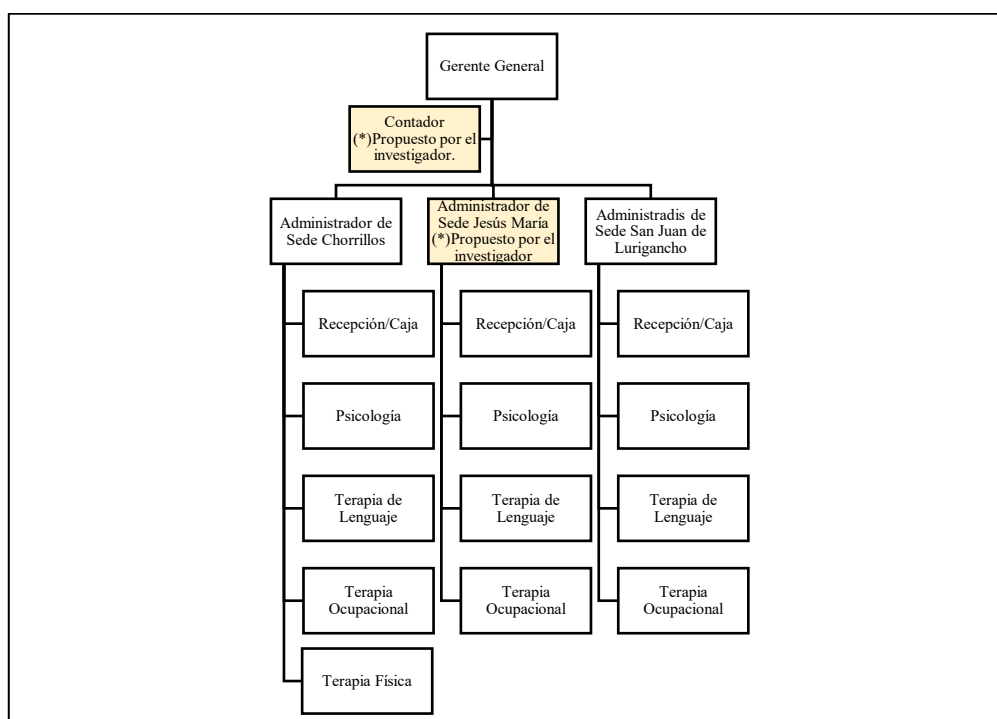
-A la gerencia general trabajar en conjunto con los administradores, para la elaboración de un organigrama como de un manual de funciones por cada puesto de trabajo.

A continuación, se presenta una propuesta de organigrama en base a la cantidad de trabajadores de la empresa. Por lo cual, a sugerencia del

investigador, se propone la contratación de un administrador exclusivo para la Sede Jesús María, con el fin de que cada sede pueda tener un administrador a cargo. Como también, se sugiere la contratación fija de un contador, con el propósito que este pueda apoyar a la gestión de riesgos de manera transversal por la 3 sedes.

Figura 19

Propuesta de organigrama



Adaptación de principio 3 de gestión de riesgos: la mype de servicios

terapéuticos debe establecer y definir una cultura deseada. Por ende, se sugiere a la entidad definir un nivel de riesgo moderado para abordar los valores fundamentales propuestos:

-En concordancia con el valor “calidad”, el cual se encuentra enfocado en brindar una atención a la medida de las expectativas de los pacientes como en cumplimiento de los estándares normativos. Se propone que la entidad mantenga un riesgo moderado al realizar los esfuerzos necesarios para su cumplimiento, los cuales no generen un sobre costo en la etapa inicial de su crecimiento.

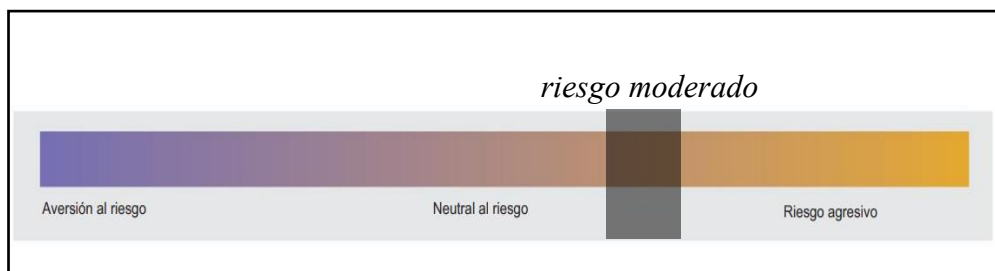
- En concordancia con el valor “accesibilidad”, el cual se encuentra enfocado en ofrecer servicios a precios justos y en ubicaciones estratégicas. Se propone que la entidad mantenga un riesgo moderado al evaluar la fijación de precios con el propósito de tener ofertas acorde al mercado que no involucren una reducción en la rentabilidad.

- En concordancia con el valor “innovación”, el cual se encuentra enfocado en incorporar métodos y tecnologías modernas con el propósito de ofrecer un servicio diferenciado al del mercado. Del mismo modo, se propone mantener un riesgo moderado que significa no realizar grandes inversiones en activos fijos cuando no se mantienen niveles de utilidad que puedan respaldar los desembolsos de efectivo.

- En concordancia con el valor “empatía” , el cual se encuentra enfocado en brindar un servicio personalizado al cliente, comprendiendo sus necesidades. Se propone sobrellevarlo con un riesgo moderado, el cual involucre en realizar capacitaciones al personal sin que estas horas sin atención.

Figura 20

Propuesta de espectro cultural y nivel de riesgo en base a estrategia



Adaptación de principio 4 de gestión de riesgos: la estructura

organizacional de la mype de servicios debe demostrar compromiso con los valores definidos. Para lo cual, se propone a la gerencia general definir claramente lo que involucra un comportamiento aceptable y cómo se deben gestionar las desviaciones. Es por ello que la gerencia general con apoyo de la administración deberían elaborar un código de ética estipulando cómo se abordarán las desviaciones a los estándares que incluirán notificaciones, suspensiones hasta despidos por conductas deshonorosas.

Adaptación de principio 5 de gestión de riesgos: la mype de servicios terapéuticos debe mostrar interés por el desarrollo del capital humano en alineación con la estrategia y objetivos del negocio. En conformidad con lo expuesto, se propone:

Tabla 11

Propuesta de implementación de plan de desarrollo de capital humano

Procedimiento	Desarrollo
Evaluación de competencias	La gerencia general de implementar revisar periódicamente el desempeño y las

	habilidades de los administradores, verificando que se alineen con los objetivos estratégicos y operativos. De igual manera, los administradores deben monitorear las competencias de los terapeutas y el personal de recepción y caja, para identificar tanto áreas de mejora como fortalezas a potenciar.
Atracción y desarrollo de competencias	-La administración en coordinación con la gerencia general debe evaluar el presupuesto destinado para la captación de personal en conformidad con la propuesta realizada de contratar un “administrador para la sede Jesús María” y un “Contador”. - La administración en coordinación con la gerencia general debe evaluar el presupuesto destinado para la capacitación de personal en materia de gestión de riesgos, como en temas técnico de especialización con el fin de diversificar las líneas de servicio .
Retención y recompensa de desempeño	-La administración con aprobación del gerente general, debe desarrollar programas de incentivos para terapeutas en relación a la captación y retención de clientes.

Evaluación de presiones	-La administración debe evaluar mecanismos de control para validar el número de atenciones diarios los cuales será utilizados para el sistema de incentivos propuesto en el punto anterior.
Evaluación de contingencias	-El gerente general debe formular planes de sucesión en el caso de la salida de administradores, ya que ante lo propuesto son colaboradores clave en las prácticas de gestión de riesgos.

6.4.2. Fase de definición de objetivos y estrategia

Acciones de desarrollar:

Adaptación de principio 6 de gestión de riesgos: la mype de servicios debe analizar el contexto empresarial en el perfil de riesgo. Para lo cual, se propone evaluar el entorno externo como interno por cada una de sus sedes.

Tabla 12

Propuesta de análisis de contexto empresarial externo consolidado

Categoría	Desarrollo
Entorno Político	-El contexto social y político en Perú es relativamente estable, pero hay riesgos relacionados con las decisiones del Congreso. Además, se espera que la incertidumbre política

	aumente a medida que se acerquen las elecciones generales de 2026 (BBVA Research, 2024).
Entorno Económico	En síntesis, el Banco Mundial (2024) señala que la economía de Perú enfrenta retos como un crecimiento económico bajo, incertidumbre y falta de inversión. A pesar de ello, tiene el potencial de mantener su estabilidad económica y trabajar en mejorar la productividad, generar más empleo y aumentar el bienestar de la población.
Entorno Social	Se concluye que se cuenta con un entorno factible y estable, ya que en relación a las 3 sedes de la empresa en estudio, se indica que San Juan de Lurigancho es el distrito con mayor población en Lima (INEI, 2024) siendo esto un punto atractivo a nivel de demanda, de igual manera Jesús María reporta un índice de natalidad representativo por año consecutivo (INEI, 2024), lo cual refleja una demanda potencial en terapias de lenguaje, ocupacional y psicología infantil. Finalmente, conforme al INEI (2024) se señala que el distrito de Chorrillos se encuentra entre

	los 10 primeros distritos que contribuyen al valor agregado de la provincia de Lima, significando un sector de la población con capacidad de poder atender necesidades de salud física o mental.
Tecnología	De acuerdo al contexto de aplicación se determina que se tiene un entorno dinámico ya que la empresa se encuentra expuesta al hecho de estar a la vanguardia de los equipos médicos ofertados por el mercado durante las prestaciones de terapias físicas.
Entorno Legal	De acuerdo al contexto de aplicación se determina que se tiene un entorno estable, debido a que no se han identifican cambios en las regulaciones sanitarias.
Entorno Ambiental	De acuerdo al contexto de aplicación se determina que se tiene un entorno estable, ya que no se encuentra afecto a fenómenos meteorológicos o desastres naturales, a excepción de la probabilidad de ocurrencia de un movimiento telúrico debido a la ubicación geográfica del Perú.

Tabla 13*Propuesta de análisis de contexto empresarial interno consolidado*

Categoría	Desarrollo
Capital	A la fecha se determina una categoría estable, debido a que no se han identificado nuevos aporte de capital ya sea en activos como en efectivo. Al igual que la empresa no ha incurrido a financiamientos.
Capital Humano	A la fecha se determina una categoría dinámica, debido a la alta rotación del terapistas debido a las pretensiones salariales como las ofertas del mercado. Por lo cual, se propuso a la empresa adoptar sistemas de incentivos y capacitaciones continuas.
Procesos	A la fecha se determina una categoría estable, debido a que no se han identificado modificaciones dentro de las funciones del personal. Sin embargo se propone la formalización de las funciones como procedimientos.
Tecnología	A la fecha se determina una categoría estable, debido a que no se han adoptado nuevas

tecnologías para la prestación de servicios terapéuticos, sin embargo se espera la adopción de nuevos equipos con el propósito de tener una ventaja competitiva.

Adaptación de principio 7 de gestión de riesgos: la mype de servicios terapéuticos debe establecer su apetito de riesgo considerando la generación, conservación y maximización del valor para el negocio.

Para lo cual:

- La gerencia general debe establecer su nivel de apetito al riesgo priorizando siempre la seguridad y la calidad en la atención a sus clientes (en conformidad con la misión, visión, valores y estrategia propuesta), evitando cualquier situación que pueda afectar el bienestar del cliente, o el incumplimiento de normas y regulaciones.
- La gerencia general debe asumir ciertos riesgos moderados, como invertir en nuevas terapias o ampliar sus servicios poco a poco, evaluando siempre el impacto en sus finanzas y operaciones.
- De igual manera, se sugiere la apertura de una reserva de capital que pueda brindar aseguramiento a contingencias y brindar un resguardo a la tolerancia al riesgo definida.

Adaptación de principio 8 de gestión de riesgos: la mype de servicios terapéuticos debe analizar estrategias alternativas y su posible efecto en el perfil de riesgos. Mediante el presente, se propone que:

-La gerencia general realizar revisiones semestrales, para la validar de que la estrategia propuesta se encuentre alineadas a la misión, visión y valores.

-De no identificar alineación entre la cultura deseada y la estrategia, la gerencia deberá identificar y evaluar alternativas. Para lo cual se sugiere, el desarrollo de análisis FODA, proyecciones de ingresos, análisis de mercado, análisis de escenarios entre otros.

Adaptación de principio 9 de gestión de riesgos: la mype de servicios terapéuticos debe tomar en cuenta el apetito al riesgos al definir los objetivos, asegurando que estén alineados a su estrategia. Como plan de acción, se sugiere que:

-El gerente general debe definir de manera documentada los objetivos de la organización a nivel operativo, de información y cumplimiento, como se expone en la tabla 14. Al igual que se debe definir la tolerancia al riesgo. Estos objetivos deben ser reevaluados al menos una vez al año y ser comunicados a todo los niveles organizacionales.

Tabla 14

Propuesta de especificación de objetivos empresariales y definición de tolerancia al riesgo

Tipo de Objetivo	Objetivo empresarial	Target o meta	Tolerancia al riesgo
Objetivos de Operación	O1: Incrementar los volúmenes de producción	Objetivo de atención de 7 clientes por línea de servicio.	Atenciones de 5-9 clientes al día. (Límite mínimo por: cumplimiento de punto de equilibrio; Límite máximo por: capacidad de instalaciones y mano de obra)
	O2: Incrementar los niveles de venta	Prestaciones de servicios por S/60,000 mensuales	Ingresos de S/50,000 a S/70,000.

		para la obtención de utilidad por cada sede	(Límite mínimo por: cumplimiento de punto de equilibrio; Límite máximo por capacidad de gestión)
	O3: Fomentar la calidad de atención	Retención de 2 cliente 2 nuevos	Retención de clientes nuevos de 1 a 3. (Límite mínimo por: apetito de riesgo definido; Límite máximo por: capacidad de instalaciones y mano de obra)
	O4: Diversificar las líneas de servicios: -Terapia Física -Terapia de Lenguaje -Terapia Ocupacional -Piscología	Incorporación de 2 líneas de servicios adicionales al finalizar el periodo	Incorporación de de 1-3 líneas de servicios (Límite mínimo por: apetito de riesgo definido; Límite máximo por: capacidad de instalaciones y presupuesto)
Objetivos de Información	O5: Presentación semanal de márgenes y niveles de ventas (Información Interna)	Presentación semanal de márgenes y niveles de ventas (Información Interna)	Se admite un retraso de 0 – 3 días. (Límite mínimo por: cierre de periodo; Límite máximo por: tolerancia por gerente general)
	O6: Presentación oportuna de registro de ventas mensual a SUNAT y declaración de impuestos 621 (Información Externa)	Presentación oportuna de registro de ventas mensual a SUNAT y declaración de impuestos 621	No se admite tolerancia al riesgo debido a multas y sanciones por la autoridad tributaria
Objetivos de Cumplimiento	O7: Aplicación de control de Bioseguridad	Cumplimiento de regulaciones sanitarias y de atención médica.	Se admite el incumplimiento hasta un proceso de notificación y subsanación de observación por autoridad competente. El plazo de subsanación debe ser inferior a 15 días ya que si no la empresa incurre en pérdidas por cierre de local.
	O8: Seguimiento de Protocolo de Atención Médica		
	O9: Acondicionamiento de instalaciones		
	O9: Mantenimiento oportuno de equipos médicos		

6.4.3. Fase de implementación y desempeño

Acciones de desarrollar:

Adaptación de principio 10 y 11 de gestión de riesgos: la mype de servicios terapéuticos debe identificar los riesgos que afectan la estrategia y objetivos al igual que debe identificar la gravedad de los riesgos. Es por ello, se recomienda:

-Se recomienda a la gerencia general en coordinación con los administradores utilizar mecanismos como análisis de datos, entrevistas, talleres , entre otros. Con el fin de recopilar los posibles riesgos que puede enfrentar la organización.

-Como resultado, se debe implementar el uso de matrices de riesgo con el fin clasificar cada riesgo en base a su probabilidad e impacto; como a continuación se expone:

Tabla 15

Propuesta de Identificación de riesgos

Tipo de Objetivo	Objetivo	Riesgo Asociado	Probabilidad	Impacto	Valorización
Objetivo de Operación	O1: Incrementar los volúmenes de producción	R1: Riesgo de competencia de mercado	5	4	20 (Riesgo Alto)
		R2: Riesgo de infraestructura /Sobrecarga de capacidad	4	3	12 (Riesgo Moderado)
	O2: Incrementar los niveles de venta	R3: Riesgo reputacional	3	4	12 (Riesgo Moderado)
		R4: Riesgo País	4	4	16 (Riesgo Alto)
		R5: Riesgo Social	4	4	16 (Riesgo Alto)

		R6: Riesgo de Rotación de Personal	5	4	20 (Riesgo Alto)
		R7: Riesgo de control	4	4	16 (Riesgo Alto)
		R8: Riesgo de fraude	4	4	16 (Riesgo Alto)
	O3: Fomentar la calidad de atención	R9: Riesgo de Personal Capacitado	4	4	16 (Riesgo Alto)
	O4: Diversificar las líneas de servicio	R10: Limitación y recursos y capital	4	3	12 (Riesgo Moderado)
		R6: Riesgo de Rotación de Personal	4	4	16 (Riesgo Alto)
		R11: Riesgo de tecnología	3	3	9 (Riesgo Moderado)
Objetivos de Información	O5: Elaborar presentación semanal de márgenes y niveles de ventas (Información Interna)	R12: Riesgo de reportería no íntegra	4	4	16 (Riesgo Alto)
	O6: Elaborar presentación mensual de registro de ventas a SUNAT y declaración de impuestos 621 (Información Externa)	R13: Riesgo de incumplimiento de plazos /Sanciones	2	3	6 (Riesgo Bajo)
Objetivos de Cumplimiento	O7: Aplicación de control de Bioseguridad	R14: Riesgo regulatorio /Sanción	4	4	16 (Riesgo Alto)
	O8: Seguimiento de Protocolo de Atención Médica	R9: Riesgo de Personal Capacitado	4	4	16 (Riesgo Alto)
	O9: Acondicionamiento adecuado de instalaciones	R10: Limitación y recursos y capital	4	4	16 (Riesgo Alto)
	O10: Mantenimiento oportuno de equipos médicos	R15: Riesgo de deterioro de equipos	4	4	16 (Riesgo Alto)

Tabla 16*Propuesta de matriz de riesgos*

Impacto \ Probabilidad	1:Insignificante	2:Menor	3:Moderada	4:Importante	5:Catastrófica
5:Muy probable	5	10	15	20	25
4:Probable	4	8	12	16	20
3:Posible	3	6	9	12	15
2:No es probable	2	4	6	8	10
1:Muy improbable	1	2	3	4	5

Adaptación de principio 12 y 13 de gestión de riesgos: la mype de servicios terapéuticos debe priorizar la gravedad de los riesgos para identificar y seleccionar una respuesta a cada uno de ellos. Es por ello, se propone la siguiente propuesta de mitigación para los riesgos previamente detallados en la tabla 16.

Tabla 17*Propuesta de estrategia de mitigación de riesgos*

Riesgo Asociado	Medida de control / Estrategia	Responsable
R1: Riesgo de competencia de mercado	- <u>Análisis de tendencias y estudio de mercado:</u> Los administradores en coordinación con la gerencia general evalúan trimestralmente los servicios y precios de la competencia directa .	-Gerente General/ -Administrador de sede
	- <u>Estrategia de descuentos y precios competitivos:</u> Los administradores en coordinación con la gerencia general evalúan y ajustan los precios trimestralmente	-Gerente General/ -Administrador de sede

	<u>-Diversificación de servicios:</u> Los administradores identifican semestralmente áreas de especialización y adaptación de servicios	-Administrador de sede
R2: Riesgo de infraestructura /Sobrecarga de capacidad	<u>-Control y optimización de espacios:</u> Los administradores revisan semestralmente la capacidad operativa del establecimiento y la distribución de los espacios de atención al público.	-Administrador de sede
R3: Riesgo reputacional	<u>-Capacitación de personal:</u> Trimestralmente, el especialista de cada área en coordinación con la administración se encarga de capacitar al personal en habilidades de comunicación, ética profesional y trato al cliente	-Especialistas con mayor experiencia -Administrador de sede
R4: Riesgo País	<u>Análisis de flujo de caja y proyección de escenarios no favorables:</u> Mensualmente, el administrador se encarga de realizar flujos de caja y ajustar el presupuesto teniendo presente contingencias.	-Administrador de sede
R5: Riesgo Social		
R6: Riesgo de Rotación de Personal	<u>Revisión de salarios y beneficios:</u> Anualmente, la administración evalúa los techos remunerativos en comparación con el mercado.	-Administrador de sede
	<u>Promoción de políticas de incentivos:</u> Al cierre de mes, el administrador de cada sede evalúa el desempeño de cada especialista y requiere la aprobación del Gerente General para la designación de incentivos en relación a retención de clientes y número de atenciones.	-Administrador de sede -Gerencia General
R7: Riesgo de control	<u>Revisión y actualización de políticas y procedimientos internos:</u> Los administradores de cada sede en coordinación y aprobación de la gerencia general crean y actualizan políticas de atención y prestación de servicios anualmente.	-Administrador de sede -Gerencia General
	<u>Supervisión del cumplimiento de políticas:</u> Mensualmente, el administrador de cada sede corrobora el flujo de operación mediante revisión documentaria (expedientes, facturaciones, vouchers de cobros) y observación.	-Administrador de sede

R8: Riesgo de fraude	<u>Arqueos de caja</u> Al cierre de cada día, el administrador solicita al recepcionista el registro de cobros, para su posterior conciliación con el efectivo en caja y en cuentas bancarias	-Administrador de sede
	<u>Verificación de currículos vitae de nuevos ingresos de personal</u> De manera concurrente, el administrador verifica los curriculum vitae de los nuevos postulantes con el fin de validar la veracidad de los títulos y grados de instrucción.	-Administrador de sede
	<u>Inspección de activos fijos</u> El administrador de cada sede verifica trimestralmente la custodia de los activos fijos y equipos con el propósito de que estos no sean sustraídos por los especialistas o se encuentren en mal estado	-Administrador de sede
	<u>Observación de uso adecuado de instalaciones</u> De manera interdiaria, el administrador de sede realiza una observación de las instalaciones con el propósito de que los especialistas y profesionales de turno no estén realizando consultas particulares dentro de las instalaciones de la empresa.	-Administrador de sede
R9: Riesgo de Personal Capacitado	<u>-Capacitación de personal:</u> Trimestralmente, el especialista de cada área en coordinación con la administración se encarga de capacitar al personal en habilidades de comunicación, ética profesional y trato al cliente	-Especialistas con mayor experiencia -Administrador de sede
R10: Limitación y recursos y capital	<u>-Elaboración de presupuesto anual:</u> Anualmente, el administrador de cada sede elabora presupuesto en relación a las proyecciones de gastos e ingresos. Al finalizar, el presupuesto es analizado y aprobado por la gerencia general.	-Administrador de sede -Gerencia General
	<u>Análisis de flujo de caja y proyección de escenarios no favorables:</u> Mensualmente, el administrador se encarga de realizar flujos de caja y ajustar el presupuesto teniendo presente contingencias.	-Administrador de sede

R11: Riesgo de tecnología	<u>Inspección de activos fijos</u> El administrador de cada sede verifica trimestralmente la custodia de los activos fijos y equipos con el propósito de que estos no sean sustraídos por los especialistas o se encuentren en mal estado	-Administrador de sede
R12: Riesgo de reportería no integra	<u>Arqueos de caja</u> Al cierre de cada día, el administrador solicita al recepcionista el registro de atención, para su posterior conciliación con el efectivo en caja y en cuentas bancarias	-Administrador de sede
R13: Riesgo de incumplimiento de plazos / Sanciones	<u>Monitoreo de presentación de declaraciones de impuestos.</u> Mensualmente, el administrador de cada centro solicita al contador (outsourcing) las declaraciones realizadas y los vouchers de pago de impuestos de acuerdo con el cronograma de obligaciones tributarias.	-Gerente General -Administrador de sede -Asesor legal (opcional)
R14: Riesgo regulatorio / Sanción	<u>Monitoreo de cambios en normativas y regulaciones</u> Trimestralmente, el gerente general y los administradores de sede en coordinación de un asesor legal revisan y actualizan que los procedimientos internos y protocolos se encuentren acorde con los requerimientos normativos.	-Gerente General -Administrador de sede -Asesor legal (opcional)
R15: Riesgo de deterioro de equipos	<u>Inspección de activos fijos</u> El administrador de cada sede verifica trimestralmente la custodia de los activos fijos y equipos con el propósito de que estos no sean sustraídos por los especialistas o se encuentren en mal estado	-Administrador de sede

Adaptación de principio 14 de gestión de riesgos: la mype de servicios terapéuticos debe desarrollar una cartera de riesgos. Debido que la integración total como cartera de riesgos implica que la estrategia y los objetivos comerciales sean responsabilidad de toda la organización. Por lo cual, la gerencia general y administración se deben enfocar en cumplir la estrategia de la empresa, mientras que la gestión de riesgos debe ser distribuida entre todos los niveles, asegurando que cada miembro participe en la toma de decisiones alineadas con los objetivos y la estrategia general.

Tabla 18

Propuesta de visión de cartera de riesgos

Vista Estratégica (Cartera-Integral)																													
Ser líderes en servicios terapéuticos en Lima Metropolitana, sobresaliendo por nuestra excelencia, compromiso con el bienestar y adaptabilidad a las necesidades de la comunidad.																													
Visión de objetivo de la entidad																													
Eficiencia Operativa (Objetivo de Operación)										Información relevante y oportuna (Objetivo de Información)			Cumplimiento regulatorio (Objetivo de Cumplimiento)																
Visión de objetivo empresarial																													
O1 y O2: Incrementar los volúmenes y niveles de producción							O3: Fomentar la calidad de atención		O4: Diversificar las líneas de servicio		O5: Elaborar presentación semanal de márgenes y niveles de ventas		O6: Elaborar presentación mensual de registro de ventas a SUNAT y declaración de impuestos 621		O7: Aplicación de control de Bioseguridad O8: Seguimiento de Protocolo de Atención Médica		O9: Acondicionamiento adecuado de instalaciones 10: Mantenimiento oportuno de equipos médicos												
Visión de riesgo																													
R1: Riesgo de Competencia de Mercado		R2: Riesgo de Infraestructura /Sobrecarga de Capacidad		R3: Riesgo Reputacional		R4: Riesgo País		R5: Riesgo Social		R6: Riesgo de Rotación de Personal		R7: Riesgo de control		R8: Riesgo de fraude		R9: Riesgo de Personal Capacitado		R10: Limitación y recursos y capital		R11: Riesgo de tecnología		R12: Riesgo de reportería no integra		R13: Riesgo de incumplimiento de plazos /Sanciones		R14: Riesgo regulatorio /Sanción		R15: Riesgo de deterioro de equipos	
Vista de la categoría de riesgo																													
Riesgo de Operación										Riesgo de Información					Riesgo de cumplimiento														

6.4.4. Fase de evaluación y revisión

Acciones a desarrollar:

Adaptación de principio 15 de gestión de riesgos: la mype de servicios terapéuticos debe analizar los cambios que influyan la estrategia y objetivos. Por ende, se propone a la gerencia general, en coordinación con la administración, implementar mínimamente una revisión semestral de la evaluación de riesgos como resultado de los cambios en el entorno externo como interno.

Tabla 19

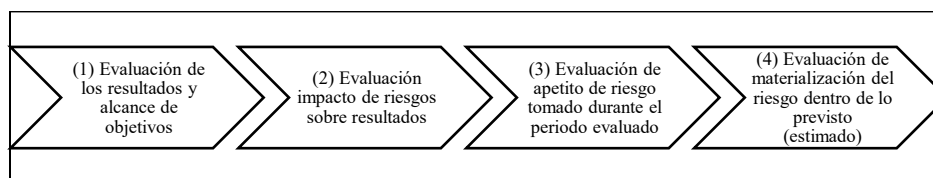
Propuesta de evaluación de cambios en el entorno

<i>Cambios en el entorno</i>	<i>Factores a evaluar</i>
<i>Interno</i>	• <i>Crecimiento</i>
	• <i>Innovación</i>
	• <i>Cambios en el liderazgo</i>
<i>Externo</i>	• <i>Cambios en el entorno económico /regulatorio</i>

Adaptación de principio 16 de gestión de riesgos: la mype de servicios terapéuticos debe examinar los resultados obtenidos. Para lo cual, se propone al gerente general, la siguiente evaluación:

Figura 21

Propuesta de proceso de evaluación y análisis de resultados



En caso, la gerencia general identifica que los resultados no se encuentra dentro de la variación esperada, se deberá contemplar la selección de las siguientes medidas correctivas:

- reevaluación de estrategias
- revisión de objetivos y valores fundamentales
- revisión de desempeño esperado
- reevaluar la gravedad de los riesgos, su priorización y respuestas frente a ellos
- ajuste de nivel de tolerancia al riesgo

Adaptación de principio 17 de gestión de riesgos: la mype de servicios terapéuticos debe tomar la iniciativa en la mejora de las prácticas de gestión de riesgos. Para lograrlo, se sugiere a la gerencia general y administración incorporar evaluaciones continuas en las prácticas diarias de la empresa, lo que permitirá identificar de manera sistemática oportunidades para mejorar la gestión de los riesgos.

6.4.5. Fase de información, comunicación y reporte

Acciones a desarrollar:

Adaptación de principio 18 de gestión de riesgos: la mype de servicios terapéuticos debe aprovechar los sistemas de información para la gestión de riesgos. En este sentido, se indica a la gerencia general y administración aprovechar la información relevante, ya que es fundamental para una gestión de riesgos ágil y efectiva. Para lo cual se

propone la implementación de un sistema contable que pueda guardar trazabilidad de la operaciones de la entidad, ya que la información que pueda ser extraída de este no solo incluye datos históricos, sino también datos en tiempo real que permiten anticipar riesgos y tomar decisiones rápidas.

De este modo, el perfil de riesgo se mantiene dinámico y actualizado continuamente, lo que permite a la mype adaptarse rápidamente a los cambios.

Adaptación de principio 19 de gestión de riesgos: la mype de servicios terapéuticos debe utilizar canales de comunicación para la gestión de riesgos. Los canales de comunicación son fundamentales para transmitir la importancia de la gestión de riesgos empresariales en todos los niveles de la organización ya que la gerencia general podrá: explicar la relevancia de gestionar riesgos, compartir los valores y cultura organizacional, asegurar el entendimiento de la estrategia y objetivos de negocios, comunicar el apetito al riesgo; así como transmitir las expectativas sobre el desempeño.

De esta forma se garantizará que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos de la empresa y contribuyan a su éxito, minimizando riesgos y mejorando el rendimiento.

Como métodos de comunicación formales, se sugieren los siguientes:

- Correos electrónicos
- Reuniones

-Capacitaciones y talleres

-Documentación interna (paneles, cuestionarios, encuestas, procedimientos y políticas)

-Fuentes externas (informes, suscripciones a revistas del sector, índices)

Adaptación de principio 20 de gestión de riesgos: la mype de servicios

terapéuticos debe presentar informes sobre riesgos, cultura y

desempeño. En este sentido, se proponen la elaboración de los siguientes informes:

Tabla 20

Propuesta de informes de gestión de riesgos

	Informe sobre Riesgos	Informe sobre cultura organizacional	Informe sobre desempeño empresarial
Frecuencia	Mensual	Trimestral	Mensual
Tipo de informe	Informe de gestión de riesgos operativos y estratégicos.	Informe de evaluación cultural y valores.	Informe de desempeño y resultados comerciales.
Objetivo	Proveer a la administración y al personal con una actualización constante sobre los riesgos y asegurar que se tomen medidas correctivas a tiempo.	Evaluar la cohesión y el compromiso del equipo con los valores fundamentales de la empresa, identificar áreas de mejora y fomentar una cultura de mejora continua.	Comunicar el desempeño de la empresa y cómo los riesgos gestionados pueden haber impactado en los resultados, garantizando que las decisiones tomadas estén fundamentadas y en línea con los objetivos comerciales.
Contenido	Detalle de riesgos identificados, impacto y las acciones de mitigación	Análisis del estado de la cultura organizacional y resultados de encuestas sobre la alineación del equipo con los valores de la empresa.	Evaluación de la efectividad de los servicios terapéuticos, considerando factores clave como la satisfacción de los clientes, la ocupación de los

			terapeutas, los ingresos, la rentabilidad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
--	--	--	--

6.5. Agenda futura de la investigación

- Presentación y exposición de resultados de evaluación de riesgos a empresa participante con el fin de que puedan identificar deficiencias como fortalezas.
- Presentación de propuesta de mejora a la gerencia y administración de la empresa participante con el fin de adoptar un modelo de evaluación y gestión de riesgos formal.
- Investigar nuevas modalidades de evaluación de riesgos para mypes, teniendo como premisa los recursos limitados .
- Desarrollar investigaciones que comparen la evaluación de riesgos en mypes del sector salud en el Perú con otros países.

CONCLUSIONES

1. Se concluye que el proceso de evaluación de riesgos de la empresa de servicios terapéuticos es realizado mediante mecanismos no formalizados, al igual que no se contempla la aplicación informada de metodologías de evaluación de riesgos debido a la limitación de recursos como de conocimiento técnico de herramientas especializadas. Cabe indicar que este proceso de evaluación de riesgos considera la definición de objetivos, identificación y análisis de riesgos, evaluación del riesgo de fraude como de los cambios en el entorno y modelo de negocio. Como propuesta de mejora se sugiere la formalización de un proceso de evaluación y gestión de riesgos en base a la metodología de COSO (2017).

2. En relación a la tipología de riesgos adoptada por la gerencia y administración de la mype de servicios terapéuticos, consideran una clasificación de riesgos en base a los factores internos y externos, dentro de los cuales los más representativos son el riesgo de infraestructura, riesgo por rotación de personal, riesgo de mercado, riesgo social y riesgo regulatorio. Como propuesta de mejora se plantea la clasificación de riesgos en base a su impacto y probabilidad de ocurrencia en base a la metodología de COSO (2017).

3. Una correcta aplicación de evaluación de riesgos en la mype de servicios terapéuticos proporciona un mayor grado de aseguramiento respecto a la consecución de los objetivos de la empresa, ya que permite a la gerencia adoptar medidas oportunas y adecuadas para proteger la continuidad de la organización.

RECOMENDACIONES

En conformidad con los hallazgos, se recomienda a la gerencia y administración de riesgos:

1. Invertir en la formalización de los procesos de evaluación de riesgos mediante la documentación de estos a través procedimientos o políticas, que puedan apoyar al personal a tratar los riesgos de mayor recurrencia en las sucursales que integran la entidad. De igual manera se espera que la gerencia y administración pueda promover el uso de mecanismos de difusión formales y documentados de los objetivos organizacionales. De manera consecuente, se espera que la entidad pueda velar por la adopción de un sistema contable integrado, debido a que esto ayudaría a hacer más sencillo el proceso de extracción de reportes para monitorear el grado de cumplimiento de las metas propuestas a nivel operativo, como velar por la integridad de las reporterías a analizar previa toma de decisiones y cumplir de manera efectiva con los cronogramas de presentación de libros a la autoridad tributaria . En cuanto al análisis de riesgos, se espera que la gerencia y administración pueda estimar una cuantificación de riesgos con el fin de crear cultura de prevención y alerta ante estos.

2. Contemplar el concepto de riesgo como una probabilidad o una posible amenaza a la consecución de los objetivos, en este sentido se debe identificar y analizar el riesgo de manera preventiva, sin esperar la concretización o materialización del riesgo como un problema real. En este sentido, se debe reevaluar los tipos de riesgos a los cuales se puede encontrar expuesta la entidad durante el ciclo de ingresos o prestación del servicio, ya que para el presente estudio se catalogaron a aquellos riesgos que ya habían significado un problema real a la empresa en el pasado.

3. Conservar y promover el trabajo en conjunto de todos los niveles organizacionales en la gestión de riesgos debido a que de esta manera se proporciona un grado de aseguramiento de la consecución de los objetivos institucionales así como el aumento del valor de la entidad mediante la creación de ventajas competitivas que eviten el declive del negocio y asegurando su continuidad.

REFERENCIAS

- Aguilar, P., y Cruz, L. P. (2023). Análisis de la Gestión de Riesgos: Caso de una empresa mediana del sector comercial en Guadalajara. Cuenca, Ecuador.
<https://revistas.uazuay.edu.ec/index.php/udaakadem/article/view/669/1012>
- Asgary, A., Ozdemir, A., y Özyürek, H. (2020). Small and Medium Enterprises and Global Risks: Evidence from Manufacturing SMEs in Turkey. *Int J Disaster Risk Sci.*
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7223563/>
- Aulia, S. (2023). Analisis Risiko pada Usaha Kecil dan Menengah. *Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis.* <https://ojs.pseb.or.id/index.php/jmeb/article/view/608/496>
- Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2024). *Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024.*
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/07/sme-policy-index-latin-america-and-the-caribbean-2024_d0ab1c40/807e9eaf-es.pdf
- Banco Mundial. (2004). *Seguimiento y Evaluación: instrumentos, métodos y enfoques.* Washington.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/240521468336082184/pdf/246140REVISD010evaluation01PUBLIC1.pdf>
- Banco Mundial. (21 de octubre de 2024). *Grupo Banco Mundial.* Banco Mundial en Perú:
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#3>

Bayraktar , M., y Algan, N. (2019). The Importance Of SMEs On World Economies. Çukurova, Tukía.

https://www.researchgate.net/publication/345358967_The_Importance_Of_SMEs_On_World_Economies

BBVA Research. (2024). *Situación Perú*. Lima. <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2024/10/Situacion-Peru-Septiembre-2024.pdf>

Boata, A., Lemerle, M., y Kuhanathan, A. (2024). *Global Insolvency Outlook: Reality Check*. Allianz Research.

Britzelmaier, B., Ossola, G., y Crovini, C. (2020). How to reconsider risk management in SMEs? An Advanced, Reasoned and Organised Literature Review. *European Management Journal*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237320301742>

Casadei, M. (11 de junio de 2024). Pmi, sull'Italia pesano gap di produttività e bassa scalabilità. *Il Sole 24 Ore*.

<https://www.ilsole24ore.com/art/pmi-sull-italia-pesano-gap-produttivita-e-bassa-scalabilita-AGxlyyQ>

Ceferino, R. (2024). La gestión del riesgo empresarial y la toma de decisiones en las Empresas Comerciales de la Provincia de Huaura. Huacho, Perú.

<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/9026/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Committe of Sponsoring Orgnizations of the Treadway Commission [COSO]. (2013). *Marco Integrado de Control Interno*.

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. (2017). Marco Integrado de Gestión del Riesgo Empresarial.
- Congreso de La República del Perú. (2003). Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28015.pdf>
- Cressey, D. R. (1953). Other people's money: a study in the social psychology of embezzlement. Illinois: The Free Press.
- Crovini, C., Santoro, G., y Ossola, G. (2020). Rethinking risk management in entrepreneurial SMEs: towards the integration with the decision-making process. *ISSN*.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-10-2019-1402/full/html?skipTracking=true>
- Diario Gestión. (1 de enero de 2024). Cifras en rojo: Hechos que marcaron el declive de las mypes este 2023. Lima. <https://gestion.pe/economia/empresas/mypes-tras-un-ano-con-cifras-en-rojo-mypes-iniciaran-el-2024-sin-capital-mypes-unidas-del-peru-noticia/?ref=gesr>
- Dioubate, B. (2023). Enterprise Risk Management (ERM) Framework and Business Process: A Case Study of Small and Medium Enterprises (SMEs) in West Africa. *African Association of Entrepreneurs*. <https://aaeafrica.org/regional/enterprise-risk-management-erm-framework-and-business-process-a-case-study-of-small-and-medium-enterprises-smes-in-west-africa/>
- Dirección General de Estrategia Industrial y de la Pequeña y Mediana Empresa de España. (13 de mayo de 2024). La DGEIPYME publica el informe "Cifras PYME" de abril de 2024. *Portal IPYME*. Madrid, España.

<https://ipyme.org/es-es/Paginas/noticias-detalles-simple.aspx?idnoticia=827>

Dun & Bradstreet. (20 de junio de 2024). Empresa Actual. *Informe global sobre quiebras 2024*.

<https://www.empresaactual.com/informe-global-sobre-quiebras-2024-dun-bradstreet/>

Estupiñan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales -*

Análisis de Informe COSO I y II. Bogotá: Ecoe Ediciones.

https://www.academia.edu/35387023/Control_Interno_y_Fraudes_2da_edici%C3%B3n

Fauzi, S., Ghazali, P., Hadi, A., Foziah, N., Razak, R., Arifin, J., . . . Afthanorhan, A. (2023).

Analyzing Risk Factors of Start-up Business in SMEs: A Qualitative Approach and

ATLAS ti. Procedure. *International Journal of Academic Research in Business and*

Social Sciences. [https://hrmars.com/papers_submitted/17978/analyzing-risk-factors-of-](https://hrmars.com/papers_submitted/17978/analyzing-risk-factors-of-start-up-business-in-smes-a-qualitative-approach-and-atlas-ti-procedure.pdf)

[start-up-business-in-smes-a-qualitative-approach-and-atlas-ti-procedure.pdf](https://hrmars.com/papers_submitted/17978/analyzing-risk-factors-of-start-up-business-in-smes-a-qualitative-approach-and-atlas-ti-procedure.pdf)

Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación: manual autoformativo interactivo* (1°

Edición ed.). Huancayo: Universidad Continental.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf

Gartner, I. R., y Rodrigues, M. (2017). The Cressey hypothesis (1953) and an investigation into the occurrence of corporate fraud: An empirical analysis conducted in Brazilian banking institutions. Sao Paulo.

https://www.researchgate.net/publication/320878588_The_Cressey_hypothesis_1953_and_an_investigation_into_the_occurrence_of_corporate_fraud_An_empirical_analysis_conducted_in_Brazilian_banking_institutions

Gebauer, H., Joncourt, S., y Saul, C. (2016). Services in productoriented companies: past, present, and future. *Universia Business Review*.

<https://typeset.io/pdf/services-in-product-oriented-companies-past-present-and-ae1136imjy.pdf>

González Castro, R. (2017). *La implementación de los sistemas de control de gestión en las empresas de nueva creación: Una revisión de la literatura*. Lima: Contabilidad y Negocios. <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281653630007.pdf>

Grajales Bedoya, D. (2009). *Gestión de portafolios. Una mirada crítica más allá de Markowitz*. Medellín: Universidad EAFIT.

<https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327246008.pdf>

Guerrero Castanedo, E. (2014). *FUNDAMENTOS TEORÍA MODERNA DE PORTAFOLIO Y SU APLICACIÓN EN EL MERCADO DE CAPITAL DE MÉXICO*. Ciudad de México. <http://132.248.9.195/ptd2014/octubre/0721140/0721140.pdf>

Guest, G., Bunce, A., y Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*.

Gutierrez, A. (2023). *Análisis del Control Interno y Evaluación De Riesgos Operativos en la Prestación de Servicios de la Empresa Engloba Courier S.R.L. Trujillo 2023*. Trujillo: Univerdidad Privada del Norte.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/36423/Gutierrez%20Mogollon%20Akely%20Maricielo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta*. Sede Académica La Paz: Mc Graw Hill educación.

Hudakova, M., Masar, M., Buganova, K., y Mocova, L. (2023). Fostering Entrepreneurship through the Assessment of Business Risks for SMEs in V4 Countries. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*.

<https://inze.ktu.lt/index.php/EE/article/view/29412>

Industria Italiana. (16 de enero de 2024). 2024: l'anno nero delle pmi! Fabio Arpe spiega perché. *Industria Italiana*. <https://www.industriaitaliana.it/pmi-arpe-manifatturiero-inflazione-bce/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (mayo de 2024). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Resultados de V Censo Nacional Económico:

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6445940/5638115-v-censo-nacional-economico-v-cenec-resultados-definitivos.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (25 de noviembre de 2024). *Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]*. Población de la Provincia de Lima:

<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-de-la-provincia-de-lima-supera-los-10-millones-292-mil-habitantes-14869/>

Instituto Tecnológico Metropolitano. (1 de marzo de 2024). Microempresas en Colombia tienen riesgo a la quiebra antes de cumplir cinco años de vida. Bogotá, Colombia.

<https://www.itm.edu.co/noticias-principales/microempresas-en-colombia-tienen-riesgo-a-la-quiebra-antes-de-cumplir-cinco-anos-de-vida/#:~:text=ITM%20Virtual->

,Microempresas%20en%20Colombia%20tienen%20riesgo%20a%20la%20quiebra,cumplir%20cinco%20a%C3%B1os%20d

International Auditing and Assurance Standards Board [IAASB]. (2009). Norma Internacional de Auditoría 500-Evidencia de Auditoría. Londres, Inglaterra. <https://www.aplicaciones-mcit.gov.co/adjuntos/niif/20%20-%20NIA%20500.pdf>

International Organization for Standardization [ISO]. (2018). *ISO 31000-Gestión de riesgos*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>

Knight, F. (1921). *Riesgo, Incertidumbre y Beneficio*.

Kraemer-Eis, H., Botsari, A., Gvetadze, S., Lang, F., y Torfs, W. (2023). *The European Small Business Finance Outlook 2023*. Luxemburgo: Helmut Kraemer-Eis. https://www.eif.org/news_centre/publications/eif_working_paper_2023_96.pdf

Kruger, N., y Meyer, N. (2021). The Development of a Small and Medium-Sized Business Risk Management Intervention Tool. *Risk an Financial Management*. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/258414/1/jrfm-14-00310.pdf>

Lawrence, P., y Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*.

Leibenstein, H. (1981). Economic decision theory and human fertility behavior: a speculative essay. *Population and Development Review* .

López, A., Arcila, R., y Vasquez, V. (2023). Factores de riesgo y control interno de la empresa RG Consultores S.A.C. 2021. Lima.

<https://repositorio.upeu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ec01f1fa-f6d3-4981-81e7-a3e737b7ec15/content>

Markowitz, H. (1952). *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments*.

Medina Romero, M. Á., Rojas León, C. R., Bustamante Hoces, W., Loaiza Carrasco, R. M., Martel Carranza, C. P., y Castillo Acobo, R. Y. (2023). *Metodología de la investigación*. Puno: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.
<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/90/133/157?inline=1>

Ministerio de Desarrollo Económico de Argentina. (2024). *Seguimiento de coyuntura: Informe Mensual de Enero 2024*. Buenos Aires: DG Distritos Económicos.
<https://buenosaires.gob.ar/sites/default/files/2024-05/Enero.pdf>

Ministerio de la Producción del Perú. (2024). *Las MIPYMES en cifras 2022*. Lima.
https://www.producempresarial.pe/wp-content/uploads/2024/01/3Libro_Las_Mipyme_en_Cifras_2022_OGEIEE_web_18.01.2024_f_1_1.pdf

Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. (2024). *Mapa de Empresas - Boletim do 1º quadrimestre de 2024*. GOV.BR.
<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-1o-quadrimestre-2024.pdf>

Mohammad, M. (2010). *The right improvement initiative for the right situation: A contextual and systems approach*.

Montoya Patiño, N. M. (2023). La importancia de la gestion del riesgo operacional. Belmonte, Colombia.

https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/26892/Art.Natalia_Montoya_Final-08-05-2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Moschella, J., Boulianne, E., y Magnan, M. (2021). Risk Management in SMEs. *SSSRN*.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3379010

Mthiyane, Z., Van der Poll, H., y Tshehla, M. (2022). A Framework for Risk Management in Small Medium Enterprises in Developing Countries. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute*.

https://www.researchgate.net/publication/363217051_A_Framework_for_Risk_Management_in_Small_Medium_Enterprises_in_Developing_Countries

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (5 de octubre de 2024).

<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/rehabilitation>

Parra, C., Bello, R. O., y Rodriguez, Y. (2022). *PROCESOS DE SERVICIOS: TENDENCIAS MODERNAS EN SU GESTIÓN* (Segunda Edición ed.). Cantón Bolívar, Ecuador: Editorial Humus.

https://www.researchgate.net/publication/370134335_PROCESOS_DE_SERVICIOS#pf

10

Pratt, K., y Howard, L. (1 de agosto de 2024). UK Small Business Statistics. *Forbes Advisor*.

<https://www.forbes.com/uk/advisor/business/small-business-statistics/>

PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE. (2012). *Conceptos básicos de tesorería*.

Galicia: C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA). https://www.igape.gal/images/02-emprendedores/02-01-creacion-empresas/7CPX_ConceptosBasicosTesoreria_cas.pdf

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (s.f.). Diccionario de la lengua española. ([*versión 23.7 en línea*]), 23.^a ed. Recuperado el 19 de 07 de 2024, de <<https://dle.rae.es>>

Research, B. (2024). *Una mirada a las mipymes en Colombia*. Bogotá.

https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2024/02/202401_MiPymes_Colombia-1.pdf

Saldaña, R. (2021). *EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM PARA EL APROPIADO MANEJO DE LOS RIESGOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA ENRUTADOS SAC DURANTE EL PERIODO 2019*. Chiclayo.

https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/4316/1/TL_Salda%c3%blSausaReyneriadelRocio.pdf

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*.

SME Envoys network. (2023). *How are European SMEs impacted by the Russian invasion of Ukraine?* SME Envoys network.

https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/0c98e21e-7e93-4c76-b59c-d994079bbcc0_en?filename=SME%20Envoy%20report%20Economic%20Effects%20of%20the%20Russian%20Invasion%20of%20Ukraine%20Fin.pdf&prefLang=et

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEX]. (5 de julio de 2024). Más empresas, pero de menor tamaño. Lima.

<https://www.comexperu.org.pe/articulo/mas-empresas-pero-de-menor-tamano>

Subsecretaría de Comercio Exterior de México. (2024). *Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía*. Ciudad de México.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dossier_MIPYMES_SALIDA_Interactivo_5_.pdf

Tarapuez Chamorro, E., Zapata Erazo, J. A., y Agreda Montenegro, E. (2007). Knight y sus aportes a la teoría del emprendedor. *Universidad ICESI*, 83-98.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700330#aep-article-footnote-id1>

Tobin, J. (1958). *Liquidity Preference as Behavior Towards Risk*.

Zapata Rotundo, G. (2014). *El determinismo en la teoría contingente: Orígenes de sus fundamentos teóricos para su comprensión*. Santo Domingo: Ciencia y Sociedad.

<https://www.redalyc.org/pdf/870/87031229006.pdf>

Zurita, M. (2024). Hacia la circularidad. Lima: Forbes.

<https://cdn-forbesmx.nyc3.cdn.digitaloceanspaces.com/revistas/Peru/DIGITAL-PERU%CC%81-FEB-MARZO.2024.pdf>

ANEXOS

ANEXO A

Presentación de categorías y subcategorías en base a componente de control “Evaluación de Riesgos” según COSO(2013)

Categoría	Definición Nominal	Subcategoría	Características	Pregunta General	Sub-preguntas /Repreguntas
Evaluación de Riesgos	Proceso de identificación y evaluación de riesgos para la consecución de los objetivos dentro de una entidad. Esto incluye evaluar la probabilidad de fraude como identificar y evaluar los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno. Marco Integrado de Control Interno (COSO, 2013)	Especificación de objetivos adecuados	-Objetivos operacionales	¿Cómo especifica la administración los objetivos operativos sean adecuados y efectivos en la gestión de las operaciones de ingresos?	¿Cuáles son los factores considerados para la especificación de objetivos? ¿Qué objetivos a nivel de ingresos se mantienen para el periodo 2024? ¿Qué mecanismos emplea para monitorear el objetivo propuesto? ¿Cree usted que todas las áreas trabajan alineadas al mismo objetivo organizacional? ¿Considera usted que el incumplimiento de los objetivos de operación pueden significar un riesgo adverso para la entidad?¿Por qué?
			-Objetivos de Información	¿Cómo la entidad asegura que la información reportada en relación a los ingresos sea relevante, precisa y oportuna para los usuarios internos y externos?	¿Cuáles son los principales informes o reportes de elaborados para usuarios externos e internos ? ¿Quiénes participan en el proceso de elaboración de información o reportería? ¿Con qué frecuencia estos son elaborados? ¿Considera usted que podría mejorar? ¿Cree usted que los reportes elaborados influyen en la toma de decisiones? ¿Considera usted que el incumplimiento de los objetivos de información pueden significar un riesgo adverso para la entidad?¿Por qué?

-Objetivos de cumplimiento	¿Cómo la administración asegura que los objetivos de cumplimiento se encuentren alineados con las normativas y regulaciones en la prestación de servicios terapéuticos?	¿Quiénes participan en el proceso de definición de los objetivos y cuál es el papel que desempeñan en la elaboración y revisión de estos? ¿Cómo se asegura que los objetivos de cumplimiento se comuniquen de manera efectiva a todos los niveles organizacionales? ¿Qué desafíos ha presentado al especificar y cumplir con estos objetivos de cumplimiento y cómo los han abordado? ¿Considera usted que el incumplimiento de los objetivos de información pueden significar un riesgo adverso para la entidad? ¿Por qué?
----------------------------	---	---

Identificación y análisis de riesgos	-Consideración de la entidad y subunidades	¿Cómo lleva a cabo la administración la identificación y evaluación de riesgos tanto internos como externos a nivel de entidad, áreas y sucursales?	¿Podría describir cada uno de estos factores internos y externos evaluados? ¿Qué tipo de riesgos son los más recurrentes en las sucursales? ¿Considera usted que alguna de las sucursales presenta riesgos particulares? Podría detallar el motivo? ¿Ha identificado alguna limitación en el proceso de identificación de riesgos?
	-Análisis de factores internos y externos		
	-Implicación de niveles adecuados de gestión	¿Cómo describiría el análisis de riesgos en el ciclo de ingresos de la entidad, y qué criterios utiliza para evaluar la probabilidad de ocurrencia e impacto de estos riesgos?	¿Podría proporcionar ejemplos de cómo la dirección y las subunidades han colaborado en el análisis de riesgos?
	-Estimación de la importancia de los riesgos		¿Cómo maneja la entidad los desafíos que surgen al cuantificar los riesgos?
	Determinación de respuesta a los riesgos		¿Considera usted que podría mejorar? ¿Qué criterios se considera para determinar la mejor alternativa de respuesta? ¿Qué entiende por tolerancia al riesgo? ¿Considera que la entidad mantiene un equilibrio entre riesgo y tolerancia?

Evaluación de riesgo de fraude	-Consideraciones de factores de riesgos	¿Qué papel juega la probabilidad de fraude en la evaluación de riesgos del ciclo de ingresos según su organización, y cómo afecta esto a la consecución de los objetivos?	¿Qué componentes son evaluados para la identificación del riesgo de fraude? ¿Por qué considera importantes la evaluación de componentes señalados? ¿A qué tipos de fraude se encuentra expuesta la entidad? ¿Ha identificado algún hecho de fraude? ,y ¿cómo pudo identificarlo? ¿Qué medidas fueron tomadas? ¿Considera usted que cuenta con una barrera para la identificación de hechos de fraude? ¿Por qué?
	-Consideración de tipos de fraude		
Identificación y análisis de cambios	-Evaluación de cambios en el entorno externo	¿Qué métodos utiliza la entidad para identificar y evaluar cambios que podrían afectar el sistema de control interno en el ciclo de ingresos?	¿Qué factores son evaluados y con qué finalidad? ¿Qué medidas son implementadas tras identificar un cambio significativo? ¿Ha identificado alguna limitación en el proceso de evaluación de cambios significativos?
	-Evaluación de cambios en el modelo de negocio		
	-Evaluación de cambios en el liderazgo		

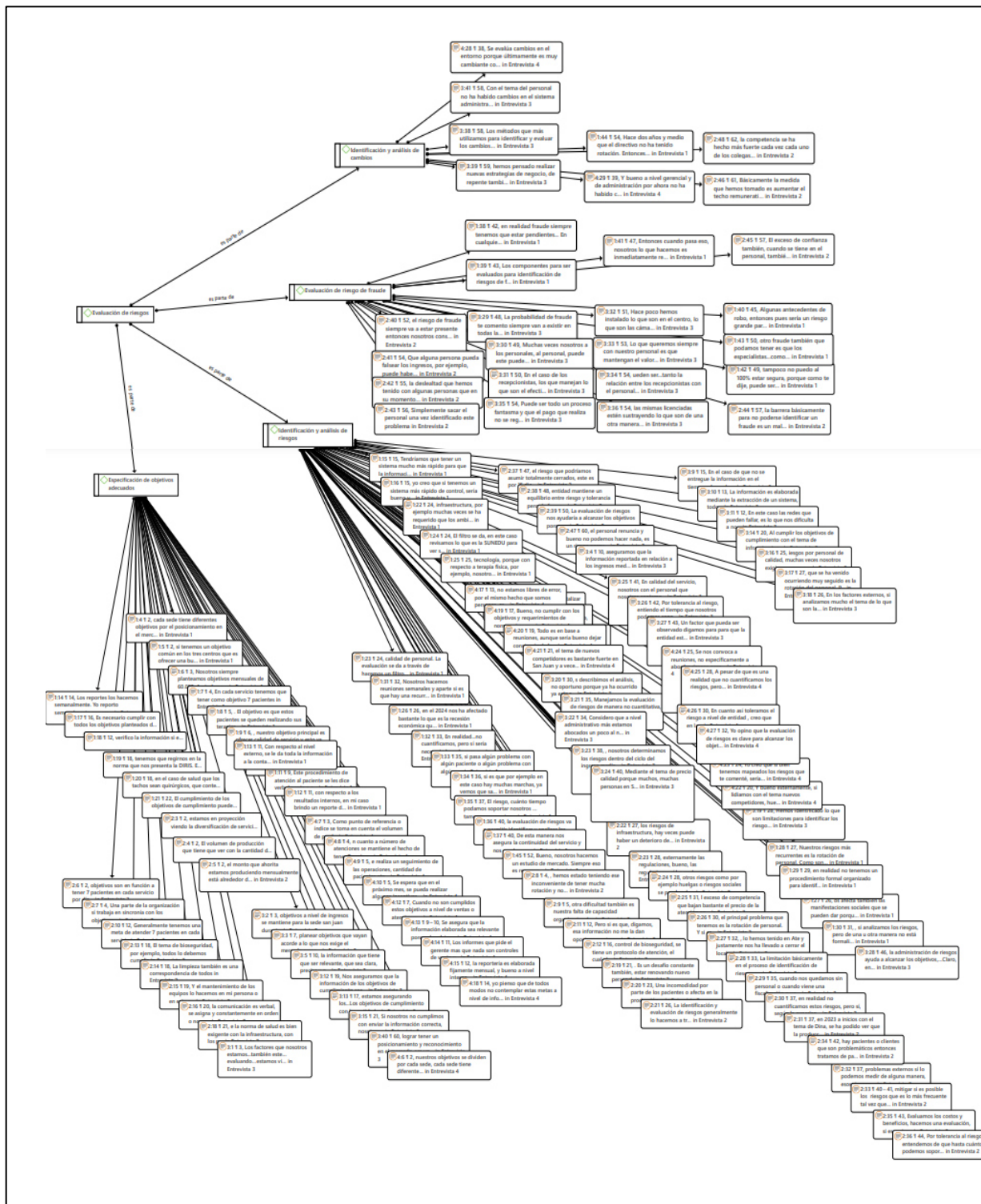
ANEXO B

Matriz de consistencia

Problema General	Objetivo General	Supuesto General	Categoría	Subcategoría	Características	Metodología
¿Cómo es la evaluación de riesgos en el ciclo de ingresos en una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana -2024?	Explicar cómo es la evaluación de riesgos en el ciclo de ingresos en una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana -2024.	La mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana realiza una evaluación de riesgos en el ciclo de ingresos utilizando metodologías informales y no estandarizadas debido a la falta de recursos y de herramientas especializadas.	Evaluación de Riesgos	Especificación de objetivos adecuados	- Objetivos operacionales - Objetivos de Información - Objetivos de cumplimiento	Enfoque de la investigación: El enfoque es cualitativo de tipo descriptivo
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Supuestos Específicos		Identificación y análisis de riesgos	- Consideración de la entidad y subunidades - Análisis de factores internos y externos - Implicación de niveles adecuados de gestión - Estimación de la importancia de los riesgos - Determinación de respuesta a los riesgos	Diseño de la investigación: El diseño de la investigación es fenomenológico.
¿Cuáles son los tipos de riesgos que afectan el ciclo de ingresos en una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana -2024?	Describir los tipos de riesgos que afectan el ciclo de ingresos en una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana -2024.	Los tipos de riesgos que afectan el ciclo de ingresos en una mype de servicios terapéuticos en Lima Metropolitana son identificables y clasificables en relación a factores internos como externos del entorno.		Evaluación de riesgo de fraude	- Consideración de factores de riesgo de fraude - Consideración de tipos de fraude	Técnica de recolección de datos: Entrevista en profundidad
¿De qué manera una adecuada evaluación de riesgos coadyuva a alcanzar los objetivos de una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana -2024?	Evaluar de qué manera una adecuada evaluación de riesgos coadyuva a alcanzar los objetivos de una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana -2024	Una adecuada evaluación de riesgos coadyuva a alcanzar objetivos operacionales, de información y cumplimiento de una mype de servicios terapéuticos de Lima Metropolitana -2024		Identificación y análisis de cambios	- Evaluación de cambios en el entorno externo - Evaluación de cambios en el modelo de negocio - Evaluación de cambios en el liderazgo	Sujetos informantes: 2 Administradores 1 Profesionanl del área de psicología (exadministradora) 1 Gerente General

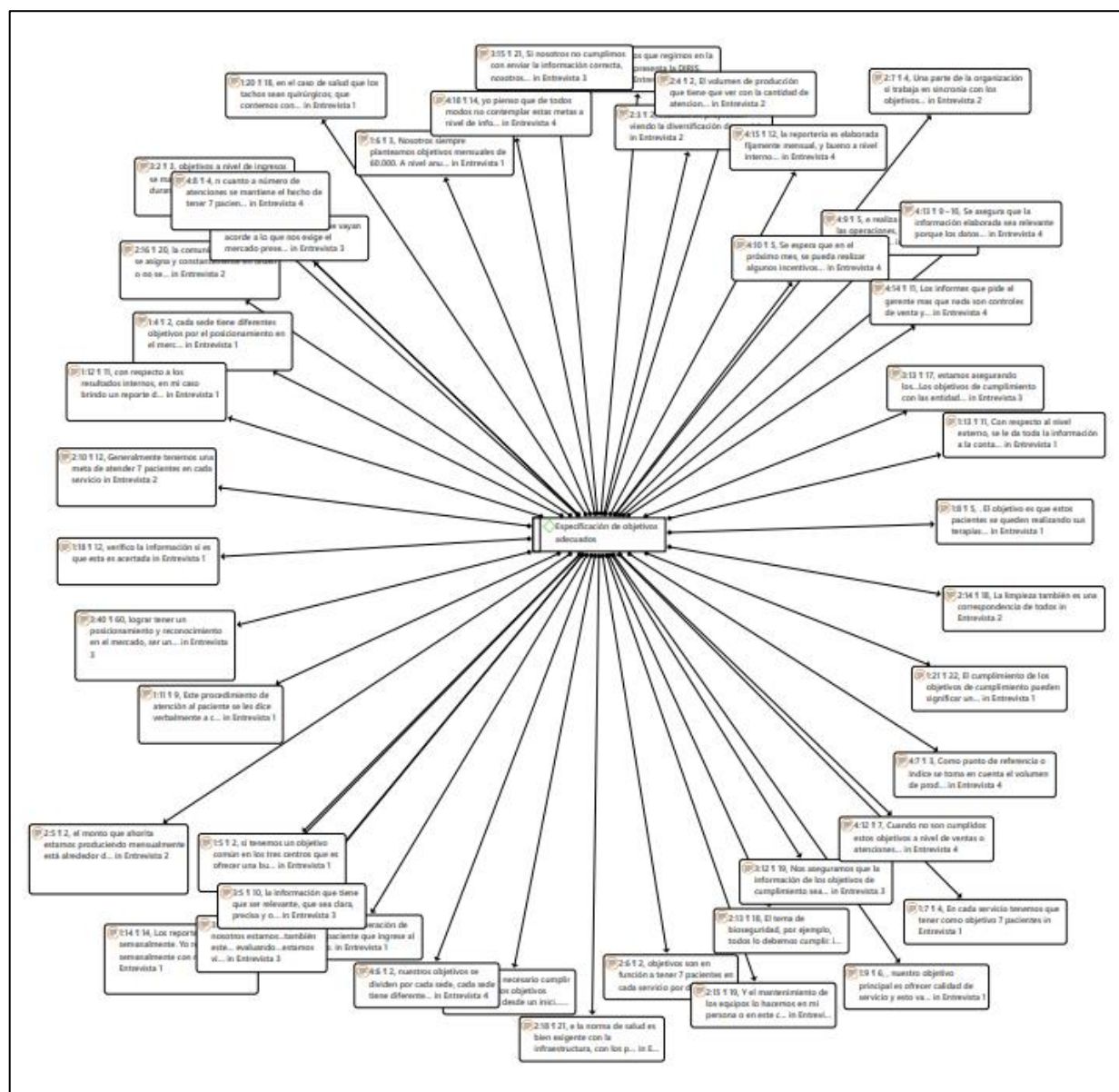
ANEXO C

Redes Atlas.Ti por código (Subcategoría)

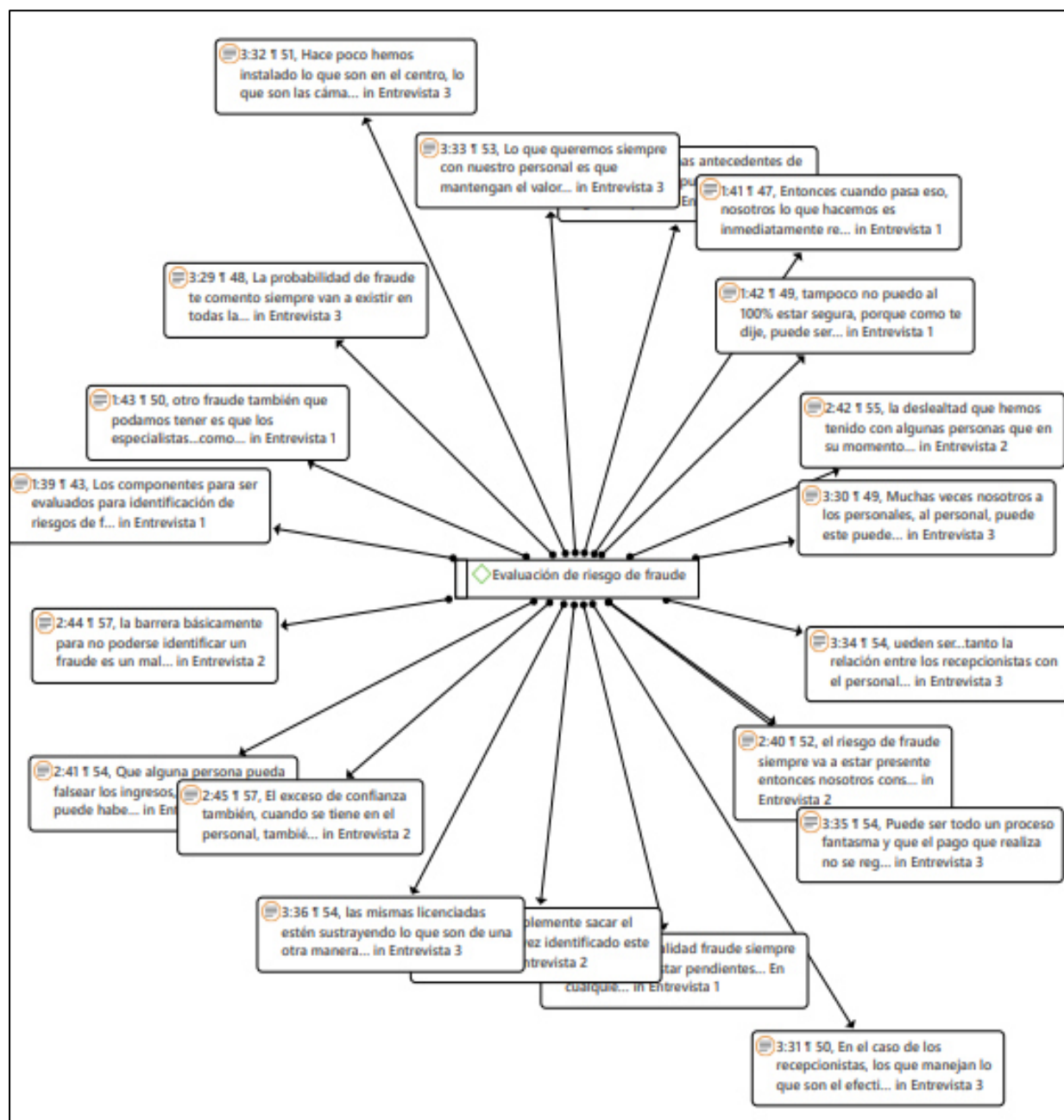


ANEXO D

Citas en Atlas.Ti de Subcategorías: Especificación de objetivos adecuados



ANEXO D

Citas en Atlas.Ti de Subcategorías: Evaluación de riesgo de fraude

ANEXO E

Citas en Atlas.Ti de Subcategorías: Evaluación de cambios