“UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉ MORENO”

“FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, AUDITORIA, SISTEMAS DE GESTION DE CONTROL Y FINANZAS”

“UNIDAD DE POSTGRADO”

MAESTRÍA EN GERENCIA TRIBUTARIA

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO TRIBUTARIO PARA EVITAR PROCESOS DE FISCALIZACIÓN EN LA EMPRESA DE HAMBURGUESAS EL TREN ROJO”

Trabajo Final de Grado para optar al título de Máster en Gerencia Tributaria

Autora: Lic. Dory Olga Robles

Director del Trabajo Final de Grado: M.Sc. Félix David Montaño Durán

SANTA CRUZ – BOLIVIA

2026

Dedicatoria

A mi familia por su comprensión y permanente apoyo en mi vida profesional y universitaria, dándome entusiasmo e impulso incondicional para continuar investigando y especializándome en el vasto campo del conocimiento.

Para estas personas especiales que Dios me regalo le dedico mi Maestría

Agradecimiento

Al concluir el presente trabajo final de grado, expreso mi agradecimiento a la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, particularmente a la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Contables, Auditoría, Sistemas de Control de Gestión y Finanzas, su director PhD. Fausto Mendoza Iriarte, profesores y demás miembros del comité académico, y en especial al director del Trabajo Final de Grado M.Sc. Félix David Montaño Durán, ya que sin su orientación no hubiera sido posible concluir la temática sobre la **"Propuesta de un sistema de control interno tributario para evitar procesos de fiscalización en la Empresa de Hamburguesas El Tren Rojo** "con lo cual tendré la oportunidad de graduarme como máster en esta importante especialidad de Gerencia Tributaria.

LA AUTORA

Resumen Ejecutivo

La investigación examina la gestión de las obligaciones tributarias de Hamburguesas El Tren Rojo y formula un sistema de control interno orientado a disminuir contingencias frente a verificaciones y fiscalizaciones del Servicio de Impuestos Nacionales. El problema no se reduce al cálculo de impuestos: comprende la trazabilidad de ventas y compras, el respaldo documental, la asignación de responsabilidades, el control de vencimientos y la revisión de la información antes de su declaración.

Se adoptó un enfoque aplicado, de alcance descriptivo y propositivo. La revisión normativa y documental se articuló con el análisis de los procesos de la empresa, sus registros contables, estados financieros y prácticas de cumplimiento. El diagnóstico identificó debilidades en la segregación de funciones, ausencia de una matriz formal de riesgos tributarios, controles predominantemente reactivos y falta de evidencia sistemática sobre las revisiones realizadas.

La propuesta organiza controles preventivos, detectivos y correctivos para los ciclos de ventas, compras, remuneraciones y determinación de tributos. Define responsables, documentos de respaldo, periodicidad, puntos de verificación, mecanismos de supervisión e indicadores de cumplimiento. Su estructura toma como referencia los componentes del marco COSO: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo (COSO, 2013).

La aplicación del sistema permitirá anticipar diferencias entre los registros contables y tributarios, reducir omisiones formales, fortalecer el crédito fiscal con documentación válida y generar una ruta verificable de las decisiones. La propuesta no pretende impedir legítimas actuaciones de la Administración Tributaria; busca que la empresa responda con información íntegra, oportuna y demostrable, conforme al Código Tributario Boliviano y la normativa reglamentaria vigente.

Palabras clave: Control Interno Tributario, Riesgo Tributario, Cumplimiento Fiscal, Fiscalización, Evidencia Documental.

Índice General

Resumen Ejecutivo 4
Introducción 10
A. Antecedentes 11
B. Planteamiento del problema 12
b.1. Formulación del problema 13
C. Preguntas de investigación 14
c.1. Pregunta central 14
c.2. Preguntas específicas 14
D. Objetivos de la investigación 15
d.1. Objetivo general 15
d.2. Objetivos específicos 15
E. Límites de la investigación 16
e.1. Límite Temporal 16
e.1.2. Longitudinal: 16
e.2. Límite espacial o geográfico 16
e.3. Limite sustantivo 16
F. Justificación de la investigación 16
Teórica 16
Económica 17
Social 17
Administrativa 18
Jurídica 18
G. Metodología de la investigación 19
g.1. Tipo de investigación 19
g.2. Hipótesis 19
g.3. Diseño metodológico 21
g.3.1. Unidad de estudio 21
g.3.2. Fuentes y técnicas de recolección de datos 21
g.3.3. Tratamiento de la información 23

g.3.4. Análisis e interpretación de los datos……..23
1.1. Fundamentos del control interno tributario 24
1.2. Control, gestión y rendición de cuentas 24
1.3. Marco COSO aplicado a la gestión tributaria 24
1.4. Ambiente de control y responsabilidad..... 25
1.5. Evaluación del riesgo tributario..... 25
1.6. Actividades de control..... 26
1.7. Segregación de funciones 26
1.8. Información, comunicación y evidencia 26
1.9. Monitoreo e indicadores 27
1.10. Auditoría interna y prevención tributaria 27
1.11. Riesgo inherente, de control y de detección 27
1.12. Cumplimiento tributario en Bolivia..... 28
1.13. Facturación y registro de operaciones..... 28
1.14. Contingencias y respuesta organizacional 28
1.15. Síntesis del marco teórico 29
Capítulo II. Diagnóstico..... 30
2.1. Contexto operativo de la empresa 30
2.2. Canales de venta y medios de cobro..... 30
2.3. Compras e inventarios..... 30
2.4. Crecimiento y necesidad de formalización..... 31
2.5. Análisis de situación de hamburguesas El Tren Rojo 31
2.5.1. Popularidad y expansión 31
2.5.2. Insight y concepto creativo 32
2.5.3. Segmentación..... 33
3.5.3.1 Segmentación demográfica…….33
3.5.3.3. Segmentación psicológica……...34
2.5.4. Oferta de productos y menú 35
2.5.5. Precios 35
2.6. Organización actual..... 36

2.6.1. Funciones principales 37
2.8. Análisis financiero 40
(Expresado en Bolivianos) 41
(Expresado en Bolivianos) 42
2.9. Conclusiones del diagnóstico 47
3.1. Introducción 48
3.2. Descripción sucinta de funciones 50
3.2.1. Gerente general 50
3.2.2. Gerente de producción 50
3.2.3. Gerente de marketing 51
3.2.3. Gerente Administrativo y Financiero 52
3.2.4. Auditor Interno 53
3.2.5. Contador General 53
3.2.6. Contador tributario 54
3.3. Descripción de los principales procedimientos para el Control Interno 56
3.3.1 Procedimiento de ventas 56
3.3.2. Procedimiento de compras de insumos y materia prima 59
3.3.3. Procedimiento de control de impuestos en el pago de sueldos 66
Conclusiones 69
Recomendaciones 70
Referencias Bibliográfcas 71

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Mapa mental de la situación problemática 14
ilustración 2 logo de la empresa 32
Ilustración 3 Emociones y recursos 32
Ilustración 4. Diversidad de consumidores 33
Ilustración 5. Sucursales de la Empresa El Tren Rojo 34
Ilustración 6. Conveniencia y calidad 34
Ilustración 7. Variedad de opciones 35
Ilustración 8. Organigrama actual 37
Ilustración 9. Organigrama Propuesto 49

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Análisis Foda 39
Gráfico 2. Endeudamiento 45
Gráfico 3.Liquidez 46
Gráfico 4. Rentabilidad 46

Índice de cuadros

Cuadro 1. Operacionalización de Variables 20
Cuadro 2 Balance General Correspondiente a la Gestión 2023 41
Cuadro 3 Estado de Resultados Correspondiente a la Gestión 2023 42

Índice de tablas

Tabla 1. Estrategias que debe implementar Hamburguesas El Tren Rojo 40
Tabla 2. Índices de Eficiencia, Eficacia y Rentabilidad. Gestión 2023.....44

Índice de flujogramas

Flujograma 1. Procedimiento de Venta de Hamburguesas.....59
Flujograma 2. Procedimiento de Compras de Insumos y Materia Prima.....65
Flujograma 3. Procedimiento de Control de Impuestos en el Pago de Sueldos 68

Introducción

Las empresas gastronómicas procesan numerosas operaciones de bajo valor unitario, utilizan diversos medios de cobro y adquieren insumos con alta rotación. Esa dinámica incrementa el riesgo de diferencias entre la operación real, la facturación, los registros contables y las declaraciones tributarias. Por ello, el crecimiento comercial debe acompañarse de controles que permitan reconstruir cada transacción y demostrar su tratamiento fiscal.

Hamburguesas El Tren Rojo ha ampliado su presencia en el mercado cruceño y administra ventas presenciales y pedidos gestionados mediante canales digitales. La expansión genera oportunidades, pero también exige reglas homogéneas para emitir documentos fiscales, registrar ingresos, validar compras, conciliar cobros y conservar respaldos. Cuando estas tareas dependen únicamente de la experiencia individual, el cumplimiento queda expuesto a errores y omisiones.

El objeto de este trabajo es diseñar una respuesta organizacional a ese riesgo. Se entiende el control interno tributario como una práctica integrada a la operación cotidiana y no como una revisión realizada sólo después de recibir un requerimiento fiscal. Bajo ese criterio, cada área produce información, ejecuta verificaciones y deja evidencia que puede ser supervisada.

La investigación delimita los puntos críticos de los ciclos de ventas, compras, remuneraciones y liquidación de impuestos. A partir del diagnóstico se establecen responsables, controles, frecuencias e indicadores. Esta relación entre riesgo y respuesta permite que la propuesta sea aplicable y evaluable.

El estudio se justifica por su utilidad económica y administrativa. Una contingencia tributaria puede afectar la liquidez, interrumpir operaciones y deteriorar la confianza de propietarios, proveedores y entidades financieras. En cambio, una gestión ordenada mejora la calidad de la información y aporta bases más seguras para decidir.

En el plano jurídico, la propuesta se enmarca en la Ley N.º 2492 y en las disposiciones que regulan los tributos y la facturación en Bolivia. El sistema propuesto no sustituye la

interpretación profesional de normas específicas; incorpora un mecanismo periódico para identificar cambios regulatorios, evaluar su impacto y documentar las acciones de adecuación.

El documento se estructura en tres capítulos. El primero desarrolla el marco conceptual y normativo; el segundo presenta el diagnóstico institucional, financiero y tributario; y el tercero expone el sistema de control interno, sus procedimientos y mecanismos de seguimiento. Finalmente, se formulan conclusiones y recomendaciones vinculadas con los hallazgos.

En ese Marco la empresa Hamburguesas el Tren Rojo se ha venido encaminado por largos años hasta refinar un producto que tiene fama, por su calidad, sabor variado y agradable al paladar de los consumidores.

A. Antecedentes

La empresa nació y se consolidó como un negocio familiar dedicado a la elaboración y comercialización de alimentos de consumo rápido. Su posicionamiento y expansión incrementaron el volumen de transacciones, la cantidad de puntos de venta y la diversidad de medios utilizados para recibir pagos y efectuar compras.

Desde la perspectiva de esta investigación, el antecedente relevante no es la historia universal del producto, sino la transformación del negocio y sus efectos administrativos. El aumento de operaciones exige separar autorización, ejecución, registro y revisión; además, requiere información compatible entre caja, facturación, inventarios, contabilidad y declaraciones tributarias.

La empresa ha desarrollado prácticas para sostener su operación; sin embargo, estas no se encuentran integradas en un sistema tributario formal con objetivos, responsables, evidencia y seguimiento. La ausencia de esa arquitectura dificulta detectar diferencias antes de los vencimientos y limita la capacidad de demostrar el cumplimiento.

(CANIBAL Burguer. Origenes de la Hamburguesa. https://canibalburger.com/cual-es-el-origen-de-la-hamburguesa/, 2024) El diagnóstico preliminar muestra que los riesgos se concentran en la integridad de las ventas declaradas, la validez del crédito fiscal, la oportunidad de los registros, la conservación documental y el control de plazos. Estos

antecedentes justifican una propuesta adaptada al tamaño, estructura y procesos reales de El Tren Rojo.

En consecuencia, el estudio parte de la relación entre crecimiento empresarial y complejidad tributaria. Cuanto mayor es el número de operaciones y personas intervinientes, más necesario resulta establecer controles uniformes y supervisables.

La propuesta adopta un enfoque preventivo. Su finalidad es identificar y tratar riesgos antes de que se conviertan en diferencias determinadas por la Administración Tributaria, sin desconocer las facultades legales de control, verificación, fiscalización e investigación.

Este antecedente permite formular el problema como una brecha entre el desarrollo operativo de la empresa y la madurez de sus mecanismos de control tributario.

Sobre esa base se diseña un sistema que articula personas, procedimientos, documentación y monitoreo, con énfasis en la trazabilidad de las operaciones.

B. Planteamiento del problema

El crecimiento de Hamburguesas El Tren Rojo no ha sido acompañado por un sistema formal que relacione sus operaciones comerciales con las obligaciones tributarias derivadas. Los registros se generan en distintas áreas y momentos, sin una revisión integral que confirme su consistencia antes de presentar declaraciones o atender requerimientos.

La principal brecha se manifiesta en la insuficiente segregación de funciones y en la falta de controles documentados para conciliar ventas, facturación, medios de pago, compras, inventarios y contabilidad. Esta situación eleva la posibilidad de declarar importes incompletos, utilizar respaldos que no cumplen requisitos o incumplir plazos formales.

El riesgo tributario también se incrementa porque no existe una matriz que identifique obligaciones, responsables, fechas, evidencia exigible y consecuencias del incumplimiento. Sin esa herramienta, la gestión tiende a reaccionar ante observaciones consumadas, en lugar de prevenirlas mediante alertas y revisiones periódicas.

Conforme a la Ley N.º 2492, la Administración Tributaria dispone de facultades para controlar, verificar, fiscalizar e investigar el cumplimiento. Por tanto, la empresa necesita conservar evidencia suficiente para explicar la naturaleza, registro y tratamiento fiscal de sus operaciones (Estado Plurinacional de Bolivia, 2003/2026).

La consecuencia potencial comprende deuda tributaria, intereses, sanciones, costos profesionales, afectación de liquidez y distracción del personal directivo.

El problema de investigación se concreta, por ello, en la ausencia de un sistema de control interno tributario que convierta las obligaciones legales en procedimientos verificables dentro de la empresa.

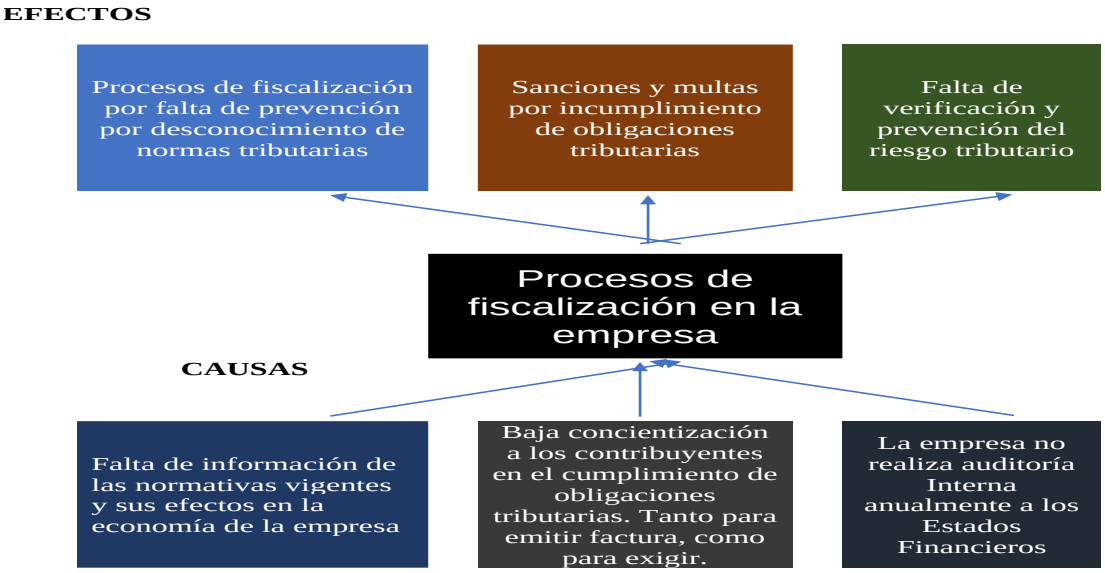
Durante el desarrollo de estos procesos de verificación y fiscalización muestra dificultades en realizar el proceso de fiscalización por ello se presenta una reacción desfavorable antes, durante y después por parte del área de contable después de las verificaciones esto debido a la mala información con respecto a la correcta verificación interna y externa.

Uno de los errores iniciales en el registro y transacciones diarias no se está realizando de manera correcta debido a que se contrata un contador externo para que solo envié libros de compras, ventas y declaraciones juradas para cumplir con el fisco.

b.1. Formulación del problema

La falta de un sistema de control interno hace que la empresa incurra en el incumplimiento oportuno de sus obligaciones tributarias, provocando como consecuencia procesos de fiscalización, consecuentemente multas, sanciones por contravenciones y delitos.

ILUSTRACIÓN 1 MAPA MENTAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA



Fuente: Elaboración propia

C. Preguntas de investigación

Frente a la problemática detallada anteriormente, las preguntas de investigación serían las siguientes:

c.1. Pregunta central

¿Cómo se puede evitar los procesos de fiscalización en la empresa de Hamburguesas El Tren Rojo?

c.2. Preguntas específicas

c.2.1. ¿Cuáles son los justificativos legales, económicos y tributarios que respaldan la propuesta de un sistema de control interno para evitar procesos de fiscalización en la empresa de Hamburguesas El Tren Rojo?

c.2.2. ¿Cuál es el riesgo y las contingencias tributarias que provocan procesos de fiscalización en la empresa Hamburguesas El Tren Rojo?

c.2.3. ¿Cuáles son las recomendaciones de los ajustes correspondientes a nivel contable y liquidaciones impositivas?

c.2.3. ¿Cómo se puede prevenir procesos de fiscalización en la empresa de Hamburguesas el Tren Rojo en Santa Cruz?

D. Objetivos de la investigación

d.1. Objetivo general

Proponer un sistema de control interno tributario para evitar procesos de fiscalización en la empresa de Hamburguesas El Tren Rojo, mediante auditoría interna.

d.2. Objetivos específicos

d.2.1. Realizar un análisis de la fundamentación teórica e impositiva, para conocer los justificativos legales, económicos y tributarios que respalden la propuesta de un sistema de control interno para evitar procesos de fiscalización en la empresa de Hamburguesas El Tren Rojo, mediante investigación documental.

d.2.2. Determinar un diagnóstico de la actual situación financiera e impositiva de la empresa para establecer el riesgo y las contingencias tributarias que eviten procesos de fiscalización, mediante análisis de la información contable.

d.2.3. Evaluar los resultados del diagnóstico para realizar las recomendaciones de los ajustes correspondientes a nivel contable y liquidaciones impositivas, mediante la aplicación de normas y Leyes vigentes.

d.2.4. Elaborar la propuesta de un sistema de control interno tributaria, con el fin de prevenir procesos de fiscalización en la empresa de Hamburguesas el Tren Rojo, mediante procesamiento de información.

E. Límites de la investigación

e.1. Límite Temporal

La investigación se realizó durante la gestión 2022-2023 y 2024

e*.1.1. Transversal:* La investigación se realizará sobre la documentación contable relacionadas con los Estados Financieros y transacciones comerciales de la empresa.

e.1.2. Longitudinal: La investigación se realizó durante la gestión 2022-2023 y 2024, sobre la documentación contable relacionada con los Estados Financieros y transacciones comerciales realizadas por la empresa Hamburguesas El Tren Rojo.

e.2. Límite espacial o geográfico

El estudio se realizó en ambientes de la empresa de Hamburguesas el Tren Rojo ubicado en el 2do anillo avenida Santa Cruz No 90 ciudad de Santa Cruz de la Sierra en el área contable de fiscalización interna.

e.3. Limite sustantivo

El presente trabajo de investigación, es poder aplicar un sistema de control interno tributario, analizar las estrategias, procedimientos de fiscalización verificación que aseguren transparencia fiscal y eviten procesos de fiscalización.

F. Justificación de la investigación

Teórica

El trabajo de investigación, proporciona valiosa información sobre el estudio de caso, en términos de la relación entre la auditoría tributaria antes de un proceso de fiscalización y las contingencias tributarias, y estos resultados se comparan con investigaciones previas. Este

aporte será de gran utilidad, para estudios futuros que se realicen en el mismo nivel o en niveles más avanzados de investigación científica.
Constituir el marco teórico y práctico, que sirva como referencia en el área de tributaria y contabilidad, también es conveniente contar con un modelo, que les sirva para desarrollarse y obtener mejores oportunidades de fuentes laborales.

Asimismo, nos proporcionara los conocimientos básicos, coadyuvando con las Leyes, decretos, resoluciones y normativas vigentes, y consulta de algunos textos para poder realizar este trabajo, al mismo tiempo aplicando más sobre estos procedimientos del proceso de fiscalización de acuerdo a normas vigentes.

Económica

La auditoría previa a un proceso de fiscalización, tiene como objetivo, reducir el riesgo de la evasión fiscal y en consecuencia el pago de multas tributarias, por contravenciones tributarias. A las empresas, será un referente que les ayudará a cumplir adecuadamente sus obligaciones tributarias, determinando correctamente los tributos que les corresponden y así evitar omisiones, infracciones y delitos que generen deuda tributaria cuando se efectúe una fiscalización por la administración tributaria.

El área financiera de las organizaciones es considerada una de las más importantes, es por ello que se pretende conocer un poco más a fondo los procedimientos de aplicación con los que cuenta la guía para aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera; la cual contribuye de forma significativa a la sistematización de la información contable.

Social

Contribuir con empresas del sector privado, para que tengan una herramienta útil de consulta, que les permita aplicar adecuadamente los procedimientos legales establecidos. Mejorar la parte impositiva en las obligaciones fiscales como contribuyentes, donde ellos encontraran beneficios por anticipar posibles dificultades con la administración tributaria. Para el contribuyente es esencial contar con información oportuna y significativa para cumplir con sus

obligaciones tributarias, y especialmente para establecer una debida interpretación y aplicación de las Leyes tributarias.

Se busca ser fuente de consulta para estudiantes y otros investigadores de nuestro país que deseen conocer, aplicar y/o demostrar la incidencia de la auditoria tributaria preventiva en las fiscalizaciones tributarias efectuadas, ya que al conocer la relación entre fiscalización y cumplimiento de las obligaciones tributarias se podrá implementar estrategias a fin de reducir las sanciones correspondientes de acuerdo a Leyes vigentes. De igual forma permitirá a la empresa conocer cuáles son los riesgos que están asumiendo al no cumplir con sus obligaciones tributarias.

Administrativa

Es importante la administración tributaria ya que se desarrolla en la investigación, verificación, control y fiscalización, el ordenamiento jurídico tributario y en general el sistema tributario, debe estar estructurado por una parte en base a preceptos claros y precisos que faciliten a los contribuyentes y responsables el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, y por otra establezcan procedimientos idóneos de fiscalización y determinación. Para el logro del cumplimiento de los contribuyentes dentro del marco establecido por las normas vigentes en materia de tributación. Esto por medio de las acciones efectivas de control.

Jurídica

Es fundamental y parte esencial se constituye o forma la base jurídica de la actividad tributaria del Estado, razón por la que las disposiciones legales que las establecen, se circunscribirán a las prescripciones constitucionales, de modo tal que garanticen los derechos individuales se establezcan las condiciones necesarias para que las funciones de fiscalización y percepción de la administración tributaria sean cumplidas a cabalidad en el tiempo estipulado.

G. Metodología de la investigación

g.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es analítica propositiva, porque a través del análisis se identificarán los problemas encontrados y se describirán cada uno de ellos. Además, la preparación de un diagnóstico que demuestre cual es el riesgo y los procesos de fiscalización que realiza la administración tributaria

g.2. Hipótesis

Si se establece un sistema de control interno tributario se podrá evitar los procesos de fiscalización. en la empresa de Hamburguesas El Tren Rojo.

Variable independiente

X_1 = Si se establece un sistema de control interno tributario.

Variables dependientes

Y_1 = Se podrá evitar los procesos de fiscalización. en la empresa de Hamburguesas El Tren Rojo.

CUADRO 1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVO GENERAL Proponer un sistema de control interno tributario para evitar procesos de fiscalización en la empresa de hamburguesas El Tren Rojo, mediante auditoría interna					
Hipótesis	**Variables**	**Definición conceptual**	**Dimensiones**	**Indicadores**	**Técnicas de recolección de datos**
Si se establece un sistema de control interno tributario se podrá evitar los procesos de fiscalización. en la empresa de hamburguesas El Tren Rojo.	**Variable independiente** Si se establece un sistema de control interno tributario	Analizar los principios, componentes y elementos que proporcionan las bases para el diseño, implementación, evaluar y mejoras del sistema de control interno de la empresa Hamburguesas El Tren Rojo	Identificar los diferentes factores que influyen en el comportamiento y la cultura de la organización en el ambiente de control interno	1 Nivel de Integridad 2. Tipo de Valores éticos 3. Estructura orgánica 3.1. Tipo de autoridad. 3.2. Alto grado de responsabilidad. 3.3. Integración de RR.HH. con trabajo en equipo. 3..4. Buen ambiente de trabajo	- Investigación documental - Sistemas de control interno
			Identificar y analizar los riesgos internos y externos que pueden impedir o dificultar el logro de los objetivos de la empresa.	1. Control de objetivos 2. Identificación de eventos 2.1. Calculo probabilístico de impactos 2.2. Definición de repuesta a los problemas	Flujogramas, formulas matemáticas
			Realizar actividades de control para asegurar las respuestas a los riesgos, tales como políticas, procedimientos, normas, prácticas, controles preventivos y detectivos y supervisión	1. Respuesta políticas a los riesgo. 2. procedimientos de control, 3. Normas, 4. control preventivo y detectivos. 5. Supervisión	- Manuales de procedimientos - Flujogramas
			Generar sistemas y procesos para capturar, procesar, distribuir y compartir la información relevante para el control interno.	1. Software de captura de datos, 2 Software de proceso datos, 3 Software de emisión de información relevante	- Software y sistemas computarizados. Inteligencia Artificial (IA)
			Monitorear la efectividad del sistema de control interno a lo largo del tiempo.	1 Seguimiento al sistema de Control Interno	- Software on line
	Variable dependiente Se podrá evitar los procesos de fiscalización	Establecer un Sistema de Control Interno en la empresa Hamburguesa El Tren Rojo	Definir claramente los objetivos de la empresa.	1. Estratégicos, 2. Operativos, 3. Reportes de cumplimiento. 4. Metas que se quieren alcanzar	-Encuestas, - Procesamiento de datos
			Identificar los riesgos	1.Eventos potenciales que pueden afectar el logro de los objetivos 2. Cuantificar la probabilidad de impacto	Formula matemática
			Determinar las actividades de control	1. Diseño de los procedimientos de control, 2. Comparación de resultados con las metas prevista en la planificación, 3 Emisión de resultados con indicadores correctivos, 4 Dictamen.	Procesamiento de información

Fuente: Elaboración propia

g.3. Diseño metodológico

En el presente estudio, se describen los conocimientos y concepciones que tienen las empresas, con respecto a la situación tributaria en Bolivia; se ha analizado las normativas legales y la aplicabilidad en nuestro medio, identificando claramente el control y registro de las transacciones en el libro diario, mayores y libros auxiliares.

g.3.1. Unidad de estudio

El estudio se realizó sobre la Ley 843, Ley 2492, y otras disposiciones que generan hechos impositivos

g.3.2. Fuentes y técnicas de recolección de datos

Las fuentes de información seleccionadas para recolectar datos son las siguientes:

Primaria

En esta fase se realizará una investigación preliminar de documentación y entrevistas para conocer el problema:

- *Revisión documental;* comprenderá el análisis de, Ley 843, Ley 2492 y otras disposiciones complementarias vinculadas a la recaudación impositiva
- *Entrevistas;* Comprende la realización de un trabajo de campo, donde se entrevistará a Ejecutivos del Servicio de Impuestos Nacionales, y Ejecutivos de la empresa Hamburguesas El Tren Rojo.
- *Análisis Bibliográfico;* Es una revisión bibliográfica sobre la Ley 843, Ley 2492 y otras disposiciones complementarias relacionadas con recaudación de impuestos.

Secundaria

- Sitios en Internet; comprende la búsqueda de datos en páginas Web e intercambio con otros investigadores sobre el mismo tema.
- Revistas, artículos y periódicos, comprenderá la búsqueda de información relacionada al tema.

g.3.2.1. Instrumentos

a. Estados Financieros

Se recopiló información de los Estados Financieros, correspondiente a los años 2022 y 2023 de la empresa Hamburguesas El Tren Rojo, del departamento de Santa Cruz.

b. Reporte de ventas

Se recopilo información relacionada con las ventas que realizó la empresa en cada una de las gestiones.

c. Reporte de Compras

Al mismo tiempo se recopiló información relacionada con la compra de insumos y materiales que hacen a la producción en cada una de las gestiones.

d. Reporte de Recaudaciones impositivas del Gobierno

Se recopilará información de recaudaciones de impuestos que el Servicio de Impuestos Nacionales.

g.3.2.1.1. Confiablidad

La información es confiable, ya que es oficial del Servicio de Impuestos Nacionales y de la empresa Hamburguesas El Tren Rojo.

g.3.2.1.2. Validez

La información es válida, dado que corresponde a la gestión reciente del año 2022-2023 y 2024.

g.3.3. Tratamiento de la información

Toda la información recopilada será tabulada mediante tablas, cuadros, diagramas de flujo de datos, cuadros y gráficos estadísticos, haciendo los resúmenes correspondientes para su debida comprensión.

g.3.4. Análisis e interpretación de los datos

En este caso, el trabajo se realizará sobre la base de la investigación documental. Por tanto, la interpretación y el análisis se harán sobre los cuadros, tablas y gráficos

Capítulo I. Marco Teórico

1.1. Fundamentos del control interno tributario

El control interno tributario es el conjunto articulado de decisiones, responsabilidades, procedimientos y evidencias mediante el cual una organización procura que sus operaciones reciban un tratamiento fiscal correcto y oportuno. Su alcance comprende tanto obligaciones materiales, relacionadas con la determinación y pago, como deberes formales de registro, declaración, facturación, información y conservación documental.

La utilidad del control depende de su incorporación al proceso operativo. Un control aplicado únicamente al cierre del periodo suele detectar errores cuando el margen de corrección es reducido. Por el contrario, la validación en el punto donde nace la transacción permite corregir datos, completar respaldos y asignar responsabilidades antes de que la información llegue a la declaración tributaria.

1.2. Control, gestión y rendición de cuentas

Controlar implica comparar una situación observada con un criterio previamente definido, explicar las diferencias y adoptar una respuesta. En materia tributaria, los criterios provienen de la normativa aplicable, de las políticas internas y de parámetros de calidad de la información. El control no equivale a inmovilizar la gestión: proporciona límites y evidencia para actuar con mayor seguridad.

El control de gestión agrega una dimensión de desempeño. Además de verificar cumplimiento, analiza si los recursos destinados a la función tributaria producen información oportuna, reducen correcciones y permiten atender requerimientos sin interrumpir la operación. Así, la gerencia puede evaluar tendencias mediante indicadores y no sólo mediante percepciones.

1.3. Marco COSO aplicado a la gestión tributaria

El marco integrado COSO organiza el control interno en cinco componentes relacionados: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. La edición actualizada en 2013 mantiene estos componentes y

desarrolla principios que facilitan su aplicación a organizaciones de diferente naturaleza y tamaño (COSO, 2013).

En El Tren Rojo, el ambiente de control se expresa en la conducta de la dirección, la claridad de funciones y la exigencia de respaldos. La evaluación de riesgos identifica eventos que podrían generar incumplimientos. Las actividades de control traducen esos riesgos en autorizaciones, conciliaciones, revisiones y restricciones de acceso. La información comunica resultados y el monitoreo comprueba si los controles siguen funcionando.

1.4. Ambiente de control y responsabilidad

El ambiente de control establece la forma en que la organización entiende el cumplimiento. Una política escrita pierde eficacia si la dirección tolera ventas sin respaldo, registros tardíos o modificaciones no autorizadas. Por ello, la conducta de los responsables debe ser coherente con las reglas que se exigen al personal.

La responsabilidad requiere descripciones de puestos, niveles de autorización y mecanismos de rendición de cuentas. Cada obligación debe tener un responsable de ejecución y otro de revisión. En empresas de tamaño reducido, donde la separación total no siempre es viable, la gerencia puede aplicar controles compensatorios, como revisar reportes de excepciones o conciliar de manera independiente.

1.5. Evaluación del riesgo tributario

El riesgo tributario es la posibilidad de que un hecho interno o externo produzca una declaración incorrecta, un pago inoportuno, el incumplimiento de un deber formal o la imposibilidad de demostrar una operación. Su valoración combina probabilidad e impacto, pero también considera la velocidad con que puede materializarse y la capacidad de detección existente.

Una matriz de riesgos debe describir la obligación afectada, la causa, el evento, la consecuencia, el control vigente, el responsable y el riesgo residual. Esta estructura evita listas genéricas y permite priorizar recursos. La matriz debe actualizarse ante cambios normativos, nuevos canales de venta, modificaciones de sistemas o hallazgos de revisiones.

1.6. Actividades de control

Las actividades de control son respuestas concretas frente a riesgos identificados. Pueden prevenir un error, detectarlo oportunamente o corregir sus efectos. Entre las más relevantes se encuentran la autorización de operaciones, la validación de documentos fiscales, las conciliaciones, la revisión analítica, el control de accesos y el seguimiento de vencimientos.

Todo control debe especificar qué se revisa, quién lo ejecuta, cuándo se realiza, qué evidencia produce y qué sucede cuando aparece una excepción. Sin esos elementos, la actividad puede ejecutarse de manera variable y resultar difícil de supervisar.

1.7. Segregación de funciones

La segregación reduce la posibilidad de que una persona origine, autorice, registre y oculte una operación. En el ciclo de ventas conviene separar la recepción del pedido, el cobro, la emisión del documento fiscal, la entrega y la conciliación. En compras, deben distinguirse solicitud, aprobación, recepción, registro y pago.

Cuando la estructura no permite una separación completa, corresponde documentar la limitación y establecer revisiones independientes. Una conciliación diaria firmada por la gerencia o un reporte automatizado de anulaciones son ejemplos de controles compensatorios.

1.8. Información, comunicación y evidencia

La información tributaria debe ser íntegra, exacta, oportuna, accesible y trazable. Estos atributos exigen identificadores comunes que relacionen pedido, factura, cobro, entrega, asiento contable y declaración. La ausencia de vínculos obliga a reconstrucciones manuales y aumenta el riesgo de omitir transacciones.

La comunicación establece a quién se informa una excepción y en qué plazo. La evidencia, por su parte, demuestra que el control fue ejecutado: puede consistir en una conciliación, una lista de verificación, una aprobación registrada o un reporte de incidencias. Su conservación debe responder a los plazos legales aplicables.

1.9. Monitoreo e indicadores

El monitoreo determina si los controles existen, se aplican y producen el resultado esperado. Comprende supervisión continua y evaluaciones separadas. La primera se integra a la operación; las segundas ofrecen una mirada independiente y pueden ejecutarse mediante auditoría interna o revisiones específicas.

Los indicadores propuestos deben ser medibles y vinculados con riesgos: porcentaje de ventas conciliadas, documentos de compra observados, declaraciones presentadas dentro de plazo, diferencias corregidas antes del vencimiento y antigüedad de incidencias abiertas. La tendencia es más informativa que un dato aislado.

1.10. Auditoría interna y prevención tributaria

La auditoría interna aporta aseguramiento y asesoramiento independiente sobre el diseño y funcionamiento de los controles. No debe asumir la preparación cotidiana de declaraciones, porque esa participación afectaría su objetividad al revisar posteriormente el mismo trabajo.

Una auditoría tributaria preventiva selecciona obligaciones y periodos según riesgo, contrasta registros con documentos y verifica el tratamiento aplicado. Su propósito es identificar causas y promover correcciones sostenibles, no limitarse a enumerar errores.

1.11. Riesgo inherente, de control y de detección

El riesgo inherente corresponde a la susceptibilidad de una operación a contener errores antes de considerar controles. En una empresa gastronómica aumenta por el volumen de ventas, la rotación de personal, el manejo de efectivo, las plataformas digitales y la diversidad de proveedores.

El riesgo de control surge cuando los mecanismos internos no previenen o detectan oportunamente una diferencia. El riesgo de detección se relaciona con la posibilidad de que una revisión no identifique un error existente. La combinación de estos conceptos orienta la profundidad y frecuencia de las pruebas.

1.12. Cumplimiento tributario en Bolivia

El Código Tributario Boliviano regula la relación jurídica entre la Administración Tributaria y los sujetos pasivos, así como las facultades de control, verificación, fiscalización e investigación. Para la empresa, este marco implica registrar y declarar con base en operaciones demostrables y atender los requerimientos dentro de los plazos correspondientes (Estado Plurinacional de Bolivia, 2003/2026).

La Ley N.º 843 contiene los tributos aplicables y debe analizarse junto con sus reglamentos y normas administrativas. La determinación concreta de cada obligación depende del hecho generador, la base imponible, la alícuota y las condiciones del contribuyente; por ello, el manual interno debe remitir siempre al texto vigente y evitar parámetros estáticos cuando la norma pueda cambiar.

1.13. Facturación y registro de operaciones

La facturación constituye una fuente esencial de trazabilidad. La RND N.º 102100000011 reglamenta el Sistema de Facturación en Bolivia y ha recibido modificaciones posteriores; en consecuencia, la empresa debe mantener un procedimiento de actualización normativa y verificar las reglas vigentes antes de implementar cambios (Servicio de Impuestos Nacionales, 2021/2026).

El control de ventas debe comparar la información de pedidos, documentos fiscales, medios de cobro y entregas. Las anulaciones, contingencias, descuentos y cortes de sistema requieren autorizaciones y reportes específicos. En compras, la aceptación del documento debe acompañarse de evidencia sobre la recepción y vinculación con la actividad gravada.

1.14. Contingencias y respuesta organizacional

Una contingencia tributaria es una exposición derivada de hechos ocurridos cuyo efecto depende de la evaluación normativa y de actuaciones posteriores. La empresa debe registrarla, cuantificarla cuando sea posible, identificar su evidencia y asignar una estrategia de tratamiento: corregir, consultar, provisionar, impugnar o aceptar.

La respuesta ante una fiscalización requiere un expediente ordenado por obligación y periodo. Debe conservarse la solicitud recibida, el responsable asignado, la información entregada, las revisiones efectuadas y las comunicaciones emitidas. Esta disciplina reduce respuestas contradictorias y facilita el ejercicio del derecho a la defensa.

1.15. Síntesis del marco teórico

El marco desarrollado permite sostener que la prevención tributaria resulta de la interacción entre cultura, riesgo, procedimiento, información y supervisión. Ningún formulario aislado constituye por sí solo un sistema de control. La eficacia aparece cuando los controles responden a riesgos concretos, cuentan con responsables y dejan evidencia revisable.

Estos criterios orientan el diagnóstico del capítulo siguiente y sirven como parámetros para diseñar la propuesta. De este modo, la teoría no se presenta como una colección de definiciones, sino como una base para interpretar las brechas observadas en Hamburguesas El Tren Rojo.

Capítulo II. Diagnóstico

2.1. Contexto operativo de la empresa

Hamburguesas El Tren Rojo desarrolla actividades de producción y venta de alimentos en un mercado caracterizado por elevada rotación de inventarios, operaciones frecuentes y demanda variable. Estas condiciones requieren registros oportunos y controles cercanos al momento en que ocurren las transacciones.

La relevancia tributaria del contexto proviene de la multiplicidad de ventas, compras y medios de pago, no de la historia general de la hamburguesa. Por ello, el diagnóstico concentra su análisis en los procesos que generan información fiscal y en la capacidad de la empresa para demostrar su integridad.

2.2. Canales de venta y medios de cobro

Las ventas pueden originarse en atención presencial, pedidos directos y plataformas digitales. Cada canal produce datos con formatos y tiempos distintos. La ausencia de una conciliación común puede generar diferencias entre pedidos atendidos, documentos fiscales emitidos y recursos efectivamente cobrados.

El punto de control consiste en asignar un identificador a cada operación y conciliar diariamente los reportes de caja, facturación y medios de pago. Las diferencias deben investigarse, aprobarse y cerrarse con evidencia.

2.3. Compras e inventarios

La producción depende de insumos perecederos adquiridos a diversos proveedores. El riesgo tributario aparece cuando el documento fiscal no coincide con la recepción, contiene datos incorrectos o no se vincula con una operación de la empresa. El control debe validar requisitos, cantidades, autorización y registro antes de considerar el crédito fiscal.

La relación entre compras, inventarios y producción también permite detectar consumos atípicos. Las variaciones significativas no prueban por sí mismas un incumplimiento, pero constituyen señales que deben analizarse y documentarse.

2.4. Crecimiento y necesidad de formalización

La expansión del negocio incrementó la cantidad de personas que intervienen y redujo la posibilidad de supervisión directa por los propietarios. En este escenario, los acuerdos verbales y las prácticas no documentadas dejan de ser suficientes.

La formalización propuesta no persigue burocratizar la operación. Busca establecer controles breves en los puntos críticos, responsables identificables y reportes de excepción que permitan a la gerencia concentrarse en los asuntos de mayor riesgo.

2.5. Análisis de situación de hamburguesas El Tren Rojo

A lo largo de este tiempo, en que el departamento de Santa Cruz ha tenido un vertiginoso crecimiento, de la empresa Hamburguesas El Tren Rojo se ha venido constituyendo en un pilar importante en el ámbito de la comida rápida, con un origen fascinante y una expansión a la vez notable no solo en la ciudad, sino también a nivel nacional.

El Tren Rojo viene operando desde el año 1983 a influjo de Martha Ortuste de Rojas que inicio su legado abriendo la primera sucursal en la Av. Santa Cruz.

2.5.1. Popularidad y expansión

Gracias a la calidad de sus hamburguesas, El Tren Rojo ganó popularidad rápidamente estimulando así la puesta en marcha de varias sucursales.

Su identidad y promesa al cliente, comprometiéndose a ofrecerles un sabor original y autentico en cada comida, y garantizando una experiencia culinaria que despierta recuerdos y emociones positivas, hacen al mismo tiempo que El Tren Rojo se distinga entre la competencia, imponiendo su logo, colores y tipografía que reflejan su historia y personalidad.

ILUSTRACIÓN 2 LOGO DE LA EMPRESA



Fuente; ¡¡¡Pedidos YA!!!

2.5.2. Insight y concepto creativo

El concepto creativo del Tren Rojo se basa en recordar el sabor original de tiempos pasados, conectando con las emociones y recuerdos de sus clientes a través de cada bocado.

ILUSTRACIÓN 3 EMOCIONES Y RECURSOS



Fuente: Economy.com.bo

2.5.3. Segmentación

A nivel de Mercado Objetivo, El Tren Rojo ha tenido una significativa segmentación:

3.5.3.1 Segmentación demográfica

El tren Rojo apunta a personas de todas las edades, géneros niveles de ingresos tanto en Santa Cruz como en Bolivia toda, buscando satisfacer plenamente a una amplia gama de consumidores.

ILUSTRACIÓN 4. DIVERSIDAD DE CONSUMIDORES



Fuente: Economy.com.bo

3.5.3.2. Segmentación geográfica

Solo en la ciudad de Santa Cruz, El Tren Rojo cuenta con seis sucursales en áreas estratégicas, brindando una amplia cobertura y accesibilidad para sus clientes

ILUSTRACIÓN 5. SUCURSALES DE LA EMPRESA EL TREN ROJO



Fuente: Economy.com.bo

3.5.3.3. Segmentación psicológica

El Tren Rojo se enfoca en brindar opciones rápidas y sabrosas para clientes que buscan conveniencia y calidad en sus comidas, además de un ambiente acogedor para compartir momentos especiales.

ILUSTRACIÓN 6. CONVENIENCIA Y CALIDAD



Fuente: Economy.com.bo

2.5.4. Oferta de productos y menú

El Tren Rojo se especializa en hamburguesas y comida rápida con variedad de opciones. Destaca por su variedad de comidas rápidas, atrayendo a una amplia gama de clientes.

ILUSTRACIÓN 7. VARIEDAD DE OPCIONES



Fuente: Economy.com.bo

2.5.5. Precios

El Tren Rojo ofrece precios competitivos, atrayendo a una amplia clientela que andan buscando las mejores ofertas. Dependiendo de si se trata de una hamburguesa simple, doble o triple, los precios van desde 20, 30 y 40 Bs. También están las ofertas de 2 x 1 en determinados días. (Garzon Cesar. Historia y competencia de El Tren Rojo. https://prezi.com/p/tn4bix4esxgn/historia-y-competencia-del-tren-rojo-en-santa-cruz/., 2024).

2.6. Organización actual

Hamburguesas El Tren Rojo, es un negocio gastronómico, su venta específica es de comida rápida como hamburguesas, lomitos, pollo a la broaster y pipocas de pollo, al igual que diferentes tipos de gaseosas. Su especialidad son las hamburguesas, centrando toda su atención a la rapidez de la fabricación del producto y no tanto así en algo gourmet, sin perder calidad en su producto

Misión

Satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes, ofreciendo un producto de calidad y que sobrepases las expectativas en el menor tiempo posible. Además, ser un espacio de trabajo que permita la realización personal y desarrollo de sus colaboradores en el grupo.

Visión

Ser una empresa líder en el servicio de comida rápida en el departamento, y extendernos a otros lugares de Bolivia manteniendo los estándares de calidad tanto en nuestro producto como con nuestro personal y los clientes.

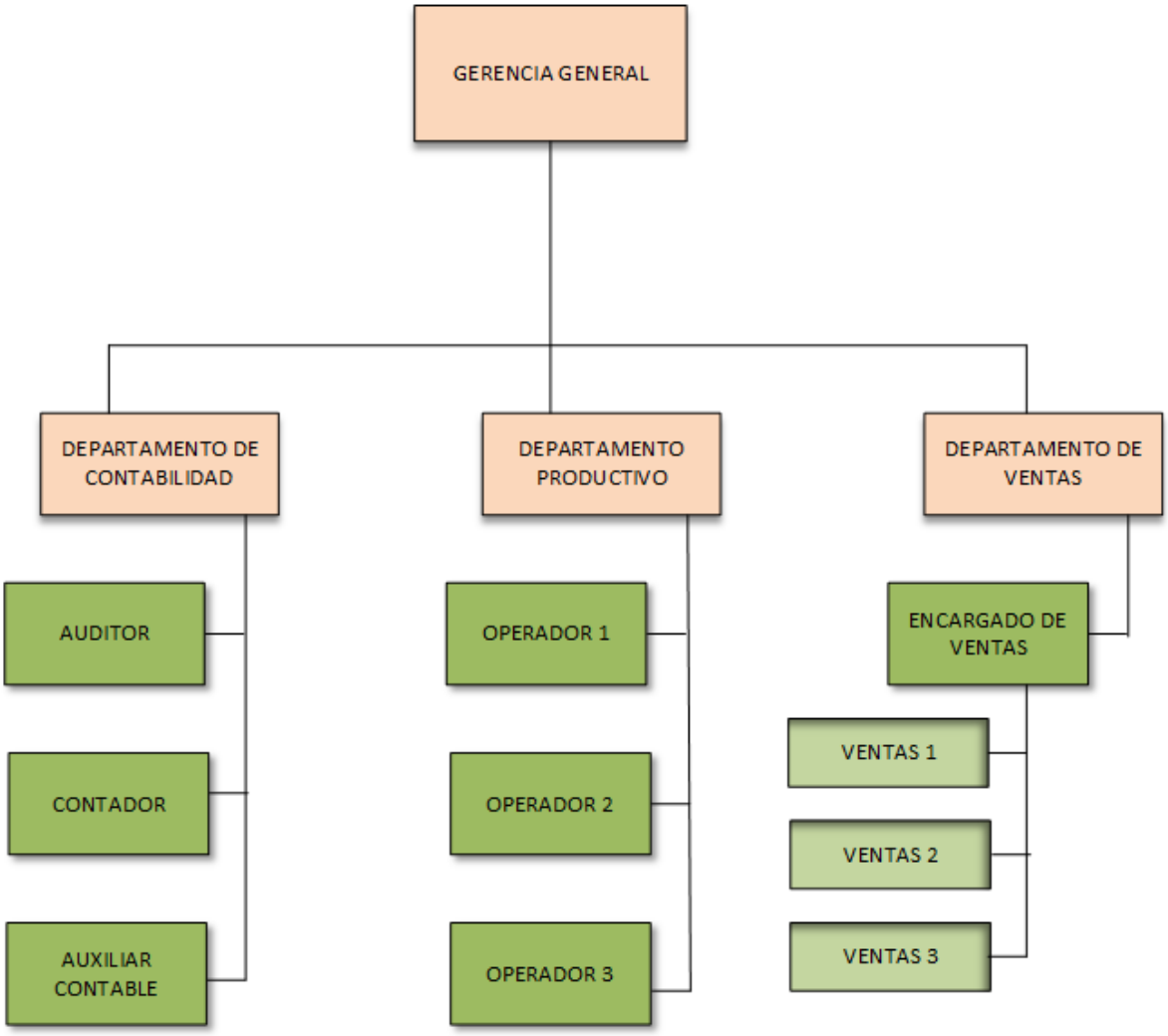
Valores

Los valores esenciales para la empresa hamburguesas El Tren Rojo son:

- honestidad,
- transparencia,
- pasión,
- diferenciación,
- orientación al cliente,
- calidad y
- responsabilidad social.

Estos ayudan a construir una cultura organizacional en la que los consumidores pueden confiar

ILUSTRACIÓN 8. ORGANIGRAMA ACTUAL



Fuente: El Tren Rojo

2.6.1. Funciones principales

Gerencia general:

- Planifica y ejecuta el trabajo de acuerdo a las estrategias y objetivos predefinios
- Lidera y coordina las diferentes actividades a realizar
- Controla y hace seguimiento al trabajo de acuerdo a lo planificado
- Incentiva la productividad
- Contrata personal

- Firma contratos
- Representa a la entidad en cualqueir acto público, privado y legal.

Departamento productivo:

- Realizar la planificación y el programa de producción, tomando en cuenta el pronóstico de ventas.
- Evalúa las alertas de producción y decide, en conjunto con Ventas, si es oportuno realizar cambios en el programa de producción.
- Aplicar estrategias de control de calidad en cada etapa del proceso de producción
- Evaluar las disponibilidades de la materia prima equipos y personal, acorde al nivel de producción deseado.

Departamento de Contabilidad:

- Mejorar y controlar los recursos financieros de la empresa
- Efectuar los pagos correspondientes a los compromisos económicos existentes entre la empresa y el personal de la misma o cualquier otro con el cual se haya contraído un acuerdo económico.
- Hacer la recepción, contabilización y depósito del dinero producto de las ventas de los productos.
- Mantener actualizado el flujo de caja, buscando financiamiento en caso de ser necesario.
- Generar los estados financieros

Departametno de ventas:

- Detectar y reconocer posibles clientes
- Difundir la imagen de la empresa
- Participar en eventos del sector comercial que vincula a la empresa
- Llevar a cabo investigaciones en línea en diversas plataformas
- Establecer metas concretas y alcanzables que impulsen el progreso de la organización y generen resultados positivos.
- Formular estrategias de ventas adaptadas a las necesidades específicas de la empresa.

2.7. Anális FODA

A los efectos de conocer a profundidad en qué situación se encuentra la gestión de la empresa de Hamburguesas El Tren Rojo, se hace a continuación un Análisis de Fortalezas, Oportunidades y Amenazas (FODA) de donde se extraen las estrategias fundamentales que debe seguir la empresa para mejorar su gestión.

GRÁFICO 1. ANÁLISIS FODA

3 = Impacto Muy Fuerte 2 = Impacto Fuerte 1 = Impacto Débil	OPORTUNIDADES	1.- Incremento del consumo de comida rápida	2.- Crecimiento de la población	3.- Innovación tecnológica	4.- Nichos de mercado insatisfechos	5.- Fácil acceso del publico por internet	AMENAZAS	1.- Incremento de la competencia	2.- Tendencia hacia la comida saludable	Existencia de productos sustitutos	incumplimiento de obligaciones tributarias	5.-Perdidas económicas por sanciones y multas	TOTAL IMPACTO
FORTALEZAS													
1. Acceso fácil y estratégico		1	1	1	2	1		2	1	1	1	1	**12**
2.Precios justos y asequibles		3	1	1	3	2		1	1	2	1	3	**18**
3.Ofertas variadas y atractivas		3	1	1	3	2		1	2	1	1	2	**17**
4. Personal capacitado para brindar excelente atención		3	2	1	2	1		1	1	1	1	1	**14**
5. Servicios de calidad		3	3	1	2	2		2	1	1	2	2	**19**
DEBILIDADES													
1. Alta rotación de personal		2	1	1	1	1		3	1	1	1	1	**13**
2.Demora en la atención en horas pico		1	1	1	1	1		2	1	1	1	1	**11**
3.Menu rígido y limitado		3	1	1	2	2		3	1	2	2	3	**20**
4. insuficiente sistema contable		1	1	1	1	3		1	1	1	3	3	**16**
5. Falta de Control de obligaciones pendientes de pago		1	1	1	2	1		2	1	1	2	3	**15**
TOTAL IMPACTO		**21**	**13**	**10**	**19**	**16**		**18**	**11**	**12**	**15**	**20**	

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico la empresa debe asumir a la brevedad el desarrollo de algunas estrategias como las siguientes:

TABLA 1. ESTRATEGIAS QUE DEBE IMPLEMENTAR HAMBURGUESAS EL TREN ROJO

Interpretación
1) Ofrecer un menú más flexible y variado para incrementar el consumo de comida rápida que ofrece la empresa.
2) Mantener los servicios con la calidad suficiente para evitar pérdidas económicas para la empresa.
3) Establecer una oferta variada y atractiva de productos para atraer nuevos nichos de mercado.

Fuente Elaboración propia

2.8. Análisis financiero

En cuanto a la situación financiera por la que atraviesa la empresa de hamburguesas El Tren Rojo, se muestran distintos indicadores sobre la base del Balance General y los Estados de Resultados de año 2023.

En primera instancia se hace un análisis vertical, para ver la incidencia de los distintos factores que configuran los Estados Financieros de la gestión 2023.

CUADRO 2 BALANCE GENERAL CORRESPONDIENTE A LA GESTIÓN 2023

(Expresado en Bolivianos)

CUENTA	Año	
	Valor	%
ACTIVOS	**407.600,00**	**100,00%**
ACTIVO CORRIENTE	**255.600,00**	**62,71%**
DISPONIBLE	85.600,00	21,00%
EXIGIBLE A CORTO PLAZO	10.000,00	2,45%
REALIZABLES	160.000,00	39,25%
ACTIVO NO CORRIENTE	**126.000,00**	**30,91%**
ACTIVO FIJO (Bienes de Uso)	140.000,00	34,35%
Depreciación Acumulada Activos Fijos	-14.000,00	-3,43%
OTROS ACTIVOS	**26.000,00**	**6,38%**
Otros activos no corrientes	26.000,00	6,38%
PASIVOS	138.100,00	33,88%
PASIVO CORRIENTE	122.800,00	30,13%
Cuentas por Pagar	38.650,00	9,48%
Obligaciones financieras	30.000,00	7,36%
Proveedores por pagar	40.000,00	9,81%
OTROS PASIVOS	14.150,00	3,47%
Hipotecas	14.150,00	3,47%
PASIVO NO CORRIENTE	15.300,00	3,75%
CUENTAS POR PAGAR A LARGO PLAZO	15.300,00	3,75%
Otros Pasivos a L.P.	15.300,00	3,75%
PATRIMONIO	**269.500,00**	**66,12%**
CAPITAL	239.900,00	58,86%
AJUSTES	0,00	0,00%
Ajuste Global al Patrimonio	0.00	0,00%
Ajuste al capital	0.00	0,00%
RESULTADOS	29.600,00	7,26%
Resultados de Gestión (Utilidad)	29.600,00	7,26%
Resultados acumulados (Utilidad)	0.00	0,00%
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO -------> Bs.	**407.600,00**	**100,00%**

Fuente: Elaboración propia con datos de Hamburguesas El Tren Rojo.

CUADRO 3 ESTADO DE RESULTADOS CORRESPONDIENTE A LA GESTIÓN 2023

(Expresado en Bolivianos)

CUENTA	2023	2023
INGRESOS NETOS	**1.583.600,00**	**100,00%**
Ingresos por venta	1.583.600,00	**100,00%**
TOTAL, INGRESOS	**1.583.600,00**	**100,00%**
COSTO DE VENTAS	**1.335.900,00**	**84,36%**
Costo de ventas	1.335.900,00	**84,36%**
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS (UB)	**247.700,00**	**15,64%**
GASTOS DE OPERACIÓN	**216.300,00**	**13,66%**
Gastos de oficina (Administrativos)	46.900,00	**2,96%**
Diversos	75.900,00	**4,79%**
Gastos de ventas y entrega	93.500,00	**5,90%**
Utilidad antes de Impuestos e Intereses (UAII)	**31.400,00**	**1,98%**
Ingresos No Operacionales	0,00	**0,00%**
Gastos intereses	1.800,00	**0,11%**
Utilidad antes de Impuestos (UAI)(Operativa)	**29.600,00**	**1,87%**
Menos: EGRESOS NO OPERATIVOS	**0,00**	**0,00%**
Impuestos de Renta y Complementarios	0,00	**0,00%**
Utilidad después de Impuestos (UDI)	**29.600,00**	**1,87%**
RESULTADO DE GESTION	**29.600,00**	**1,87%**
Reserva Legal 5% sobre Utilidades	0,00	**0,00%**
RESULTADO DEL PERIODO	**29.600,00**	**1,87%**

Fuente: Elaboración propia con datos de El Tren Rojo

Según se puede ver en el balance anterior el 62,71% representa el Activo Corriente del total de los activos de los cuales el 39,25% se encuentra en inventario y el 21,00% en la cuenta disponible en el Banco MN.

Esta situación es un poco riesgosa y no muy conveniente, debido a que los inventarios implican pérdidas por depreciación, deterioros de artículos, etc. Lo mismo acontece con las disponibilidades, que es un dinero efectivo inmovilizado que no genera ganancias.

Por otro lado, a nivel de pasivos el Pasivo corriente es a corto plazo y representa un 30,88% del total de los Pasivos, estando concentrado en cuentas por pagar con un 9,81% Proveedores por pagar lo cual genera una importante obligación de pago efectiva en cada gestión.

Afortunadamente cuenta con un importante Capital, sumado a las utilidades obtenidas que llega a ser de 66.12%

En cuanto a los ingresos, se observa que los costos son muy elevados, ya que representan un 84,36%. Aquí habría que hacer una revisión de los conceptos que implica el Costo de Venta donde sin duda contemplan los gastos de marketing que son elevados además de otras promociones que realiza.

TABLA 2. ÍNDICES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y RENTABILIDAD. GESTIÓN 2023

SOLVENCIA	2023
Activos/Pasivos	2,951484432
ENDEUDAMIENTO	
Razón de endeudamiento	3,319218241
Razón de deuda a Capital	0,512430427
	LIQUIDEZ
Corriente (LC)	2,081433225
Razón Acida (RA)	0,778501629
Capital de trabajo	132.800,00
	EFICIENCIA
Rotación CxC	158,36
Días de Cobro	2,27
Rotación de Inv.	9,90
Días de Inventario	36,37
Rotación CxP	1,76
Días de Pago	204,38
Rotación de AF	11,31
Inversión Total (AC + AF)	395.600,00
Rotación de la Inv. (Vtas/Inv. Tot)	4,00
% Utilidad sobre Ventas (Util. Bruta/Ventas)	0,02
Benef sobre la Inv(RAI) (Rotación de la Inv * % Util sob. Vtas)	0,07
Rotación de Activos	3,89
Margen Sobre Ventas	0,16
Apalancamiento financiero	1,512430427
	RENTABILIDAD
ROA	7,26%
ROE	10,98%
ROI	7,70%
MB	247700,00

Fuente: Elaboración propia con datos de Hamburguesas El Tren Rojo

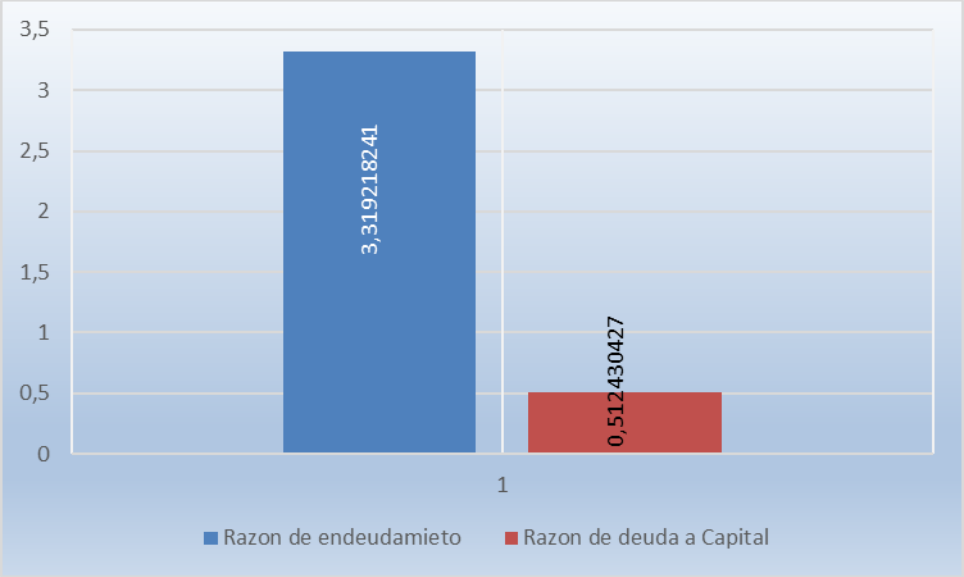
Solvencia

Según los indicadores anteriores, la solvencia de la empresa es buena ya que cuenta con 2,95 por cada boliviano adeudado, con lo que puede pagar fácilmente sus obligaciones a corto plazo.

Endeudamiento

En cuanto al endeudamiento la empresa puede endeudar por los 3 veces más de lo que actualmente posee en activos. Pero no cuenta con el respaldo de capital suficiente

GRÁFICO 2. ENDEUDAMIENTO

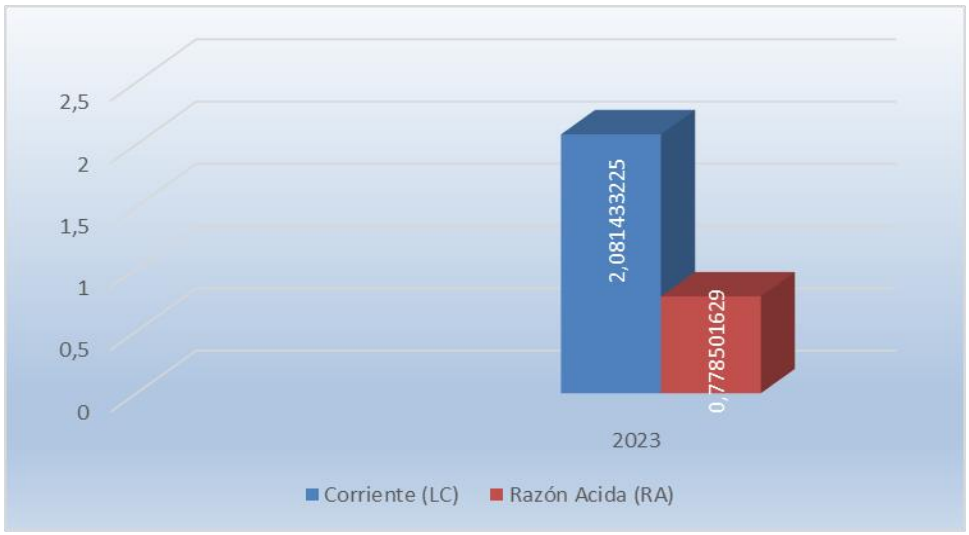


Fuente: Elaboración propia con datos de Hamburguesas El Tren Rojo

Liquidez

La empresa tiene una liquidez corriente importante, ya que puede hacer frente a sus obligaciones financieras a corto plazo con 2 bs por cada 1 bs adeudado. Descontando los inventarios, la situación se complica un poco, ya que solo podrá disponer de 0,77 bs con lo que podría hacer frente a sus deudas.

GRÁFICO 3.LIQUIDEZ



Fuente: Elaboración propia con datos de Hamburguesas El Tren Rojo

Rentabilidad

A nivel de rentabilidad, la situación de la empresa es la siguiente:

GRÁFICO 4. RENTABILIDAD



Fuente: Elaboración propia con datos de Hamburguesas El Tren Rojo

Se observa que el capital contable ha tenido un buen rendimiento (ROE) igual a 10,98%, mientras que el rendimiento de la inversión (ROI) es de 7,70%

2.9. Conclusiones del diagnóstico

De acuerdo al análisis realizado, la empresa de Hamburguesas El Tren Rojo, ha tenido un despegue y crecimiento importante, debido también al potencial desarrollo principalmente de la ciudad de Santa Cruz.

Sin embargo, a pesar de obtener buenas utilidades, estas no son las mejores y no garantizan su éxito en el tiempo.

Esta conclusión se obtiene si se observan los Estados Financieros de la última gestión 2023, donde no figuran importes de pago por concepto de impuestos, teniendo en cuenta que ha generado ingresos muy importantes.

Seguramente si se hace un análisis más a fondo, se puede concluir que la empresa no emite muchas facturas y no realiza la compensación respectiva de su crédito y débito fiscal, así como también no realiza la compensación del Impuesto a las transacciones (IT) con el Impuesto sobre Utilidades de las Empresas (IUE), a efectos de pago de este último.

Esto se explica porque también en su estructura orgánica no cuenta con un departamento o sección al menos de control presupuestario a efectos de evitar a futuras sanciones y multas a partir de una severa fiscalización que realice el Servicio de Impuestos Nacionales, y que traiga como consecuencia elevados pagos de multas que pueden afectar seriamente su económica de la entidad.

Capítulo III. Propuesta de un Sistema de Control Interno Tributario

3.1. Introducción

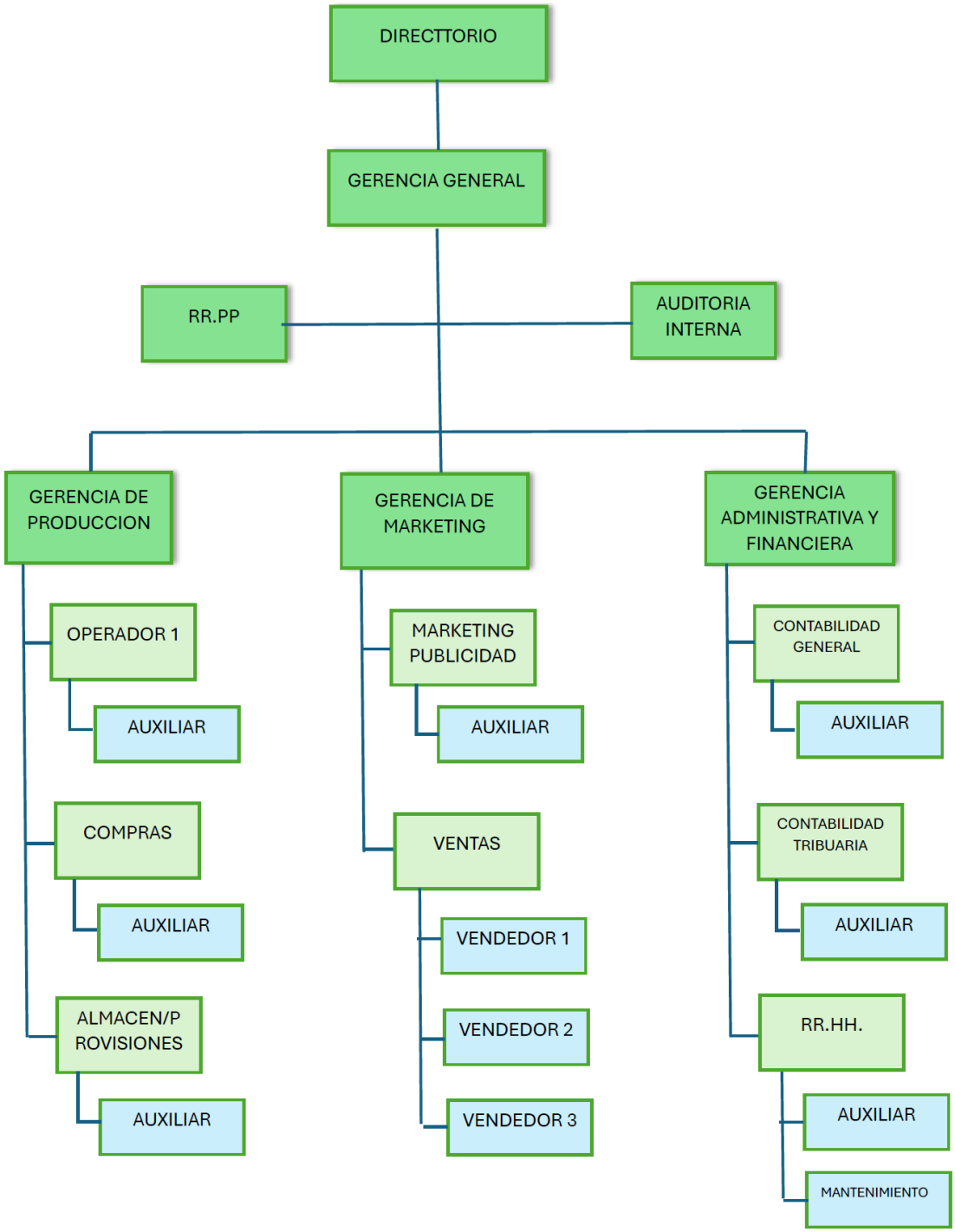
Lo más importante del diseño de un Sistema de Control Interno, en este caso adecuado para la empresa de Hamburguesas El Tren Rojo, es lograr una organización optima a efectos de poder controlar todas las actividades, lo que implica al mismo tiempo la asignación precisa de funciones, y responsabilidades de cada cargo y puesto de trabajo de la organización, todo esto en función de objetivos y estrategias emergentes de un diagnóstico donde se han detectados fallas y se han planteados estrategias a seguir para un mayor beneficio económico de sus inversionistas.

El manual de funciones es una herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del talento humano vinculado a cada uno de los cargos. Contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo, cada una de las funciones y actividades deben estar proyectadas y al mismo tiempo integrado y relacionado de tal manera que todo el sistema lleve a alcanzar el resultado buscado.

Las personas vinculadas a los diferentes cargos en la entidad requieren estar seguras de las tareas que deben desempeñar y conocer la manera correcta en la que deben realizar las actividades para las cuales fueron contratadas.

Por lo expuesto anteriormente, es conveniente de entrada proponer un Organigrama Estructural, posicional y funcional en base a ello diseñar las funciones y procedimientos claves para el desempeño del personal y el control respectivo de los ejecutivos, Gerencia General y Directorio a través de la unidad de Auditoría Interna

ILUSTRACIÓN 9. ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente: Elaboración propia

3.2. Descripción sucinta de funciones

Con la finalidad de ejercer control sobre el desempeño y cumplimiento de objetivos tazados por la empresa en función de obtener cada vez un mayor beneficio, se describen las funciones claves, de los puestos y cargos más significativos, vinculadas a la necesidad de crecer económicamente y para ello ejercer el Control Interno, en los procesos de Auditoría que frecuentemente realizará la empresa.

3.2.1. Gerente general

Función general. Ejecutivo que tiene la responsabilidad la conducir la organización de una empresa, liderando al equipo de trabajo y coordinando las actividades de otras Gerencias, subgerencias y Jefaturas con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos establecidos en el plan de trabajo y sobre todo garantizar la calidad de los productos que se ofrecen, para que la experiencia gastronómica sea excepcional y cumpla con todas las normativas de seguridad e higiene.

Funciones principales. - Entre las funciones principales se pueden mencionar las siguientes:

- Planeación
- Organización
- Manejo de personal
- Coordinación
- Control.
- Representar legalmente a la empresa

3.2.2. Gerente de producción

Función general: Prever, organizar, integrar y controlar las operaciones de las áreas productivas, administrando los recursos.

Funciones principales:

- Planifica y supervisa el trabajo
- Supervisa los procesos de producción
- Controla los insumos y materia prima para la producción de hamburguesas
- Dirige o coordinan las actividades laborales y los recursos necesarios para la producción de acuerdo a las especificaciones de costo, calidad y cantidad establecidas.
- Participar en la innovación y diseño de productos o servicios.
- Elabora presupuestos de producción.
- Supervisar el estándar de calidad de los productos.

3.2.3. Gerente de marketing

Función general: Establecer y mejorar la imagen de la empresa y sus productos, respetando su visión, misión y valores. Descubrir como atraer nuevos clientes recurrentes a los locales de venta de hamburguesas.

Funciones principales:

- Aumenta la presencia de la imagen de la empresa online
- Utilizar la publicidad para dispositivo móvil y crear un vínculo con clientes potenciales
- Crea un perfil de empresa para las distintas redes sociales que frecuentan los clientes ideales como ser:
    - Instagram
    - Facebook
    - TikTok
- Crear una página web con un diseño bonito y atractivo, que transmita el mensaje de marca del negocio de hamburguesas. Es necesario ser congruente, utilizando los mismos colores corporativos en la página web, redes sociales, e incluso, en los locales.
- Aparecer en el momento justo, cuando te necesiten los clientes

- Utilizar las plataformas de delivery
- Personaliza los pedidos, decorando packaging de hamburguesas.
- Cuidar la decoración del local

3.2.3. Gerente Administrativo y Financiero

Función general: Implementar y evaluar los planes y programas para el oportuno suministro de bienes y servicios para la realización de actividades de las dependencias de la institución. Y controlar rigurosamente la salud financiera de la empresa.

Funciones principales:

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar
- supervisar los departamentos secciones y unidades bajo su cargo.
- Gestionar presupuestos. ...
- Evaluar riesgos. ...
- Tomar decisiones estratégicas. ...
- Armar reportes financieros. ...
- Negociar con instituciones financieras. ...
- Habilidades analíticas. ...
- Comunicación clara y efectiva. ...
- Orientación estratégica
- Gestionar presupuestos. ...
- Evaluar riesgos. ...
- Tomar decisiones estratégicas. ...
- Armar reportes financieros. ...
- Negociar con instituciones financieras. ...
- Habilidades analíticas. ...
- Comunicación clara y efectiva. ...
- Orientación estratégica

3.2.4. Auditor Interno

Función general: Garantizar el correcto funcionamiento de la empresa, mejorando su gestión y revisan continuamente que las finanzas se manejen conforme a la ley.

Funciones principales: A fin de permitir que el especialista conozca las debilidades de la empresa y pueda emitir sugerencias para superarlas y constituirse en el principal apoyo para que la junta directiva, los accionistas o quienes dirigen el negocio tomen decisiones**.**

- Revisa que la información significativa sobre aspectos financieros, administrativos y operativos sea exacta, confiable y oportuna.
- Analizar el desempeño de la plantilla laboral y verifica si cumple con las políticas, regulaciones, obligaciones tributarias y procedimientos establecidos.
- Verifica que los recursos adquiridos sean utilizados y protegidos con eficiencia.
- Supervisar que los programas, planes y objetivos de la empresa se alcancen.
- Controlar la calidad y los procesos de mejora.
- Corroborar que se reconocen y direccionan apropiadamente los asuntos significativos en materia impositiva, legal o regulatoria.
- Medir si se están cumpliendo los procedimientos obligatorios.
- Calcular los riesgos estratégicos de la empresa y verificar si están gestionados apropiadamente.
- Evaluar todas las evidencias y proporcionar una conclusión independiente acerca de todos los sistemas, procesos, políticas y reglamentaciones.

3.2.5. Contador General

Función general: Realizar el análisis y conciliación de cuentas. Preparar y analizar estados/reportes financieros mensuales y anuales.

Funciones principales:

- Inspeccionar los libros de contabilidad y los sistemas contables para mantenerlos actualizados.
- Organizar y mantener al día los registros financieros.
- Optimizar la eficiencia y la salud financiera de las empresas.
- Dominar las nuevas tecnologías y herramientas informáticas para asegurar y aprovechar las oportunidades de negocio en entornos digitales.
- Manejar información financiera.
- Elaborar presupuestos e informes financieros.
- Asegurar la exactitud de los documentos financieros, así como su cumplimiento con las leyes y regulaciones pertinentes.
- Evaluar las operaciones financieras para recomendar las mejores prácticas, identificar problemas y crear estrategias de solución para ayudar a las organizaciones a funcionar de forma eficiente.
- Ofrecer orientación sobre reducción de costos, mejora de ingresos y maximización de ganancias.
- Realización de evaluaciones de pronósticos y análisis de riesgos.

3.2.6. Contador tributario

Función general: Desempeñar un papel clave dentro de la empresa que englobe todas las prácticas, tareas, acciones y decisiones orientadas a controlar, supervisar y, en general, gestionar y sobre todo garantizar el cumplimiento de las obligaciones y compromisos fiscales, evitando posibles procesos de fiscalización por parte del SIN.

Funciones principales: Entre las funciones principales del Contador Tributario figuran las siguientes:

- desde la verificación de impuestos que tienen que pagar las compañías, hasta la determinación de políticas tributarias para poder realizar descuentos y bonificaciones.
- Calcular los impuestos adeudados, preparar declaraciones de impuestos, garantizar el pago oportuno
- Informar sobre actualización de impuestos y otras leyes.
- Preparar declaraciones de impuestos y asegurarse de que estos se paguen correctamente y a tiempo.
- Ser la contraparte institucional en temas tributarios ante los entes fiscalizadores tributarios, como lo son la determinación y cálculo de impuesto sobre las Utilidades de las empresas (IUE), Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto a las Transacciones (IT) y otros.
- Establecer el correcto y adecuado registro en función de sus movimientos financieros, ya sea en el Régimen General o Régimen Tributario Simplificado.
- Realizar timbrado de documentos y libros legales.
- Custodiar y mantener actualizada la impresión y empaste de los libros legales, exigidos por el SIN.
- Confeccionar el reporte de libros electrónicos auxiliares oficiales en el sitio del SIN.
- Confirmar o rechazar anulación de boletas de honorarios emitidas a favor de la institución y reportar a la Jefatura de Contabilidad.
- Establecer pautas, formatos y características que debe contener la información de ventas y servicios de las distintas unidades, para la confección de los formularios correspondientes
- Recopilar y analizar información de ventas y servicios mensuales de las distintas unidades y sucursales de la Institución, con el objeto de determinar, confeccionar y declarar los formularios para el pago de impuestos.

3.3. Descripción de los principales procedimientos para el Control Interno

la implementación de un manual de procedimientos para sus diferentes procesos es de gran importancia para su crecimiento y desarrollo día a día de la empresa. Este instrumento permitirá llevar un mejor control de los recursos, sean estos humanos, materiales y financieros de la entidad.

Dicho manual proporcionará fortaleza administrativa a la empresa y brindará las herramientas necesarias para que las actividades sean más efectivas para el logro de objetivos empresariales y el establecimiento de los controles suficiente que garanticen transparencia económica de la empresa y cumplimiento de todas sus obligaciones, principalmente fiscales, para evitar a futuro sanciones y multas productos de procesos de fiscalización que aplica el Servicio de Impuestos Nacionales.

3.3.1 Procedimiento de ventas

Objetivo

Optimizar las actividades diarias de atención de Pedidos de Compra de productos y direccionar al personal para que realicen las tareas asignadas evitando la duplicidad y siguiendo los procedimientos lógicos para obtener excelentes resultados.

Procedimiento:

Cliente. - Realiza pedidos mediante las siguientes opciones:

a) Pedidos directos apersonándose a cualquiera de las sucursales
b) Utilizar Internet para pedidos a domicilio, a través de Delivery
c) Pedidos especiales contratados por empresas

En cualquiera de las modalidades elegidas, el cliente solicitara el producto que desea consumir.

Vendedor. - Cualquiera de los vendedores atenderá al cliente y registrará su pedido detalladamente. Deriva el mismo a Gastronomía para procesar el mismo. Si se tratara de pedidos *on líne*, igualmente cualquiera de los vendedores podrá tomar el mismo mediante el uso de computadoras, tables o celulares. En el registro deberá insertarse:

a) Nro., de pedido en orden secuencial
b) Fecha del pedido
c) Nombre del cliente
d) Domicilio
e) Teléfono
f) Tipo de productos
g) Cantidad de cada producto solicitado

Gastronomía. - Recibe el Registro de los pedidos de los clientes y en primera instancia verifica que el tipo de producto solicitados forma parte del menú de la casa. En caso afirmativo, procede a preparar el mismo. De lo contrario comunica al vendedor solicitante que no es posible atender el pedido, mismo que debe cambiarse por otro o descartar la compra.

En la medida que se cumple el pedido, se deberá registrar el precio de cada componente del producto y totalizar el monto a pagar por todo el producto incluyendo impuestos, mismos que ya están incorporados en el costo de adquisición de los insumos o materia prima.

Una vez llenado el Registro de productos preparados para la venta, emitirá un registro y justo precio del producto, que es el costo del mismo y lo distribuye el mismo de la siguiente manera:

a) Una copia a Caja para el cobro respectivo
b) Una copia al cliente para el pago respectivo
c) Una copia a Despacho y Entrega para proceder a la entrega una vez pagado el producto
d) Una copia a contabilidad para el registro contable posterior
e) Guarda la última copia en su archivo definitivo para su descargo correspondiente

Cliente. - Una vez que recibe el Registro y Justo Precio del Producto, verifica que todo esté en orden y procedo al pago si hubiera algún error cometido en el registro respecto a lo pedido inicialmente, puede reclamar al vender devolviendo el documento hasta su corrección

Estando todo conforme se apersona a caja y paga en efectivo o también tendrá la opción de pago mediante QR o transferencias de cuentas bancarias.

Caja. - Una vez efectuado el pago del producto pedido, sea por cualquiera de las vías mencionadas, emitirá una factura y le hará llegar al Cliente el original. En caso de ser pedidos

on line, la cajera de la empresa deberá emitir la factura también *on line* haciéndole llegar el aviso correspondiente al Servicio de Impuestos Nacionales.

Al mismo tiempo hace llegar una copia de la factura, sea digital o en físico a despacho y entrega para que proceda a entregar el producto, ya sea al interesado en forma directa o al Delivery a cargo de llevar el producto hasta el domicilio del Cliente. Igualmente envía una copia a Contabilidad para su registro correspondiente.

Cliente. - Una vez más verifica que la factura se haya emitido correctamente sea en físico o vía internet, Si hubiera algún problema, reclama de inmediato a caja. En caso contrario, guarda su factura en forma definitiva.

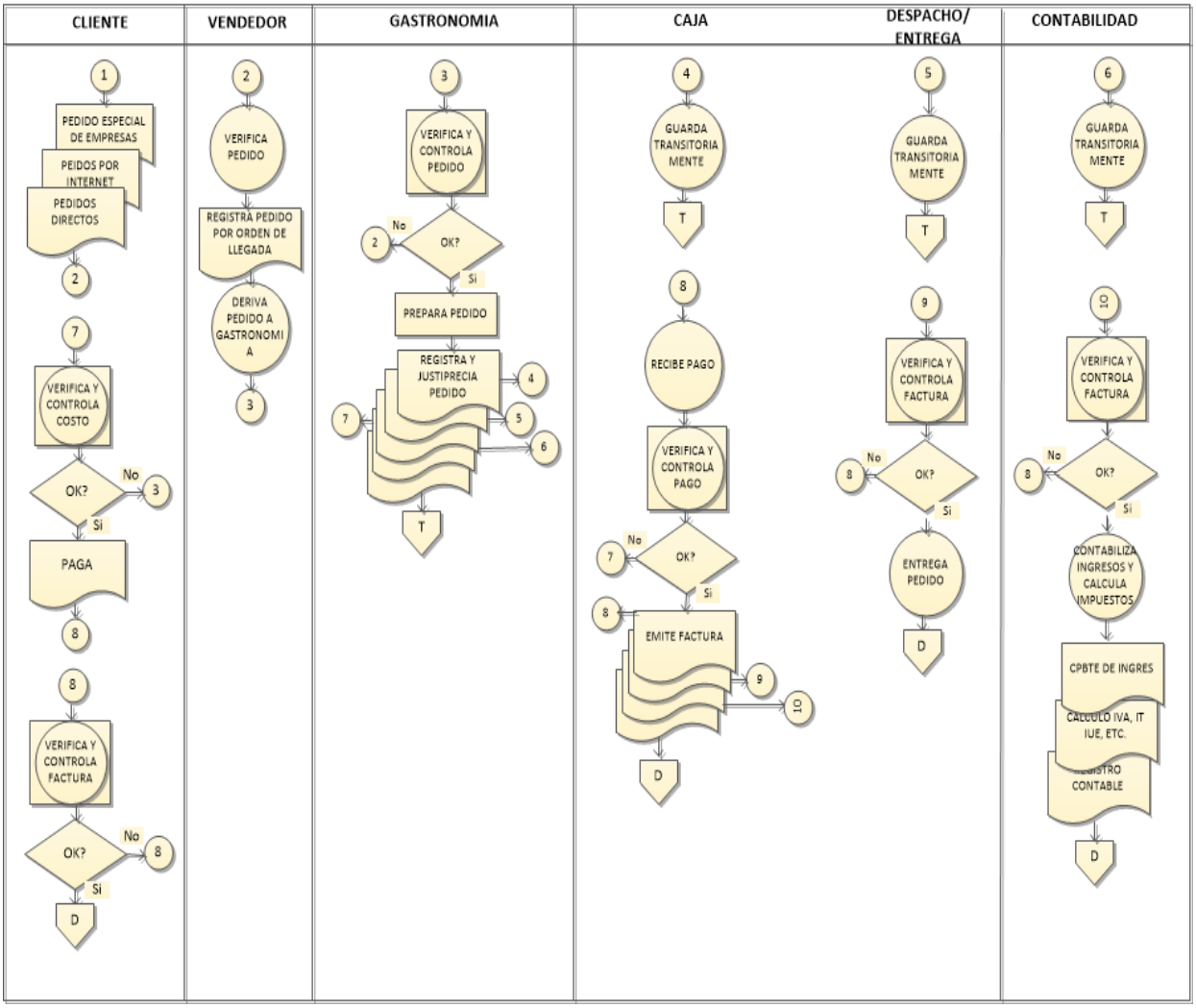
Despacho/entrega. Una vez que le llega la factura del producto pagado, procede a entregar al interesado previa constancia de la efectividad del mismo. Guarda la copia de la factura para su descargo posterior

Contabilidad. - Cuando al llegar la factura del producto vendido, sea digital o en físico, verifica que la misma haya sido emitida correctamente. Procede a contabilizar el ingreso discriminando el monto correspondiente a los impuestos, según se trate de IVA, IT u otro, registrando el monto a pagar respectivamente.

Toda esta información deberá mantenerlo en libros de contabilidad para registro en los Estados Financieros al final de la gestión, donde se deberá contabilidad además el pago del Impuesto sobre las Utilidades de las empresas (IUE), previa compensación con el Impuesto a las Transacciones (IT).

El departamento de Contabilidad coordinará con Auditoría Interna a los efectos de elaborar una planificación tributaria que permita cumplir en forma oportuna con las obligaciones fiscales, evitando así posibles procesos de fiscalización por parte del SIN que generen multas y sanciones que afecten la económica de la empresa.

FLUJOGRAMA 1. PROCEDIMIENTO DE VENTA DE HAMBURGUESAS



Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Procedimiento de compras de insumos y materia prima

Objetivo

Llevar un control riguroso y minucioso de todos los ingredientes e insumo, así como materia prima que se utiliza para la producción de Hamburguesas y comidas rápidas afines, con la finalidad evitar pérdidas por efectos del deterioro, merma de los productos alimenticios básicos para a la fabricación de Hamburguesas. Al mismo tiempo aprovechar impuesto a favor

del contribuyente, como el Crédito Fiscal generados por efectos de las compras realizadas y que en la actualidad se pierden dado que no se lleva un adecuado control.

Procedimiento

Para la producción de hamburguesas se requieren de una serie de insumos y materia prima, mismos que deben ser adquiridos en los centros de abastecimiento en momentos oportunos y adecuados, en razón de que estos productos son perecederos.

Producción. - Permanentemente Producción se encuentra en funcionamiento en función de los pedidos de productos que el cliente hace. De acuerdo a ello y acorde a un Plan de Producción estándar que lleva adelante Producción, realiza su Pedido de Insumos y Materiales a la unidad de Almacenes y Provisiones, donde se conservan los mismo. En su solicitud tiene que detallas los siguiente:

a) Tipo de productos a producir
b) Cantidad
c) Fecha de entrega

Inmediatamente hace llegar su pedido a la unidad mencionada.

Almacenes y provisiones. - Cuando le llega el pedido de Insumos y Materiales, procede de inmediato a verificar la existencia en stock de los mismos en las características o tipo y cantidades solicitadas. Si existe lo solicitado, prepara el pedido y hace entrega a Producción del mismo en el formulario Nota de Entrega, mismo que emitirá en 3 ejemplares. Entregando 1 ejemplar junto al material solicitado, previa firma de los ejemplares emitidos. Envía al mismo tiempo una copia al departamento de Contabilidad y deja en archivo definitivo la última copia.

Producción. - Una vez que le llega lo solicitado, procede a controlar que el Pedido de Insumos y Materia Prima efectuado, sea el mismo y cumpla con las características, que se encuentre en buen estado y contenga las cantidades pedidas. Si todo está en orden, recibe la mercancía y firma el formulario correspondiente como constancia de conformidad. En caso contrario devuelve la Nota de entrega a la unidad de Almacenes y Provisiones para su revisión y corrección respectivamente.

Almacenes y provisiones. - En caso de que el material solicitado no existiera en Almacenes y Provisiones, inmediatamente procederá a confeccionar una solicitud de compra enviando un ejemplar a la unidad de compras, una copia también envía al solicitante, en este caso producción, una copia envía a Contabilidad y Guarda un ejemplar en archivo Transitorio.

Producción. - Cuando le llega la copia de la solicitud de compra, guarda la misma en archivo Transitorio a espera del material solicitado.

Contabilidad. - Cuando le llega la copia de la solicitud de compra, guarda la misma en archivo transitorio a espera del material solicitado.

Compras. - Cuando le llega una solicitud de compras, inmediatamente proceder a cotizar el material solicitado. Prepara una solicitud de cotización y envía un ejemplar al menos a tres proveedores. Guarda en archivo transitorio una copia quedan en espera de la respuesta a lo solicitado. Esta solicitud debe contener los siguientes datos:

a) Nombre del proveedor
b) Dirección
c) Tipo de Insumos o materia prima solicitada
d) Cantidad
e) Fecha de entrega

Proveedor. – El proveedor, cuando recibe una solicitud de cotización, prepara una factura proforma indicando:

a) Nombre de la empresa solicitante
b) NIT
c) Tipo de Insumos y materia prima solicitados
d) Cantidad
e) Precio Unitario
f) Precio total
g) Fecha de entrega

Envía a la Empresa solicitante la cotización y guarda una copia a espera de la respuesta.

Compras. - Una vez que le llega la cotización, procede a elaborar un cuadro comparativo de cotizaciones, describiendo en el mismo lo siguiente:

a) Nombre del cliente
b) NIT
c) Tipo de insumos y materia prima cotizada
d) Cantidad
e) Precio unitario
f) Precio total
g) Fecha de entrega

Una vez elaborado el cuadro, envía el original, junto a las cotizaciones a la gerencia general para su autorización. Guarda una copia en Archivo Transitorio

Gerencia general. - Cuando le llega el cuadro comparativo de cotizaciones, junto a las facturas proformas, procede a analizar el mismo y adjudicará al proveedor que ofrezca un precio justo y sobre todo calidad del material cotizado

.

En caso de aprobar la adjudicación, procederá a firmar el cuadro comparativo emitiendo a continuación una orden de compra en cinco ejemplares, describiendo:

a) Nombre del proveedor
b) NIT
c) Tipo de Insumos y materia prima
d) Cantidad
e) Precio unitario
f) Precio total
g) Fecha de entrega

Envía el original al proveedor adjudicado. Una copia a la unidad de compras, otra copia a contabilidad, una copia almacenes y provisiones y guarda la última en su archivo transitorio.

Proveedor. - Cuando le llega la orden de compra, procede de inmediato a preparar el material solicitado. Empaca y elabora un remito factura, como constancia de entrega y cobranza a la vez. Este documento debe contener la siguiente información

a) Nombre del cliente solicitante
b) Numero de orden de compra
c) Nombre del proveedor
d) NIT correspondiente del proveedor
e) Tipo de Insumos y materia prima
f) Cantidad
g) Precio unitario
h) Precio total
i) Fecha de entrega
j) Firma del receptor

Una vez llenado este formulario procede a la entrega de la mercancía en el almacén y provisiones de la empresa, haciendo firmar el documento al responsable de la unidad. Entrega al mismo tiempo el original del remito factura a esta unidad y se guarda la copia en archivo Transitorio para constancia de la entrega.

Almacenes y provisiones. - Cuando le llega la mercadería solicitada, procede a verificar la misma. Recibe el remito factura y en base a este y según lo observado, procede a elaborar un informe de recepción en tres ejemplares. Si está todo conforme, procede a firmar el Informe Elaborado junto al remito factura como constancia la recepción del material adquirido en los mismos términos solicitados. Seguidamente el remito factura recibido con un ejemplar del INFORME DE recepción emitido, envía al departamento de contabilidad. Una copia también envía a la unidad de Compras y una copia al proveedor.

Compras. - Cuando recibe el informe de recepción, guarda la copia en archivo definitivo.

Proveedor. - A su vez el proveedor cuando recibe el INFORME DE RECEPCIÓN, verifica que todos los datos estén conforme al pedido, orden compra y remito factura. Si esta todo en

orden queda a la espera del pago correspondiente. En caso contrario reclama las diferencias que hubiere en la unidad de compras

Contabilidad. - Una vez que recibe el informe de recepción, procede a convalidar toda la información contenida en la solicitud de compra, orden de compra, remito factura e informe de recepción. Si esta todo en orden, procederá A emitir el comprobante de pago respectivo enviándolo a la Gerencia General para su aprobación

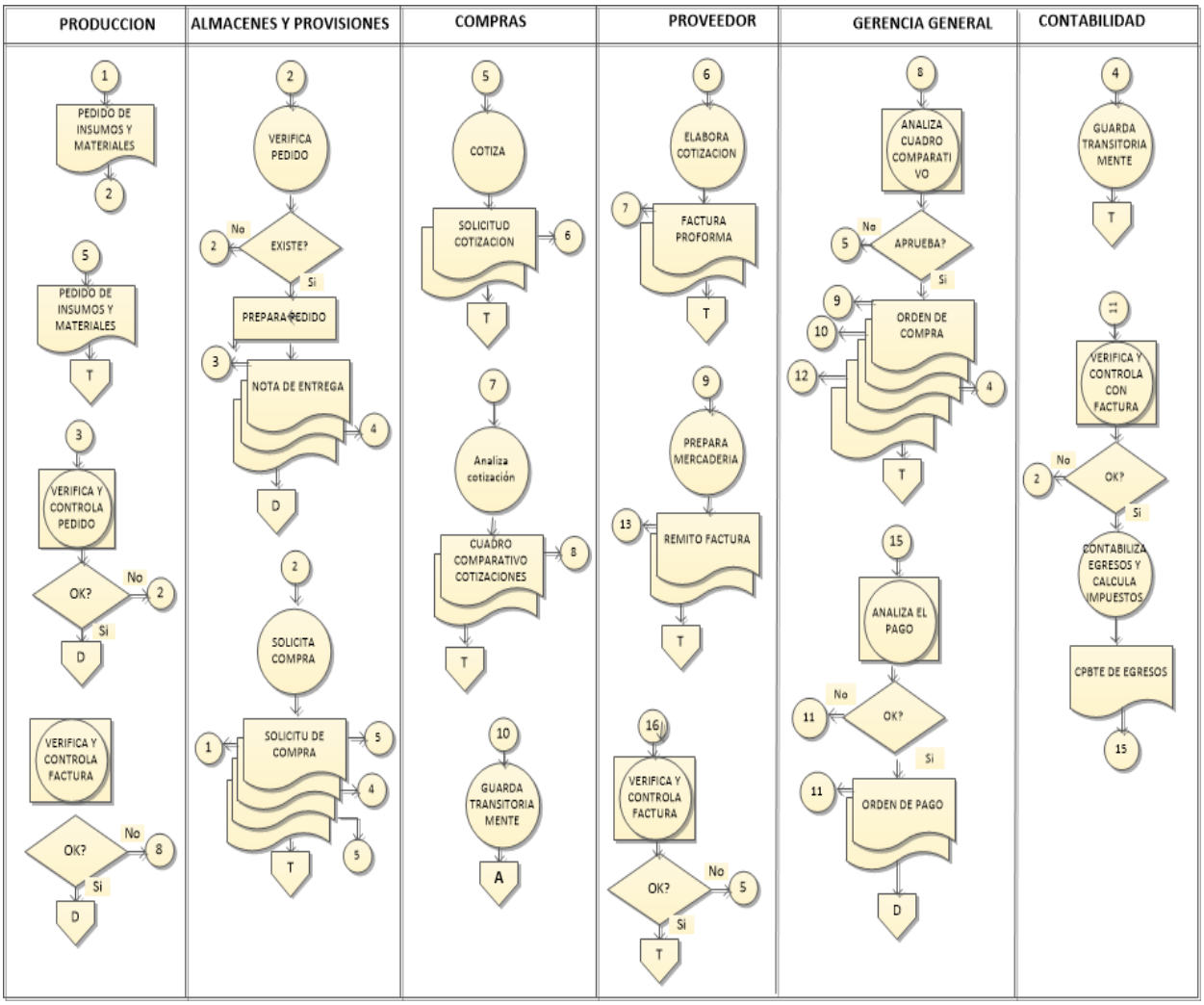
Gerencia general. - Analiza el pago correspondiente. De ser positivo, procede a emitir una orden de pago, enviando a contabilidad el original junto a la documentación recibido y guarda una copia en su archivo definitivo.

Contabilidad. - Una vez aprobada la Orden de Pago por el Gerente General, procedo a pagar al Proveedor, ya sea en efectivo, transferencias bancarias y QR. Emite el comprobante de pago respectivo y envía una copia a la unidad de COMPRAS, para la entrega del comprobante correspondiente.

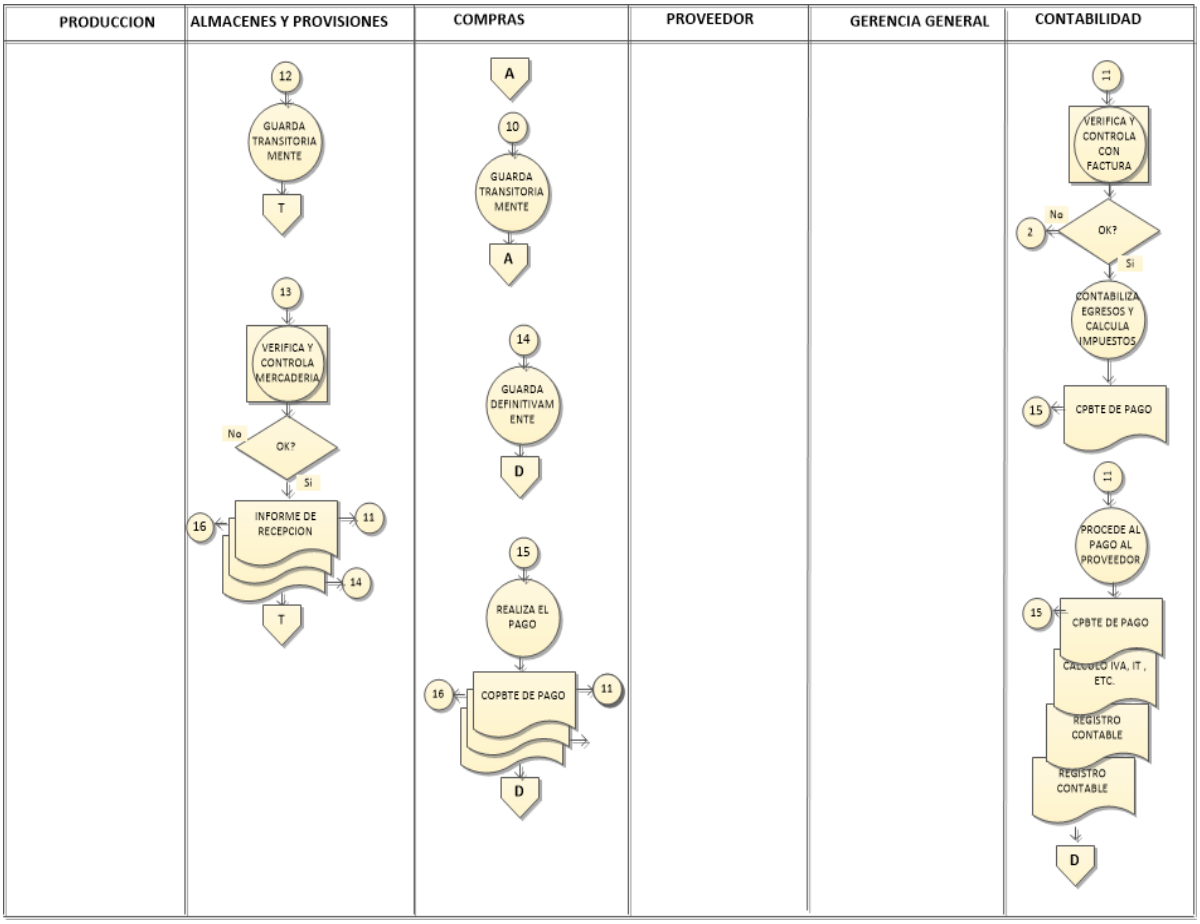
Compras. - Una vez que le llega el comprobante del pago al Cliente, hace la entrega del mismo y da por concluido el proceso.

Contabilidad. - con todo el legajo de la documentación existente, procede a calcular los impuestos correspondiente IVA, crédito y débito fiscal, IT y compensación con el IUE. Todo lo registra en libros y archiva la documentación hasta el cierre del Balance General de la gestión.

FLUJOGRAMA 2. PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA



(Continuación)



Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Procedimiento de control de impuestos en el pago de sueldos

Objetivo

Llevar un control riguroso y minucioso de todos los impuestos que deben tributar los empleados y aquellos que no les corresponda el RC-IVA o no estén alcanzados por este impuesto.

Procedimiento

Para el control del pago de impuestos de los empleados se debe eximir aquellos que no estén alcanzados por el RC-IVA constatando que el haber recibido es menor al Mínimo no Imponible. Para los que superar este mínimo no imponible se debe verificar las facturas de compras que presentan los trabajadores para compensar el impuesto y así liberarse de pagar. Los que no cumplen ninguno de los requisitos deben tributar obligadamente para que

la entidad no cometa ilícitos y sea pasible de sanciones y multas en los procesos de fiscalización del SIN.

Empleado. - Asistirá todos los días al trabajo haciendo constar su asistencia ya sea con marcado digital o en tarjetas.

Control de asistencia. - Diariamente deberá controlar que los empleados marquen debidamente su asistencia y salida del trabajo. Cuando llega fin de mes, deber emitir un Reporte de Asistencia, de todos los empleados y lo enviara a RR.HH. para su control y preparación de planillas de sueldos.

RR.HH.- Sobre la base del Reporte de Asistencia, elaborará la Planilla de sueldos que corresponda en 3 ejemplares Una vez elaborada la planilla enviará todos los ejemplares al departamento de Contabilidad para su revisión y pago.

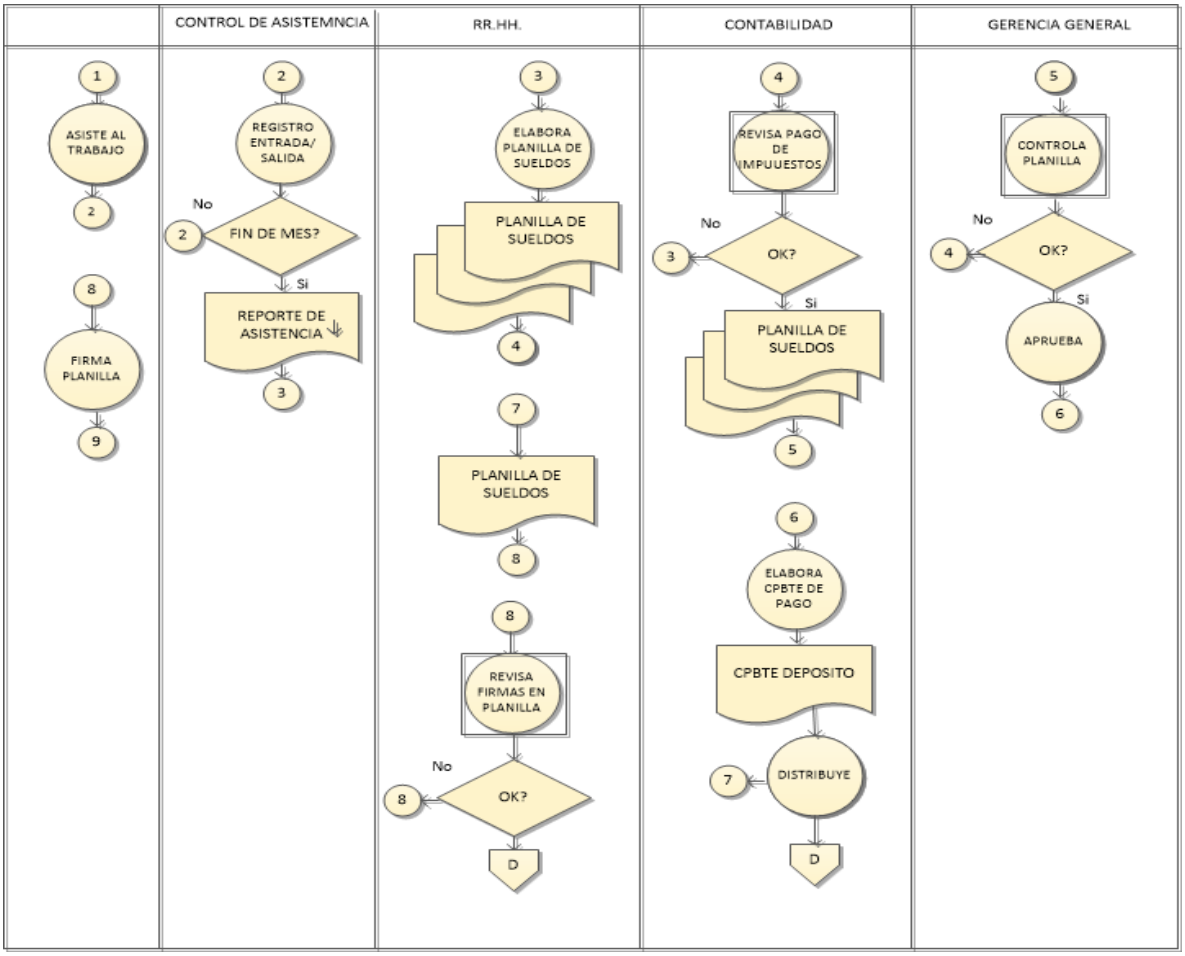
Contabilidad. - Cuando le llega la Planilla de sueldos, revisará la misma minuciosamente poniendo especial énfasis en el tratamiento impositivo que recibe cada empleado respecto a si tributa RC-IVA. Si esta todo bien, firma las planillas y remite las misma a la Gerencia General. En caso contrario Contabilidad devolverá la planilla a RR.HH. para su respectiva corrección.

Gerencia general. - Una vez que le llega la planilla de sueldos revisa la misma cuidadosamente y que haya estado ya validada por contabilidad. Si esta todo bien firma la planilla aprobando el pago de sueldos y devuelve las mismas a contabilidad para proceder al pago. Caso contrario devuelve las planillas con las observaciones correspondiente para su corrección

Contabilidad. - Una vez aprobada la Planilla de sueldo y firmada la misma para proceder al pago, elabora el Comprobante de pago correspondiente y dispone el abono en cuenta de ahorro de cada trabajador, remitiendo al mismo tiempo la constancia del abono correspondiente. Elabora el Comprobante de Depósito y distribuye las planillas de la siguiente manera. Una copia a RR.HH para su firma respectiva, una copia a la Dirección departamental del Trabajo y una copia guarda en archivo en forma definitiva.

RR.HH.- Cuando le llega la Planilla de Sueldos debidamente aprobada por la Gerencia General y Contabilidad, verifica que se adjunte el comprobante del depósito realizado a la cuenta de cada trabajador y convoca a los mismos para la firma respectiva de esta planilla. Concluida esta fase archiva la planilla debidamente firmada.

FLUJOGRAMA 3. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE IMPUESTOS EN EL PAGO DE SUELDOS



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

En base al análisis anterior, las conclusiones y recomendaciones son las siguientes:

Conclusiones

- El diagnóstico evidencia que la empresa administra sus obligaciones tributarias mediante controles parciales y predominantemente reactivos. Esta condición incrementa su exposición a diferencias durante verificaciones o fiscalizaciones y puede afectar la liquidez si no se corrige oportunamente.

- La estructura vigente no delimita con suficiente precisión quién autoriza, ejecuta, registra y revisa las operaciones con efecto tributario. La falta de procedimientos documentados limita la trazabilidad y dificulta atribuir responsabilidades ante una excepción.

- No se identificó una metodología formal para registrar y valorar riesgos tributarios. La ausencia de una matriz actualizada impide priorizar controles según probabilidad e impacto y reduce la capacidad preventiva de la gestión.

- El análisis financiero muestra que el crecimiento operativo no se traduce automáticamente en mejores márgenes. Esta situación exige conciliar la información financiera y tributaria antes de atribuir causas y adoptar decisiones de financiamiento.

- La diversidad de canales de venta requiere criterios homogéneos para registrar pedidos, emitir documentos fiscales y conciliar cobros. La estandarización fortalecerá simultáneamente la experiencia del cliente y la integridad de la información.

Recomendaciones

De acuerdo a lo anterior, se recomienda lo siguiente:

- Implementar el sistema propuesto por etapas, iniciando con los controles de ventas, compras y calendario tributario. Su finalidad es reducir contingencias y mejorar la capacidad de respuesta; no puede garantizar la inexistencia de fiscalizaciones, pues estas forman parte de las facultades legales de la Administración Tributaria.

- Aprobar funciones y niveles de autorización antes de crear nuevas unidades. La gerencia debe evaluar el costo y la independencia requeridos para auditoría interna; mientras tanto, puede establecer revisiones independientes y apoyo profesional externo sin trasladar la responsabilidad del cumplimiento.

- Aplicar conciliaciones periódicas entre ventas, facturación, cobros y contabilidad, y validar las compras antes de su tratamiento tributario. Toda diferencia debe registrarse como incidencia, asignarse a un responsable y cerrarse con evidencia.

- Integrar los canales digitales al mismo circuito de autorización, facturación, cobro y conciliación. Cualquier expansión comercial debe acompañarse de una evaluación previa de riesgos tecnológicos y tributarios.

- Establecer un plan de implementación con responsables, recursos, capacitación, indicadores y revisiones trimestrales. La gerencia debe analizar las tendencias y ajustar los controles cuando cambien la normativa, los sistemas o el modelo de negocio.

Referencias Bibliográfcas

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal control—Integrated framework: Executive summary. COSO. https://www.coso.org/guidance-on-ic

Estado Plurinacional de Bolivia. (2003/2026). Ley N.º 2492, Código Tributario Boliviano (texto ordenado, complementado y actualizado al 31 de julio de 2026). Servicio de Impuestos Nacionales. https://www.impuestos.gob.bo/index.php/compendio-tributario-actualizado/

Estado Plurinacional de Bolivia. (1986/2026). Ley N.º 843 (texto ordenado, complementado y actualizado al 31 de julio de 2026). Servicio de Impuestos Nacionales. https://www.impuestos.gob.bo/index.php/compendio-tributario-actualizado/

Servicio de Impuestos Nacionales. (2021/2026). Resolución Normativa de Directorio N.º 102100000011: Sistema de Facturación (texto compilado con modificaciones). https://unumlex.impuestos.gob.bo/2022/02/10/rnd-no-102100000011-de-11-de-agosto-de-2021-sistema-de-facturacion-compilada/