



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**EL CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS DEL  
SECTOR SERVICIOS DEL PERU: CASO EMPRESA  
TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C DE LIMA, 2017.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR:**

**BACH. JHILMER GEORGINO OROYA ASENCIOS**

**ASESOR:**

**MGTR. CPC JULIO JAVIER MONTANO BARBUDA**

**LIMA – PERÚ**

**2018**



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**EL CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS DEL  
SECTOR SERVICIOS DEL PERU: CASO EMPRESA  
TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C DE LIMA, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR:**

**BACH. JHILMER GEORGINO OROYA ASENCIOS**

**ASESOR:**

**MGTR. CPC JULIO JAVIER MONTANO BARBUDA**

**LIMA – PERÚ**

**2018**

## **JURADO EVALUADOR DE TESIS**

**PRESIDENTE:**

-----  
DR(A). ERLINDA R. RODRÍGUEZ CRIBILLEROS

**SECRETARIO:**

-----  
MG. DONATO AMADOR CASTILLO GOMERO

**MIEMBRO:**

-----  
MG. VÍCTOR HUGO ARMIJO GARCÍA

## DEDICATORIA

*A Dios padre todo poderoso quien ha sido mi fortaleza diaria para, mi guía en este trayecto de mi vida y quien hasta el día de hoy me brinda su sabiduría y el buen camino a seguir.*

*A mis Padres Armando y Ofelia por el apoyo incondicional que me dieron durante el trayecto de mi vida profesional, gracias a ellos estoy concluyendo con este trabajo de investigación para poder optar de título de Contador Público.*

*A mi abuelo Eleodoro que en paz descansa quien en vida supo darme buenos consejos, enseñanzas para seguir el camino correcto y que hoy desde el cielo me guía y me protege.*

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general: Determinar y describir la influencia del control interno y su influencia en la gestión administrativa de las empresas del sector servicios del Perú y de la empresa TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C de Lima, 2017. El diseño de la investigación fue no experimental, descriptivo, bibliográfico y documental, el nivel de la investigación fue descriptivo y de caso.

Respecto al objetivo 1: Los autores nacionales pertinentes y adecuados con nuestras variables (control interno y gestión administrativa) y unidad de análisis (empresas de servicio), coinciden que la mayoría de empresas de servicio en el Perú no cuentan con un sistema de control interno, lo que ocasiona que no puedan operar eficientemente en sus operaciones administrativas y en todo proceso, los autores mencionan que al realizarse un sistema o procedimientos de control interno, estas mejoraran de manera favorable, evidenciando la disminución de falencias.

Respecto al objetivo 2: La empresa dedicada al rubro de servicios de ingeniería eléctrica "TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C" cuenta con un sistema de control interno, aplicado el cuestionario pertinente al gerente de la empresa, se conoció que aplica correctamente los componentes de control interno (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión) dando buenos resultados en sus operaciones cotidianas frente a cualquier existencia de riesgos, siempre con la comunicación e información entre el personal y la gerencia, muestran interés en realizar supervisiones frecuentes para el buen funcionamiento administrativo.

**Palabras claves:** Control interno, gestión administrativa y empresa de servicio.

## **ABSTRACT**

The general objective of this research was to: Determine and describe the influence of internal control and its influence on the administrative management of companies in the service sector in Peru and the company TABRAJ Y ASOCIADOS SAC in Lima, 2017. The design of the research was not experimental, descriptive, bibliographic and documentary, the level of the investigation was descriptive and case.

Regarding objective 1: Relevant and appropriate national authors with our variables (internal control and administrative management) and analysis unit (service companies), agree that the majority of service companies in Peru do not have an internal control system , which means that they can not operate efficiently in their administrative operations and in any process, the authors mention that when an internal control system or procedures are carried out, they will improve favorably, evidencing the reduction of shortcomings.

Regarding objective 2: The company dedicated to the field of electrical engineering services "TABRAJ Y ASOCIADOS SAC" has an internal control system, applied the relevant questionnaire to the manager of the company, it was known that correctly applies the internal control components ( control environment, risk assessment, control activities, information and communication and supervision) giving good results in their daily operations against any existence of risks, always with communication and information between staff and management, show interest in conducting supervisions frequent for good administrative functioning.

Keywords: Internal control, administrative management and service company.

## CONTENIDO

<b>CARÁTULA</b>	<b>i</b>
<b>CONTRACARÁTULA</b>	<b>ii</b>
<b>JURADO EVALUADOR DE TESIS</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>vi</b>
<b>CONTENIDO</b>	<b>vii</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA</b>	<b>15</b>
<b>2.1. ANTECEDENTES</b>	<b>15</b>
<b>2.1.1. Internacionales</b>	<b>15</b>
<b>2.1.2. Nacionales</b>	<b>18</b>
<b>2.1.3. Regionales</b>	<b>25</b>
<b>2.1.4. Locales</b>	<b>25</b>
<b>2.2. BASES TEÓRICAS</b>	<b>26</b>
<b>2.2.1. Teoría del control interno</b>	<b>26</b>
<b>2.2.2. Teoría de gestión administrativa</b>	<b>39</b>
<b>2.2.3. Teoría de empresas de servicios</b>	<b>49</b>
<b>2.3. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>54</b>
<b>III. METODOLOGÍA</b>	<b>63</b>
<b>3.1. Diseño de investigación</b>	<b>63</b>
<b>3.2. Población y muestra</b>	<b>63</b>
<b>3.3. Definición y operacionalización de las variables</b>	<b>63</b>
<b>3.4. Técnicas e instrumentos</b>	<b>63</b>
<b>3.4.1 Técnicas</b>	<b>63</b>
<b>3.4.2 Instrumentos</b>	<b>63</b>
<b>3.5. Plan de análisis</b>	<b>63</b>
<b>3.6. Matriz de consistencia</b>	<b>65</b>
<b>3.7. Principios éticos</b>	<b>66</b>

<b>IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>67</b>
<b>4.1. RESULTADOS</b>	<b>67</b>
4.1.1. Respecto al objetivo específico N° 01	67
4.1.2. Respecto al objetivo específico N° 02	73
4.1.3. Respecto al objetivo específico N° 03	76
<b>4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>78</b>
4.2.1. Respecto al objetivo específico N° 01	78
4.2.2. Respecto al objetivo específico N° 02	80
4.2.3. Respecto al objetivo específico N° 03	83
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>86</b>
5.1. Respecto al objetivo específico N° 01	86
5.2. Respecto al objetivo específico N° 02	86
5.3. Respecto al objetivo específico N° 03	86
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>87</b>
<b>VII. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS</b>	<b>88</b>
7.1. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
7.2. ANEXOS	93
7.2.1. Modelo de fichas bibliográficas	93
7.2.2. cuestionario	95

## **I. INTRODUCCIÓN**

La causa principal que dio origen al Control Interno fue “La Gran Empresa” a finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistema y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar acabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear en implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades; el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

Los contadores idearon la “comprobación interna” para asegurarse contra posibles errores y fraudes. “La comprobación interna es el termino con el que se llamaba a lo que es hoy Control Interno, que era conocido como la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos adoptados; que tiene como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible y practico, el máximo de protección, control e información verídica”. El termino de Control Interno reemplazo al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución.

En el mundo se ha prestado una gran atención a la necesidad de elevar las exigencias en los controles internos, a partir de la década del 70, por el descubrimiento de muchos pagos ilegales, malversaciones y otras prácticas delictivas en los negocios, por lo que terceras personas quisieron conocer por que los Controles Internos de las entidades no habían prevenido a la administración de la ocurrencia de esas ilegalidades. El Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoria, los articulo publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales; generalmente el Control Interno se ha considerado como un tema reservado solamente para los contadores. **Guamán (2012)**

En razón a este mundo globalizado en que hoy en día desarrollan sus operaciones las empresas, se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así una nueva orientación del concepto de control. Considerando que control interno es más que una herramienta que colabora en la prevención de fraudes o el descubrimiento de errores accidentales en el proceso contable y operativo es un elemento de vital importancia para una eficiente gestión de todas las operaciones que se desarrollan dentro de su organización. El Proceso de Control Interno involucra a todas las áreas de la empresa y a su vez a todas las personas que conforman cada una de ellas, y de cómo incide la labor que cada una realice dentro de su respectiva función. Dentro de las áreas existen diversos riesgos que son evaluados por la empresa y por el Auditor. Estos riesgos son de carácter inherente, de control y de detección, los

cuales se deben ser analizados. Por último, debemos indicar que toda estructura de control se encuentra sujeta a riesgos de control; una de ellas es el factor humano como parte del elemento de control. Por ello es que encontramos en las modernas organizaciones que un control establecido en un área específica puede verse entorpecida por que un empleado no atendió las instrucciones, por descuido, cansancio, ausentismo o bien que la efectividad de un control interno se minimice por la confabulación entre empleados o con personas fuera de la entidad.

**Samaniego (2013)**

La ausencia de sistematicidad y profundidad en el análisis del presupuesto de ingresos y gastos, así como su ejecución indebida; pagos anticipados sin respaldo documental y la falta de rigor en el control de los procesos de creación, extinción, traspaso y organización de las entidades, fueron varias de las deficiencias detectadas.

Mientras que, en el tema de inversiones, analizado en una pequeña muestra, se comprobó que aún persisten muchos problemas como el descontrol de las unidades inversionistas y la falta de evidencia de los estudios de factibilidad, de los documentos técnicos y otros de carácter obligatorio.

Entre las causas de esos resultados se corroboró que no hay una prioridad y sistematicidad del control por los directivos. También incide -dijo- la inestabilidad en las áreas económicas y el desconocimiento por parte de los trabajadores de la actividad económica de la empresa. **Bejerano (2011)**

Los procedimientos de control interno no solamente tienen que existir, sino que también tienen que funcionar y funcionar bien.

El factor humano es el más importante de un sistema de control interno, ya que los procedimientos, las tareas, las decisiones, etc. se ejecutan normalmente por seres humanos, que además de la experiencia y conocimientos específicos requieren del tratamiento y de las condiciones ambientales y materiales necesarias para ejecutar su trabajo con la eficiencia requerida.

La responsabilidad de la administración y directivos de las empresas, están bien definidas. La revisión de la eficiencia del sistema de control interno constituye una parte esencial de estas responsabilidades, este segmento constituye los máximos responsables por el diseño, la introducción, operación y supervisión del sistema de control interno y de ofrecer al órgano colegiado de dirección la seguridad de que estas tareas se están realizando razonablemente. Bajo ningún argumento esta responsabilidad se debe delegar a los dispositivos de Auditoría de las empresas.

Los directivos miembros del Consejo de administración de una empresa normalmente delegan en profesionales y especialistas con conocimientos la tarea del diseño, operación y supervisión del sistema de control interno, pero estos directivos no pueden delegar las responsabilidades que se les confiere con respecto al control interno.

La responsabilidad no puede delegarse como se dijo anteriormente; lo que se delega es la autoridad para ejercer la responsabilidad, pero esta transferencia de autoridad a un subordinado no releva de su responsabilidad al nivel superior.

Una de las responsabilidades fundamentales de la dirección de una empresa es la creación de un adecuado ambiente de trabajo que posibilite e impulse a los trabajadores no solo a cumplir el código de conducta establecido, sino al mantenimiento y mejoramiento constante del sistema de control interno y que de hecho inhiba o disuada a los trabajadores a cometer actos deshonestos. **Rodríguez (2016)**

Por las razones expuestas el enunciado del problema de investigación es el siguiente: **¿Cuál es la influencia del control interno en la gestión administrativa de las empresas del sector servicios del Perú y de la empresa TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C de Lima, 2017?** Para dar respuesta al problema, nos hemos planteado el siguiente objetivo general: Determinar y describir la influencia del control interno en la gestión administrativa de las empresas del sector servicios del Perú y de la empresa TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C de Lima, 2017. Asimismo, para poder conseguir el objetivo general, nos hemos planteado los siguientes objetivos específicos:

1. Describir la influencia del control interno en la gestión administrativa de las empresas del sector servicios del Perú, 2017.
2. Describir la influencia del control interno en la gestión administrativa de la empresa TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C de Lima, 2017.
3. Realizar un análisis comparativo de la influencia del control interno en la gestión administrativa de las empresas del sector servicios del Perú y de la empresa TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C de Lima, 2017.

El siguiente trabajo de investigación se justifica por los siguientes criterios:

El termino control interno en la gestión administrativa en las empresas del sector servicios, específicamente en servicios de ingeniería eléctrica y consultoría, que en estos últimos tiempos ha aumentado mucho su demanda ya que muchas empresas Privadas y Públicas requieren del servicio gracias a ello nos permite conocer cómo operan este modelo de empresas, que probablemente no les permite desarrollar la operatividad con total eficiencia ya que es de ardua importancia para conocer el desarrollo equitativo y un buen servicio a sus clientes.

La investigación es de suma importancia ya que nos permitirá conocer cómo es que el control interno mejorará en la gestión administrativa de las empresas del sector servicios del Perú y de la empresa TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C y todo su proceso para su mejor operatividad.

Además, porque servirá como antecedente y teoría para posteriores estudios realizados por estudiantes de nuestra universidad y de diferentes ámbitos.

Este proyecto realizado me permitirá completar la experiencia, la madures como contador ya que se trata de un arduo trabajo a realizar, siempre pensando que este trabajo les sirva a muchas personas, y a todos los miembros de la empresa en estudio como guía y ampliar sus conocimientos ya que gracias a esta investigación podré optar el grado de Contador Público.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 ANTECEDENTES

#### 2.1.1 Internacionales:

En el presente proyecto se entiende por antecedentes internacionales a todos los trabajos de investigación realizado por otros autores en cualquier ciudad del mundo, excepto el Perú, sobre temas relacionados con las variables de estudio y unidad de análisis.

**Posso & Barrios (2014)** en su investigación denominada: *Diseño de un Modelo de Control Interno en la Empresa Prestadora de Servicios Hoteleros Eco Turísticos Nativos Activos Eco Hotel la Cocotera, que Permitirá el Mejoramiento de la Información Financiera*, realizado en Cartagena de Indias – Colombia. El objetivo general de la investigación fue: Con el fin de crear un Sistema de Control Interno para la empresa prestadora de servicios hoteleros Eco turísticos Nativos Activos Eco hotel La Cocotera, entidad sin ánimo de lucro, ubicada a una hora de distancia de la ciudad de Cartagena, en el Archipiélago Islas del Rosario; porque en la actualidad los dineros recaudados, los aportes realizados y los egresos e ingresos causados y realizados no son llevados con un adecuado control, lo cual hace necesario e indispensable la implementación de normas de control interno, Si fundamentamos científicamente los componentes del Control Interno y logramos el mejoramiento de la calidad de información financiera, optimizando los recursos económicos de la entidad existirá un mejor

manejo de los recursos y todos los movimientos de los ingresos y egresos que generan, Investigando las necesidades de diseñar un Sistema de Control Interno para la empresa prestadora de servicios hoteleros Eco turísticos Nativos Activos Eco hotel La Cocotera, podremos saber las deficiencias del manejo actual de los fondos, recaudos, ingresos y egresos.

**Delgado & Sabando (2016)** en su investigación denominada: *Evaluación al Sistema de Control Interno Administrativo en el Área de Servicios Generales de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la Ciudad de Portoviejo EPMAPAP durante el Periodo Comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre 2014*, realizado en Portoviejo – Ecuador. El objetivo general de la investigación fue: El control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella, con la realización de este análisis de caso se pudo determinar el funcionamiento del plan estratégico de organización, los métodos y las medidas adoptadas por la entidad para proteger sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, mejorar la calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos de Portoviejo, cumpliendo así con los objetivos empresariales planteados, la evaluación al control interno de los

servicios generales de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo permitió visualizar el estado de su funcionamiento, así mismo este análisis sirve de guía para otros estudiantes que vayan a realizar proyectos similares, del mismo modo, permitió mostrar el aprendizaje y experiencia adquirida por los autores durante los años de estudios en la escuela de Auditoría.

**Molina (2015)** en su investigación denominada: *Control Interno y su Incidencia en la Gestión Contable-Administrativa de Agro-Servicio Comercial Arias, Canton el Empalme, año 2012*, realizado en Quevedo – Ecuador. El objetivo general de la investigación fue: Dar a conocer que Cuando no existen procedimientos de Control Interno se pueden cometer errores involuntarios o voluntarios en las transacciones de una empresa, lo que genera pérdida de tiempo y gastos innecesarios. El Gerente con visión procura adaptar su negocio a un control interno efectivo que obvie estos inconvenientes. La presente investigación espera conocer a profundidad el manejo del Control Interno en la empresa Agro-Servicio Comercial “Arias”, con el propósito de evaluar el cumplimiento de las normas de Control Interno contable empleadas en ella. Posteriormente, se pretende proporcionar la estrategia que permita mejorar las herramientas y los procedimientos establecidos de control interno en la empresa. Esta estrategia de control interno busca una mejor calidad de la administración de la empresa Agro-Servicio Comercial “Arias”, en la consecución de información financiera veraz

y confiable, acorde con las normas, políticas y procedimientos de control vigentes, lo cual permite una mejor preservación de los activos y evitará fraudes por malos manejos de inventarios. Así mismo, ayuda a que exista un mejor manejo de los recursos y un acertado control contable de todos los ingresos y egresos que genera la empresa.

### **2.1.2 Nacionales**

Se entiende por antecedentes nacionales a todos aquellos trabajos de investigación realizado en cualquier parte del Perú, sobre temas relacionado a nuestras variables en estudio.

**Gamboa (2016)** en su trabajo de investigación denominado: *Caracterización del Control Interno de la Gestión Administrativa de las Empresas Comerciales del Perú: caso Minera Andina For S.A.C Trujillo, 2016*. Realizado en Trujillo – Perú. El objetivo general fue: Denominado “Caracterización del Control Interno de la Gestión Administrativa de las Empresas Comerciales del Perú: caso Minera Andina For S.A.C trujillo, 2016”, tiene el propósito de llegar a la conciencia de los accionistas de empresas, sobre la importancia que tiene el sistema de control interno que es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos, el sistema de control interno es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios

contables de general aceptación, Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.

**Gallegos (2013)** en su trabajo de investigación titulado: *Control Interno Corporativo, en la Administración de Transporte Terrestre de Pasajeros a Nivel Nacional e Internacional caso: Empresa de Transportes Flores hnos. S.R.L. En el Periodo 2010 - 2011*, realizado en Tacna - Perú. Su objetivo general fue: Profundizar sobre las causas y consecuencias del problema de investigación y su impacto en el contexto de la sociedad; de la ciencia y si tiene importancia en la actualidad, en donde en resumidas cuentas se centra su justificación, del mismo modo se debe indicar en esta sección a las personas e instituciones que se benefician con la realización de la investigación", para justificar el presente trabajo, se debe mencionar que la Variable Independiente es: " Control interno", en vista de que la Administración de la empresa de transportes "Flores Hnos" S.R.L, evidencia una Clara falta de control efectivo a nivel nacional en cuanto a la recaudación de dinero en efectivo por el valor de los pasajes, transporte de carga y consecuencia, su desarrollo debe ser con rentabilidad, además de estar supeditado a una política económica financiera estandarizada y de una estrategia que supere las limitantes de este desarrollo e implemente mejores políticas, más eficientes y eficaces en las acciones de control interno corporativo, además de potenciar la calidad de los servicios de

transporte terrestre de pasajeros a nivel nacional e internacional de esta manera mantener el posicionamiento de mercado por más de 20 años en este mercado complejo de la competitividad.

**Hemeryth & Sánchez (2013)** en su trabajo de tesis denominado: *Implementación de un Sistema de Control Interno Operativo en los Almacenes, para Mejorar la Gestión de Inventarios de la Constructora A&A S.A.C. de la Ciudad de Trujillo - 2013*, realizado en Trujillo - Perú. El objetivo general fue: Los inventarios de materiales, herramientas y equipos representan para la empresa, una de las partidas de mayor importancia en la composición de su activo y la más susceptible a manipulaciones, lo que puede traer como consecuencia, pérdidas no justificadas en los mismos o atraso en las operaciones normales de la organización, razón por la cual requieren de una atención muy especial, ya que de su buena y sana administración depende en gran medida el éxito en la empresa, es por eso que al realizar el estudio previo se verificó que no existe un sistema de control interno operativo en los almacenes en la empresa Constructora A&A S.A.C., por lo que se hace necesario llevar a cabo la presente investigación con el objetivo de implementar un sistema de control interno operativo en los almacenes para mejorar la gestión de los inventarios.

**Crisólogo & León (2013)** en tu trabajo de investigación titulado: *El control Interno y su Efecto en la Gestión Administrativa y la*

*Organización de la Institución Educativa Particular Interamericano S.A., de la Ciudad de Trujillo en el año 2012*, realizado en Trujillo - Perú. El objetivo general fue: Demostrar el Efecto del Control Interno en la Gestión Administrativa en la organización de la institución Educativa Particular Interamericano S.A, de la ciudad de Trujillo en el año 2012”, tiene como objetivo general determinar el efecto del Control Interno Actual, en la Gestión Administrativa y la organización de dicha institución, estableciendo el grado de permeabilidad y deficiencias y sugiriendo recomendaciones específicas. En la actualidad el sistema de Control Interno no permite a la administración desarrollar actividades preventivas que minimicen errores e irregularidades, limitando efectuar, registrar y sustentar operaciones, transacciones que coadyuven a fortalecer la confiabilidad de la información financiera administrativa, protección de activos, cumplimiento de normas y eficiencia de las operaciones. Todo ello asegura que la empresa alcance sus objetivos y metas propuestas.

**Arango & Ramos (2014)** en tu trabajo de investigación titulado: *Repercusión del Control Interno en la Gestión del transporte Interprovincial de Pasajeros del Distrito San Juan Bautista*, realizado en Ayacucho - Perú. El objetivo general fue: El problema existente en las deficiencias de la gestión empresarial, lo que implica falta de cumplimiento en las metas, objetivos, misión y visión de las empresas de transporte de pasajeros de la Asociación de Transportistas

Interprovinciales Zona Sur Madre Covadonga - A TIZSMAC, fundamentalmente en la falta de implementación de un sistema de control interno sobre los recursos, actividades, procesos y procedimientos. Ante la realidad problemática, se formuló la solución a través de un tema de especialidad contable, como es el control interno basado en el modelo COCO. Así mismo, se formuló el propósito que persigue el trabajo a través del objetivo. La metodología termina considerando todos los aspectos metodológicos para una adecuada presentación y sustento del trabajo.

**Choquehuanca (2016)** en tu trabajo de investigación titulado: *Diseño de un Sistema de Control Interno para Mejorar la Rentabilidad de la Empresa de Transportes Lucs E.I.R.L en la Ciudad de Jaén – 2015*, realizado en Jaén – Perú. El objetivo general fue: El presente trabajo de investigación que es necesario y útil porque pretende integrar un diseño de un sistema de Control Interno para mejorar la rentabilidad de la Empresa Transportes Lucs E.I.R.L en la ciudad de Jaén – 2015, permitiendo proponer mecanismos de control y seguridad para que la empresa alcance en forma ascendente la mejora de los procesos, procedimientos y la sana gestión del gerente de la empresa; así como la mejora de su rentabilidad. Los servicios de traslado de carga, representan para la empresa uno de los servicios de mayor importancia y la más susceptible a manipulaciones, lo que puede traer como consecuencia pérdidas no justificadas en los mismos o atraso en las

entregas normales, razón por la cual requieren de una atención muy especial, ya que de su buena y sana administración depende en gran medida el éxito en la empresa. El desarrollo del presente estudio pretende proponer el diseño de un sistema de control interno de la empresa para así optimizar la rentabilidad, siendo la mejor herramienta el diseño de una estructura de control interno que se adapte a la rentabilidad de la empresa, que priorice la correcta asignación de egresos para la toma de decisiones. Así mismo en el afán de contribuir a mejorar los resultados de la empresa, se busca dar alternativas de solución para que los gastos tanto directos como indirectos muestren realmente las necesidades de la empresa y de esta manera optimizar el uso de los recursos y la rentabilidad.

**Chile (2016)** en tu trabajo de investigación titulado: *Sistema de Control Interno y Costos de servicios en la Asociación de Transportistas de Venta de Materiales de Construcción y Maquinaria Valle Sur San Sebastián – Cusco 2016*, realizado en Cusco – Perú. El objetivo general fue: Analizar que dentro del control interno incluye registros que se pueden considerar como contables o administrativos. Para esto se requiere que se realice un análisis de cómo opera la asociación de transportistas de venta de materiales de construcción y maquinaria actualmente y cuáles son los puntos más débiles en torno al desarrollo de sus operaciones con el objetivo de tener la base para la implementación de los controles contables; que comprenden el plan de

la organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; y deben de diseñarse de tal manera que brinden una seguridad razonable de que las operaciones se realicen de acuerdo con las autorizaciones de la administración, la preparación de estados financieros en base a las normas tributarias.

**Coz & Pérez (2017)** en tu trabajo de investigación titulado: *Control Interno para la Eficiencia Administrativa de las Empresas Tercerizadoras del Sector Eléctrico de la Región Central del País*, realizado en Huancayo – Perú. El objetivo general fue: Dar a conocer que el desarrollo de la investigación tiene como fin proporcionar a la gerencia, funcionarios y personal de las empresas eléctricas de la Región Central y en general a las empresas de este giro y con problemas similares, el desarrollo de un control interno que les permita alcanzar los estándares de eficiencia administrativa, lo cual se traducirá en productividad empresarial y cumplimiento de la responsabilidad; con los objetivos y metas propuestas, además de la satisfacción del cliente. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos administrativos establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten al directorio o dirección hacer frente a la rápida evolución del mercado competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el

crecimiento futuro. Los controles internos fomentan la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programados reduciendo así el riesgo de pérdidas de valor de los activos, ayudan a garantizar con razonabilidad el cumplimiento de las leyes y normas vigentes. El control interno eficiente es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales de las empresas y como una extraordinaria ayuda para concretar una eficiencia administrativa.

### **2.1.3 Regionales**

Se conoce por antecedentes regionales a todas las investigaciones hechas por cualquier investigador en cualquier ciudad de la región Lima.

Revisando la literatura pertinente a nivel regional, no se ha podido encontrar ninguna investigación relacionada con nuestras variables y unidad de análisis de investigación.

### **2.1.4 Locales**

Comprendemos por antecedentes locales a todo trabajo de investigación realizado por cualquier investigador en la ciudad de Lima, sobre aspecto relacionado con nuestras variables en estudio.

Revisando la literatura pertinente a nivel regional, no se ha podido encontrar ninguna investigación relacionada con nuestras variables y unidad de análisis de investigación.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Teoría del control interno**

El control interno se lo aplica en diferentes niveles de la organización, con la primordial necesidad de conocer los objetivos de cada departamento que conforma la organización. Se debe tomar en cuenta, que cuando los objetivos estén fundamentados en la eficiencia y eficacia con la que el recurso humano realice sus actividades, el control interno sirve para determinar si cada puesto se está especializando en sus procesos y que ello constituya un progreso para la compañía o a su vez el recurso humano no reaccione de manera correcta a un requerimiento que hace que la entidad este atascada en una ineficiencia de procesos.

La estructura organizacional constituye el pilar fundamental al momento de formar una compañía, ya que la misma debe contar con un personal altamente capacitado en materia al producto o servicio que ofrece al mercado. La distribución del trabajo de manera equitativa es uno de los temas que sobresalen en la estructura organizacional, ya que así se evita que en determinados puestos se concentre la obtención de un resultado, mientras que los demás sean un complemento o algunas veces su intervención no representa de forma primordial para que los objetivos se cumplan.

Cuando no se realiza una buena distribución del trabajo, el personal que desempeña funciones que se vuelven críticas, pueden considerar que su gestión debe ser remunerada con mejores prestaciones que su

compañero de trabajo, generando además que el mismo no sea valorado en la empresa si este criterio no se cumple. Una organización que sea susceptible a una alta rotación de personal, está incurriendo en gastos adicionales como son capacitaciones, tiempo de prueba del personal nuevo, y tiempo de aprendizaje para que alcance la especialización en sus actividades, por lo tanto, lo recomendable es mantener personas que consideren realizar un plan de carrera en la compañía y que constantemente tengan disposición a un aprendizaje que mejore su forma como realizar su trabajo.

Cabe indicar que el desempeño de una función del empleado frente a los objetivos de la empresa no solamente son responsabilidad de cómo el mismo realice su trabajo, sino cómo la organización fija políticas y limita responsabilidades que ayuden al empleado a definir si su criterio al tomar una decisión es la correcta. Aquí es donde el control interno actúa como una herramienta para la administración, determinando si las políticas fijadas para un puesto, son compatibles con la realidad que enfrenta el empleado quien las desempeña.

### **Importancia del control interno.**

El control interno es una actividad importante dentro de la gestión del recurso humano, porque observa de manera directa como el empleado reacciona frente a las decisiones que son objeto de su trabajo, emite un criterio, toma como referencia las políticas fijadas, y emite una respuesta a la demanda de requerimientos presentados ya sea por el

cliente interno como el externo. Este control hace posible que se evalúe la calidad con la que se realizan los procesos, la oportunidad para definir nuevos criterios que permitan obtener una eficiencia en el manejo de recursos, y de cómo la información que procesa el empleado constituya la suficiente veracidad para que la administración tome una decisión correcta.

Para que el control interno se lleve a cabo, debe tener la intervención de un profesional especializado que sepa como recolectar la información, y que pueda emitir informes para que luego sean analizados por la administración; este profesional que lleva a cabo todos los procesos del control interno se llama o denomina Auditor. Con la ayuda de un auditor, se puede llevar a cabo un trabajo más profundo o con un objetivo más preciso sobre el control interno dentro de la empresa, estos objetivos son los siguientes:

- Proteger los activos.
- Verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera.
- Promover la eficiencia de las operaciones.

El tercer objetivo se ajusta a la necesidad de controlar un recurso humano en el desarrollo de su trabajo, la diferencia en manejar un activo fijo se encuentra en el cambio de reacciones frente a una respuesta. Un empleado motivado desempeña mejor su actividad que un individuo descontento e indiferente con la organización, este momento en donde el recurso humano necesita una motivación debe ser identificado por la

organización, ya que el en ese momento se pueden generar efectos negativos en la empresa, un ambiente laboral negativo, una organización que nunca alcance los objetivos y una empresa que pierda prestigio y credibilidad frente a sus clientes.

Por ello en el informe de la gestión que brinda el control interno debe contener criterios cómo la seguridad que el empleado este cumpliendo su trabajo sin que ello arriesgue de manera legal a la empresa, identificar sino se están generando factores externos que alteren el normal desempeño del empleado, y determinar si los recursos que otorga la compañía están siendo usados de manera correcta contribuyendo a que termine su trabajo y otorgue los resultados deseados a la organización.

### **Problemas generados en la organización.**

Los problemas que tiene la administración, sobre todo en el presupuesto para gestionar todos los recursos que se necesitan en la obtención de ventas, es la determinar si toda partida tiene el suficiente justificativo para incurrir en el destino de beneficios económicos. La decisión que exista o no un puesto dentro de la organización es la consulta que se realiza todo gerente en la empresa, ya que una eliminación de un cargo ahorra a la compañía dinero, pero del mismo modo se debe evaluar si la misma no puede ocasionar que entren menores beneficios a la compañía.

Si bien es cierto no todas las personas piensan igual, la administración

trata que exista por lo menos una característica principal que sirva como guía a los empleados, y que todos desempeñen sus funciones con la misma intensidad. Hoy en día se han creado herramientas para identificar si un elemento es bueno para desempeñar un trabajo, como son los perfiles del puesto, las actitudes que debe tener el candidato para desempeñar su labor, y la experiencia que han tenido en otros puestos similares.

El desempeño ante todo es el primordial indicador para asegurar el rendimiento en una compañía; a través del control interno no se busca que el empleado tenga temor de perder su trabajo, sino que el mismo otorgue los temas que impiden que haga una gestión eficaz y que dichos criterios lo conozca la organización, a fin que las mismas sirvan para mejorar el rendimiento dentro de la organización.

Para que el control interno pueda aplicarse en una organización, primeramente se deben definir las políticas y procedimientos de cada puesto de trabajo es decir, tomar como base la estructura de cómo llevar las cosas, luego observar cómo se reacciona al ambiente de trabajo, comparar las similitudes que existen, y clasificar resultados, si la gestión que se está llevando supera las expectativas planteadas en los objetivos, o se están procesando mal los requerimientos provocando que la compañía incurra en gastos adicionales que pueden ser suprimidos si se llevan a cabo correctamente los procedimientos.

Dentro de los elementos que evalúa el control interno a la organización

se encuentran:

- El ambiente de control.
- La evaluación de riesgos.
- Los sistemas de información y comunicación.
- Los procedimientos de control
- La vigilancia.

El ambiente de control es la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad fortaleciendo o debilitando sus controles, los factores a considerar son: las actitudes de la administración hacia el control interno, la estructura de organización de la entidad, el funcionamiento del consejo de administración y sus comités, los métodos para asignar autoridad y responsabilidad, los métodos de control para supervisar y dar seguimiento, las políticas y prácticas de personal, y las influencias externas.

Si una organización no tiene bien definida las funciones de sus empleados, no puede demandar resultados eficaces en el cumplimiento de los objetivos, por lo cual se recomienda que antes de la inclusión del control interno, se defina las funciones de cada cargo, su papel dentro del cumplimiento de los objetivos, de esta manera se tiene un comparativo que evalúe el rendimiento del individuo dentro de la organización. **Quimi (2015)**

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de

controlar sus pertenencias y las del grupo del cual forma parte, por lo que de alguna manera se tenían tipos de control para evitar desfalcos; por tal situación, es necesario que la empresa establezca un control interno, ya que con esto se logra mejorar la situación financiera, administrativa y legal.

Se dice que el control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. Partiendo de esto mencionamos la siguiente interpretación del control interno:

Es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad; es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras, son regidas por el Control Interno; además, es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico.

El mejor sistema de Control Interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas y las que mejor convengan a los intereses de la entidad.

Por lo tanto, se debe ver, de acuerdo a las necesidades del negocio o empresa, qué control se tiene que implantar o tener. Partiendo de este punto veremos la importancia de los objetivos del control interno:

- Proteger los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales, son utilizados por la Dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación de los recursos con que cuenta la empresa o negocio.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la empresa o negocio estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la empresa o negocio y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

- Velar porque la empresa o negocio disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.

**Las características del control interno son:**

- El sistema de control interno forma parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información operacional de la empresa o negocio.
- Corresponde a la máxima autoridad de la empresa o negocio, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno.
- En cada área de la empresa o negocio, el funcionario encargado de dirigir es responsable del control interno ante su jefe inmediato, de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en la empresa o negocio.
- La unidad de control interno, o quien haga sus veces; es la encargada de evaluar en forma independiente el sistema de control interno de la empresa o negocio.
- Todas las transacciones de la empresa o negocio deberán registrarse en forma exacta y oportuna.

Para finalizar, y como pudieron observar, es necesario tener implantado un control interno en la empresa o negocio para poder crecer y permanecer en el mercado. **Amaro (2013)**

La necesidad de que las empresas y entidades tanto del sector gubernamental como privado sin importar su tamaño cuenten con un robusto programa de control interno que le proporcione certeza con respecto al logro de sus objetivos, así como que dichos objetivos estén siempre apegados a la normatividad aplicable.

En este sentido, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (Committee of Sponsoring Organizations, COSO) ha definido el control interno como: Un proceso, efectuado por la junta de directores, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable, relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías: Confiabilidad en la presentación de informes financieros; Efectividad y eficiencia de las operaciones y; Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

De acuerdo a diversos especialistas en el tema, el ambiente de control es la base de los componentes del control interno, razón por la cual constituye una parte fundamental de la estructura de control interno y consiste en actitudes, conocimiento, acciones de los directores, miembros de consejos de administración y en general del personal clave respecto de los controles internos y la importancia que tienen para la institución. Asimismo, establece el nivel de exigencia que tiene la entidad e influye en la conciencia de control del personal, contribuyendo no sólo a la calidad de los controles, sino que también a la confiabilidad de los informes financieros. Un ambiente de control

favorable requiere de apoyo y dirección de la administración superior.

Los tratadistas mencionan que un aspecto importante del sistema de monitoreo de una empresa o entidad es la función de auditoría interna. Los auditores internos investigan y evalúan el control interno y la eficiencia con que las diversas unidades de la organización realizan sus funciones asignadas y reportan sus hallazgos y recomendaciones a la gerencia. Como representantes de la alta administración los auditores internos están interesados en determinar si cada área o departamento entiende claramente su labor, si cuenta con personal adecuado, si mantiene buen nivel de información, si custodia adecuadamente los activos de valor, y se comunica con los demás departamentos.

El objetivo de los auditores internos debe ser ayudar a los miembros de una organización en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades al proporcionar análisis, evaluaciones, recomendaciones y asesoría. Los auditores representan un control de alto nivel que funciona midiendo y evaluando la efectividad de los controles de las diferentes áreas.

El pasado 7 de noviembre de 2013 la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) de México publicó los “Lineamientos para la elaboración del informe de auditoría para evaluar el cumplimiento de las disposiciones de carácter general en materia de prevención de operaciones con recursos de procedencia ilícita y financiamiento al terrorismo.

En los considerandos de los lineamientos se menciona, entre otros puntos, el que “la auditoría interna o externa deberá sustentarse en un análisis de riesgo, considerando, en su caso, las áreas, productos o servicios que brinda el Sujeto Obligado, así como en los procesos, mecanismos y herramientas que lo auxilien a mitigar el riesgo de ser utilizados para realizar operaciones con recursos de procedencia ilícita y financiamiento al terrorismo”.

Por considerar que la implementación de un programa robusto de control interno puede resultar en extremo difícil, algunas empresas y entidades tanto gubernamentales como privadas no cuentan dichos programas exponiéndose a diversos riesgos como el fraude, así como incumplimiento con la normatividad aplicable. Peter Drucker, abogado y tratadista austríaco, quien es considerado el mayor filósofo de la administración en el siglo XX dijo: “La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”. **García (2014)**

Hoy en día existen retos que han intensificado la preocupación de la gerencia y de los directores respecto de su capacidad para evaluar el desempeño operativo y evitar fraudes para la empresa. Por ello, la ejecución de un buen control interno resulta clave para los líderes empresariales.

Para lograr un registro exacto de las transacciones que haga una empresa y la preparación de reportes financieros confiables, los

controles internos son fundamentales dentro de la estructura organizativa. Sin controles adecuados que aseguren el registro apropiado de las transacciones, la información financiera resultante puede no ser confiable y debilitar la habilidad de la gerencia para tomar decisiones. En la misma línea, puede reducir su credibilidad ante los accionistas, las autoridades reguladoras y el público.

A fin de evaluar el control interno de una organización, uno debe identificar primero los criterios sobre los cuales se hará la evaluación. Por lo tanto, es importante definir apropiadamente el control interno al comienzo del proceso de evaluación.

Así, se determinó como los cinco componentes del control interno, los siguientes:

1. **El entorno de control.** Marca la pauta de una organización, es decir, aquella base para influir en la conciencia de control de su personal. Es el fundamento de los demás componentes del control interno, y provee disciplina y estructura.
2. **La evaluación del riesgo.** Es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes que corre la empresa para el logro de sus objetivos, formando la base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

3. **Los sistemas de información y comunicación.** Soportan la base para identificar, capturar e intercambiar información en una forma y periodo de tiempo que permita al personal cumplir con sus responsabilidades.
4. **Las actividades de control.** Son las políticas y los procedimientos que deben seguirse para tener certeza que las instrucciones de la gerencia se llevan a cabo.
5. **El monitoreo.** Es el proceso que se utiliza para verificar la calidad del desempeño del control interno a través del tiempo.

En el contexto actual, es indispensable conocer y determinar el adecuado control interno que debe de tener una empresa para poder identificar si está sujeta a algún riesgo de negocio o un riesgo generado por sus propias operaciones. **Frías (2016)**

### **2.2.2 Teoría de Gestión Administrativa**

La Gestión Administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos.

Es necesario tener presente; que al inicio de toda actividad empresarial

o la puesta en marcha de una empresa; de los procesos establecidos teóricamente, a su inicio, se debe contar con una planificación; y, como acto seguido la organización.

Organizada la empresa asume las acciones de la dirección; a fin de que ésta, coordine o interrelacione las actividades para alcanzar los objetivos propuestos en la planificación, sin descuidar el permanente control.

Frente a estas circunstancias, la planificación de actividades en la empresa, permite a la Gerencia, tomar las decisiones en forma sistemática y ordenada; y, en cada instancia los propósitos que persigue la empresa; sea ésta, comercial, industrial o de prestación de servicios.

La finalidad que tiene cada institución empresarial; está sometida, asimismo, con la planificación de la producción y las ventas, puntos neurálgicos de todo negocio y para ello, también se debe considerar los tiempos y sus cumplimientos.

Si ponemos sobre la mesa, que debemos vender cierto número de unidades de productos en un tiempo determinado; éstos deben interrelacionarse con la producción; así como con el talento humano o recurso humano, materiales, servicios y bienes en general.

Siguiendo con el mismo ejemplo, la Gerencia en su gestión, tiene que compartir o distribuir responsabilidades con los diferentes niveles que conforman la estructura de la empresa; tanto en el orden administrativo; como en el operativo; mediante la coordinación de actividades entre sí.

### **Ramirez, Ramirez & Calderon (2017)**

Un buen sistema de gestión permite obtener indicadores y estadísticas, contar con alertas impositivas, poder suscribirse al sistema de facturación electrónica, poder reconocer cuál es el producto de mayor y menor rendimiento y llevar una contabilidad en línea. Permite también, administrar la información de los proveedores, de los costos y los valores que deben tener los productos de la empresa, entre otras funcionalidades.

Una de las principales ventajas que brinda contar con un sistema de gestión es que logra establecer un planeamiento estratégico de la compañía, facilitando a sus directivos el enfoque en lo realmente importante, con la seguridad garantizada del resto de los procesos, ya que se evita la sobrecarga de trabajos y la dificultad para acceder a la información del negocio. Si bien la primera etapa del proceso de implementación es ardua, el sistema generará, en un mediano plazo, la posibilidad de organizar estratégicamente la información y permitirá obtener mejores resultados administrativos.

Dentro de este tipo de paquetes de herramientas de gestión se encuentran, como principal, los ERP -Enterprise Resource Planning-, enfocados hacia la gestión administrativa, impositiva y contable de las empresas, que permiten tener información detallada de la operatoria diaria de toda cualquier actividad comercial y productiva.

Como complemento, encontramos el CRM -Customer Relationship Management, que permite llevar un registro y gestión de los clientes. Todo CRM funciona como una gran base de datos, que ayuda a detectar oportunidades de venta y seguimientos de post-venta. Por otro lado, encontramos también el sistema “tablero de comando”, que es una herramienta que organiza distintos indicadores para calcular y obtener reportes más específicos de una operatoria.

Los sistemas pueden implementarse de dos maneras: o bien en las propias oficinas de los clientes; o bien, se puede alquilar el uso en servidores tercerizados. Lo importante a remarcar es que, al momento de implementar un sistema de gestión, se opte por la metodología que mejor se adapte a la necesidad de la empresa. En este sentido, es recomendable tener presente un presupuesto mayor, con el fin de obtener un sistema que pueda ser diseñado “a medida” de los requerimientos del propio negocio y no optar por soluciones “estandarizadas”.

Como fue mencionado, es importante destacar que implementar un sistema de gestión no es una tarea sencilla; implica un compromiso de cada uno de los miembros de la compañía, especialmente sus Directivos. Sin embargo, los resultados valen el esfuerzo realizado. Informatizarse y organizar los procesos internos de una empresa es una gran decisión para optimizar la gestión y, en consecuencia, optimizar

resultados. **Serejski (2012)**

El control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

### **Fines del Control de Gestión**

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo, podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

#### **Informar**

Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

#### **Coordinar**

Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

#### **Evaluar**

La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

#### **Motivar**

El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

### **Los condicionantes del control de gestión:**

El primer condicionante es el Entorno. Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa. Los Objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc. La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

El Tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Por último, la Cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

### **Instrumentos del Control de Gestión:**

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos. La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas. El presupuesto está más vinculado con el corto plazo. Consiste en

determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

El presupuesto se debe negociar con los responsables para conseguir una mayor implicación; no se debe imponer, porque originaría desinterés en la consecución de los objetivos. La comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones, cuando no coinciden.

**Las causas pueden ser:**

Errores en las previsiones del entorno: estimación de ventas, coste de ventas, gastos generales, etc. Errores de método: poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc. Errores en la relación medios–fines: cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, etc. Esas desviaciones son analizadas para tomar decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos).

Se pueden citar otras herramientas operativas como: la división de centros de responsabilidad, el establecimiento de normas de actuación y la dirección por objetivos.

Responsabilidades del control

- Facilitan la comunicación y negociación de objetivos.
- Clarifican las responsabilidades de cada centro en el proceso de decisión.
- Estimulan la motivación y la iniciativa.
- Facilitan la evaluación de la actuación de cada responsable y de la identificación de problemas.

Una vez determinados los centros de responsabilidad se establecen parámetros que permitan:

- Establecer los objetivos iniciales de las diferentes unidades.
- Medir, y evaluar a posteriori, el comportamiento y el grado de cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada centro.
- Diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control.
- Facilitar la definición de los objetivos al concentrarse en ésta los indicadores.
- Medir la contribución de cada centro al resultado. Evaluar la actuación de cada responsable. **Sebastia (2012)**

La gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo, alcancen con eficiencia metas seleccionadas”. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

### **Objetivo de un modelo de gestión administrativa.**

La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.

Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios. La incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que intervienen en ellos, tanto personal como material.

### **Funciones de la gestión administrativa**

La gestión administrativa se centra en realizar sus cuatro funciones administrativas:

**Planeación:** consiste en fijar los resultados que se espera alcanzar (objetivos), así como las acciones que se deben realizar para lograrlos.

Los factores internos y externos que pueden afectar al emprendimiento deben ser revisados en esta etapa, y se tomaran decisiones para llegar a los resultados deseados.

**Organización:** Es “el proceso de dividir el trabajo y coordinar el logro de resultados hacia un propósito común; es el acto de combinar habilidades, posibles técnicas, experiencias, recursos y todos los elementos que podrían convertirse en resultados”. Se debe tener un especial cuidado con esta etapa, porque involucra a las personas (recursos humanos), siendo necesario crear un ambiente adecuado de trabajo.

**Dirección:** Es el proceso de conducir y coordinar los esfuerzos laborales de las personas que integran una organización, ayudándolos a desarrollar tareas relevantes dentro de ella. Comprende el compromiso y liderazgo de un grupo, incluyen la supervisión de las actividades, la motivación de las personas para que contribuyan eficientemente al objetivo, así como una adecuada comunicación para facilitar las actividades y evitar conflictos interpersonales.

**Control:** Incluye verificar durante los procesos o al final de los mismos el desempeño del grupo de trabajo. Esta verificación se realiza teniendo en cuenta los planes iniciales y las decisiones que se habían tomado en cuanto a las acciones a realizar. A partir del control se deben tomar medidas correctas que orienten el trabajo hacia los resultados esperados. **Rodríguez (2016)**

### 2.2.3 Teoría de empresas de servicios

Las empresas de servicios no transforman materiales; satisfacen las necesidades de los clientes a través de los servicios que ofrecen.

Las principales diferencias entre las organizaciones de servicios y las empresas manufactureras son: Características de las organizaciones de servicio: el sistema de costeo basado en actividades aplicado a empresas de servicios la planeación y el presupuesto en las organizaciones de servicio como determinar los precios para un servicio profesional evaluación del desempeño de las empresas de servicio.

Clasificación de las empresas de servicio:

- Empresas orientadas a prestar servicios específicos.
- Empresas orientadas a prestar servicios integrados.

Es posible dividir la industria de servicios de acuerdo al recurso más importante para su realización haciendo la siguiente categorización:

- Organizaciones intensivas en capital intelectual; el recurso primordial para la realización del servicio es el conocimiento de las áreas de especialidad de la empresa.
- Organizaciones intensivas en capital humano; se requiere una fuerte inversión de horas-hombre para que éste se realice.
- Organizaciones intensivas en capital financiero; en este tipo de organizaciones, el servicio es provisto gracias a una inversión fuerte en capital.

Normalmente en las empresas de servicios encontramos tres grandes áreas en su organización:

- Operaciones
- Soporte
- Ventas y Mercadotecnia

1.-En las organizaciones de servicios existe una fuerte orientación a costear con base a órdenes en lugar de por procesos.

2.-Normalmente la materia prima no representa un porcentaje significativo dentro del costo total, como en las empresas manufactureras.

3.-El producto que se ofrece en las empresas de servicio no es tangible, como el de las empresas manufactureras y comerciales.

En estas empresas el insumo principal es la venta de información o la realización de alguna actividad física o administrativa a favor del cliente.

4.-El principal insumo que se utiliza para proporcionar el servicio es el recurso humano, al cual se le paga un salario que depende del tipo de trabajo que desempeña.

5.-Los Gastos Indirectos de Fabricación y en general los Costos Indirectos, tienen cada día un papel más relevante en el costo total de un producto o servicio por lo que es necesario contar con un buen sistema de costos que proporcione exactitud y relevancia en la asignación de dichos costos.

Para evitar una asignación arbitraria que provoque decisiones incorrectas la solución se encuentra en el Costeo basado en Actividades.

La producción en las empresas de servicios consiste en servicio que son

consumidos cuando se producen, por lo que no requieren inventariarse ni tienen costos de almacenaje. El comportamiento que guardan los costos depende del tipo de organización y de las actividades que se desarrollan, porque estas son las que generan dichos costos. Cuando nos referimos a empresas de servicios no es fácil encontrar el COST DRIVER que es relevante para determinar el comportamiento de los costos, por lo cual el mejor sistema para diseñar estrategias y tomar decisiones correctas es el costeo basado en actividades. También se puede utilizar para costear servicios el enfoque de costeo por procesos y se aplicaría de forma simple; dividiendo el total de costos del periodo entre el número de servicios provistos, para determinar así el costo por unidad. **Gonzales (2013).**

Como su nombre bien lo indica, las empresas de servicios son aquellas actividades económicas organizadas para la prestación y venta de un servicio; de acuerdo a la clasificación de las actividades económicas establecida por la economía clásica, las empresas de servicios conforman el sector terciario de la economía.

Las empresas de las que hablamos, se denominan de servicios porque tienen por principal función el ofrecimiento de una actividad en pro de la satisfacción de las necesidades de un público a cambio de una contraprestación; las empresas de servicios ofrecen un servicio intangible y pueden ser públicas o privadas.

Cuando se dice que el servicio prestado por las empresas de servicios es intangible, no se excluye la posibilidad de que para la prestación de dicho servicio se requieran de bienes tangibles y de personal humano para ejecutarlo, si no que el producto entregado es intangible; tal es el caso de las empresas de telefonía celular que para garantizar la correcta prestación de sus servicios requieren de maquinaria tal como los teléfonos celulares, las torres de transmisión, satélites para la distribución de la señal, personal de atención al cliente, etc. Un producto que se vende es la posibilidad de comunicarse con otras personas que se encuentran a diferentes distancias, en este caso pues, la posibilidad de hablar con otra persona es un producto que no podemos tocar, o ver; no es un bien tangible; en pocas palabras las empresas de servicios se comprometen con el cliente en “hacer” algo, no en “dar” algo.

#### **Actualícese (2017)**

Existen diferentes necesidades colectivas, que deben ser satisfechas de una u otra forma, no siempre es por medio de la obtención o adquisición de un bien material, sino que es por el hecho de que nos presten un servicio que nos sentimos conformes y con nuestras necesidades cumplidas o cubiertas, las Empresas de Servicios tienen el fin de brindarle a la comunidad este beneficio para ser complacidos.

Una Empresa de Servicios es aquella cuya actividad principal es ofrecer un servicio (intangible) con el objetivo de satisfacer necesidades colectivas, cumpliendo con su ejercicio económico (fines

de lucro). Estas empresas pueden ser públicas, privadas o mixtas, cuando son públicas es porque el Estado está en mejor capacidad de cumplir con esta actividad que un particular (y son empleadas para cubrir las llamadas necesidades públicas), pero generalmente al ser empresas privadas la calidad del servicio es mejor.

Este tipo de organizaciones tienen ciertas características, que las definen y una de ellas es que no venden un bien o un producto al cual puedas decir “esto me pertenece” sin embargo si llegasen a hacerlo sería por un valor agregado, de ello tenemos una empresa de telefonía, que a pesar de vender teléfonos (físicos) también venden el servicio de llamadas, mensajería, entre otros (virtuales o intangibles). La intangibilidad del servicio se alude a aquello que no podemos tocar, tener, comer, oler, sentir, es decir no puede ser percibido por ninguno de nuestros sentidos.

Se dice que las empresas de servicios venden logística, organización, planeación o conocimiento, por tal motivo deben estar especializadas en su rama. Por otro lado, también se tiene que los servicios no pueden ser separados de sus proveedores porque de hacerlo se puede alterar el resultado del servicio, y si el mismo es prestado con calidad y buena voluntad las empresas mantendrán siempre a sus clientes satisfechos y leales.

A pesar de que hemos insistido en que los servicios como tal son intangibles siempre se necesita de distintos medios para lograr tal objetivo, por ejemplo una aerolínea es una empresa de servicio que se

especializa en trasladarte de un lugar a otro, sin embargo se necesita del avión y el piloto (que si los puedes ver y tocar) para poder hacerlo.

Hay muchos ejemplos de empresas de servicios, como lo son las de electricidad, agua, gas, comercio, transporte, comunicaciones, cultura, espectáculo, hoteles, turismo, entre otras. **Concepto Definición**

**(2014)**

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

### **Control interno**

En este artículo hablaremos sobre la importancia, objetivos y elementos del Control Interno.

Por su importancia para las empresas, el control interno lo enfocamos como un proceso establecido para ser gestionado por la gerencia, donde se involucra todo el personal de la entidad para ofrecer una confianza razonable orientada al logro de los objetivos en tres vertientes específicas: (i) efectividad y eficiencia en las operaciones, (ii) confiabilidad de los reportes financieros y, (iii) cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables.

En relación a los objetivos de control interno, se deben emitir informes financieros que sean oportunos, confiables y suficientes, ya que es una herramienta factible para la administración tomar decisiones. El sistema de control interno incluye: el plan de organización, planeación de actividades, políticas y procedimientos operativos que aseguren reclutar personas con las competencias necesarias para ocupar cada posición, así como un sistema integrado de contabilidad y finanzas.

El plan de organización inicia con el organigrama, establece las funciones y actividades de forma integrada que jerárquicamente deben ser cumplidas dentro de la entidad por cada individuo, en el área que pertenece. Es importante destacar que la estructura debe ser lo más simple posible y que las funciones se segreguen de forma tal que una sola persona no controle todas las operaciones.

Un ejecutivo que asigna funciones y delega autoridad debe implementar mecanismos adecuados de supervisión y monitoreo continuo. Los controles internos en una entidad están formalizados en los manuales de políticas y procedimientos. Las actividades en una entidad se planifican de conformidad con los recursos económicos y humanos que ésta posea. También, deben ser utilizados en las actividades que han sido programadas.

Las políticas son directrices escritas para ser aplicadas en todos los niveles de la empresa. En el documento que se describen esas políticas, deben incluirse deberes, derechos y obligaciones para tomar decisiones. Los procedimientos son los lineamientos establecidos para realizar las actividades conforme a las mejores prácticas y con ello motivar a minimizar errores y propiciar los resultados esperados, tomando en cuenta las actualizaciones requeridas para mantenerlos actualizados permanentemente.

Finalmente, una organización sin un sistema contable y financiero adecuado, carece de un elemento esencial para la gestión de controles internos eficientes.

Dotel (2017)

## **Gestión administrativa**

En muchas ocasiones nos equivocamos al entender qué es una empresa lo que dificulta saber qué es exactamente la Gestión Administrativa dentro de la misma.

Lo podemos definir como “Un grupo social en el que, a través de la administración de capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de cada comunidad”.

La empresa nació para atender los deseos de la sociedad, para satisfacer sus necesidades a cambio de una prestación económica que compense el riesgo y los esfuerzos de las inversiones de los empresarios.

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio, debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa.

¿Qué nos aporta una administración rigurosa y eficaz?

Los beneficios de realizar una administración rigurosa y eficaz de una forma metódica y prolongada en el tiempo, produce a nivel empresarial una serie de beneficios que para la empresa serán muy importantes. Os apunto unos cuantos factores, pero podríamos incluir muchos más.

- Optimizaremos recursos
- Minimizar riesgos
- Certeza a la hora trabajar datos
- Seguridad en la toma de decisiones

A día de hoy vemos como muchos negocios cierran, y uno de los problemas es no haber sabido gestionar todos los recursos desde una administración

eficaz partiendo de la premisa que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Grupo Aranda Formación (2014)

## **Empresas de servicios**

### **1. Significado de Empresa de Servicios**

Sector servicios o sector terciario es el sector económico que engloba todas aquellas actividades económicas que abarca las actividades relacionadas con los servicios materiales no productivos de bienes. Empezó a principios del siglo XIV. No compran bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.

Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos, los preste el Estado o la iniciativa privada (sanidad, educación, atención a la dependencia), etc.

Dirige, organiza y facilita la actividad productiva de los otros sectores (sector primario y sector secundario). Aunque se lo considera un sector de la producción, propiamente su papel principal se encuentra en los dos pasos siguientes de la actividad económica: la distribución y el consumo.

El predominio del sector terciario frente a los otros dos en las economías más desarrolladas permite hablar del proceso de tercerización.

## 2. Definición de Empresa de Servicios

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico. Las actividades como rentar una habitación de hotel, depositar dinero en un banco, viajar en avión, ver una película y obtener consejo de un ingeniero implican todas las compras de un servicio.

Una empresa debe considerar cuatro características especiales del servicio cuando diseña sus programas de mercadotecnia: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y naturaleza perecedera. Esquemáticamente se tiene la siguiente:

- La intangibilidad del servicio, significa que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler antes de comprarlos. Por ejemplo, las personas que se someten a una cirugía plástica no pueden ver el resultado antes de la compra y los pasajeros de las aerolíneas no tienen nada, excepto un boleto y la promesa de que los llevarán a su punto de destino. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan “señales” de la calidad del servicio. Llegan a conclusiones acerca de la calidad basándose en el lugar, las personas, el precio, el equipo y las comunicaciones que ven. Por consiguiente, la tarea del proveedor de servicios es hacer que el servicio sea tangible en una o más formas. Mientras que los mercadólogos de productos tratan de añadir aspectos tangibles a sus ofertas intangibles.

Los bienes físicos se producen, luego se almacenan, después se venden y

todavía más adelante se consumen. En contraste, los servicios primero se venden y después se producen y consumen al mismo tiempo.

- La inseparabilidad del servicio, significa que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, no importa si esos proveedores son personas o máquinas. Si un empleado de servicio proporciona el servicio, entonces el empleado es parte del servicio. Debido a que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor - cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.
- La variabilidad del servicio, significa que la calidad de los servicios depende de quiénes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan. Por ejemplo, algunos hoteles, como El Araucano, tienen la reputación de proporcionar un servicio mejor que otros. A pesar de eso, dentro del hotel, un empleado de la oficina de recepción puede ser jovial y eficiente, mientras que otro, que está de pie a poca distancia, puede ser desagradable y lento. Incluso la calidad del servicio de un solo empleado del hotel varía según su energía y su estado de ánimo en el momento de cada encuentro con el cliente.
- La naturaleza perecedera del servicio, significa que los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posteriores. Algunos médicos cobran a los pacientes cuando faltan a sus citas, debido al valor del servicio sólo existió en ese punto y desapareció cuando el paciente no se presentó. La naturaleza perecedera de los servicios no es un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando la demanda

fluctúa, las empresas de servicio a menudo experimentan problemas difíciles. Por ejemplo, debido a la demanda durante las temporadas pick, las empresas de transporte deben contar con más equipo del que necesitarían si la demanda fuera uniforme a lo largo del año. Por consiguiente, las empresas de servicios deben diseñar estrategias para tratar de igualar la oferta y la demanda. Por ejemplo, los hoteles y centros turísticos cobran precios más bajos fuera de temporada, para atraer más huéspedes. Y los restaurantes contratan empleados por hora para que sirvan durante los períodos pick.

#### Estrategias de Mercadotecnia para las Empresas de Servicio

Lo mismo que las empresas de fabricación, las buenas empresas de servicio utilizan la mercadotecnia para posicionarse sólidamente en los mercados que han elegido como su objetivo. Volviendo al ejemplo del Hotel Araucano, éste se posiciona como uno que ofrece una experiencia memorable que “aviva los sentidos, infunde bienestar y satisface incluso los deseos y necesidades inexpresivos de nuestros huéspedes”. Éstas y otras empresas de servicio establecen sus posiciones por medio de actividades de la mezcla de mercadotecnia tradicional.

Sin embargo, debido a que los servicios difieren de los productos tangibles, a menudo requieren enfoques de mercadotecnia adicionales. En un negocio de productos, los productos son bastante estandarizados y pueden permanecer en las vitrinas en espera de los clientes. Pero en un negocio de servicio, el cliente y el empleado de servicio de la línea del frente interactúan para crear el servicio. Por consiguiente, los proveedores de

servicios deben interactuar con los clientes de manera efectiva, con el fin de crear un valor superior durante los encuentros de servicio. La interacción efectiva, a su vez, depende de las habilidades de los empleados de la línea del frente y de la producción del servicio y de los procesos de apoyo que respaldan a esos empleados.

### **3. Concepto de Empresa de Servicios**

Se denominan empresas de servicios a aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades (de recreación, de capacitación, de medicina, de asesoramiento, de construcción, de turismo, de televisión por cable, de organización de una fiesta, de luz, gas etcétera) a cambio de un precio.

Pueden ser públicas o privadas.

El producto que ofrecen es intangible (no puede percibirse con los sentidos), aunque sí podemos observar que se ha creado toda una red de personal y equipamiento que permiten llevar a cabo su cometido. Por ejemplo, en el servicio de transporte existen chóferes, vehículos, oficinas de atención al público, etcétera, pero lo que se vende es el transporte como servicio en sí mismo, el traslado de un lugar a otro, el resto son medios para alcanzar el objetivo. En estas empresas, no se compra un producto ya hecho, como ocurre con un par de zapatos, sino que la prestación que contratamos consiste en un hacer y no en un dar.

Estas empresas, organizaciones con fines de lucro, advierten las necesidades y recursos del grupo de personas a que estarán destinadas, a través de un estudio de mercado, y buscan hacer algo que les solucione la

carencia. Por ejemplo, instalar un colegio privado, en un lugar donde existen buenas escuelas públicas gratuitas y la población tiene un poder adquisitivo bajo, no sería una buena decisión. En cambio, ofrecer servicios de limpieza o de seguridad en una zona donde existen muchos edificios suntuosos, puede ser una buena idea, si se averigua que no cuentan con ellos.

Las empresas de servicios integran lo que se denomina sector terciario de las economías, y es el que más ha crecido en los países desarrollados, donde la mayoría de la población se dedica a ello. **Enciclopedia Culturalia (2013).**

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño de investigación**

El diseño de la investigación será no experimental descriptivo, bibliográfico, documental y de caso.

#### **3.2 Población y muestra**

Dado que la investigación será descriptiva, bibliográfica, documental y de caso en ese sentido no habrá población y tampoco muestra.

#### **3.3 Definición y operacionalización de las variables**

No aplicara.

#### **3.4 Técnicas e instrumentos**

##### **3.4.1 Técnicas**

El recojo de la información para lograr el objetivo específico 1 se utilizará la técnica de la revisión bibliográfica documental, para lograr el objetivo específico 2 se utilizará la técnica de la entrevista al gerente de la empresa en estudio (TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C).

##### **3.4.2 Instrumentos**

El recojo de la información para lograr el objetivo específico 1 se utilizará las fichas bibliográficas y para lograr el objetivo 2 se utilizará un cuestionario de preguntas cerradas relacionadas a la teoría del control interno, detallada con sus respectivos componentes.

#### **3.5 Plan de análisis**

Para dar cumplimiento al objetivo específico 1 se realizará una revisión minuciosa de todos los antecedentes los mismos que serán presentados en sus

respectivos cuadros. Para cumplir con el objetivo específico 2 se utilizará el cuestionario elaborado en base a preguntas relacionadas con las bases teóricas y antecedentes el cual se aplicará al gerente como representante de la empresa del caso (TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C). Y por último para cumplir con el objetivo específico 3 se hará un análisis de los resultados de los objetivos específico 1 y 2.

### 3.6 Matriz de consistencia

TÍTULO	ENUNCIADO DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS
<p>El control interno y su influencia en la gestión administrativa de las empresas del sector servicios del Perú: Caso Empresa TRABAJ Y ASOCIADOS S.A.C de Lima, 2017.</p>	<p>¿Cuál es la influencia del control interno en la gestión administrativa de las empresas del sector servicios del Perú y de la empresa TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C de Lima, 2017?.</p>	<p>Determinar y describir la influencia del control interno en la gestión administrativa de las empresas del sector servicios del Perú y de la empresa TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C de Lima, 2017.</p>	<p>Describir la influencia del control interno en la gestión administrativa de las empresas del sector servicios del Perú, 2017.</p> <p>Describir la influencia del control interno en la gestión administrativa de la empresa TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C de Lima, 2017.</p> <p>Realizar un análisis comparativo de la influencia del control interno en la gestión administrativa de las empresas del sector servicios del Perú y de la empresa TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C de Lima, 2017.</p>	<p>No aplica</p>

### **3.7 Principios éticos**

La investigación ha sido diseñada teniendo en cuenta las normas establecidas por la Escuela de Pre Grado, ciñéndonos a la estructura aprobada por la Universidad y considerando el código de ética; con la finalidad de proponer alternativas de mejora para el control interno y su influencia en la gestión administrativa de las empresas del sector Servicios del Perú: Caso Empresa Tabraj y Asociados S.A.C de Lima, 2017.

La presente investigación se basó con el código de ética Profesional del contador Público y los principios de: integridad, objetividad, competencia profesional y debido cuidado profesional, responsabilidad, confidencialidad y comportamiento profesional. Cumpliendo las leyes y reglamentos, rechazando cualquier acción que desacredite la veracidad del contenido de la investigación. El principio de Integridad impone sobre todo al Contador Público Colegiado, la obligación de ser justo y honesto en sus relaciones profesionales y obliga a que sea honesto e intachable en todos sus actos.

## IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1. RESULTADOS

**4.1.1 Respecto al objetivo específico 1:** Describir la influencia del control interno en la gestión administrativa de las empresas del sector servicios del Perú, 2017.

#### CUADRO 01

#### INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERU, 2017.

AUTOR (ES)	RESULTADOS
<b>Gamboa (2016)</b>	Determina que fue denominado “Caracterización del Control Interno de la Gestión Administrativa de las Empresas Comerciales del Perú: caso Minera Andina For S.A.C Trujillo, 2016”, tiene el propósito de llegar a la conciencia de los accionistas de empresas, sobre la importancia que tiene el sistema de control interno que es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos, el sistema de control interno es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación, Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de

---

control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.

---

Determina las causas y consecuencias del problema de investigación y su impacto en el contexto de la sociedad; de la ciencia y si tiene importancia en la actualidad, en donde en resumidas cuentas se centra su justificación, del mismo modo se debe indicar en esta sección a las personas e instituciones que se benefician con la realización de la investigación", para justificar el presente trabajo, se debe mencionar que la Variable Independiente es: " Control interno", en vista de que la

**Gallegos (2013)** Administración de la empresa de transportes "Flores Hnos" S.R.L, evidencia una Clara falta de control efectivo a nivel nacional en cuanto a la recaudación de dinero en efectivo por el valor de los pasajes, transporte de carga y consecuencia, su desarrollo debe ser con rentabilidad, además de estar supeditado a una política económica financiera estandarizada y de una estrategia que supere las limitantes de este desarrollo e implemente mejores políticas, más eficientes y eficaces en las acciones de control interno corporativo, además de potenciar la calidad de los servicios de transporte terrestre de pasajeros a nivel nacional e internacional de esta manera mantener el posicionamiento de mercado por más de 20 años en este mercado complejo de la competitividad.

---

---

**Hemeryth  
& sanchez  
(2013)**

Determinar los inventarios de materiales, herramientas y equipos representan para la empresa, una de las partidas de mayor importancia en la composición de su activo y la más susceptible a manipulaciones, lo que puede traer como consecuencia, pérdidas no justificadas en los mismos o atraso en las operaciones normales de la organización, razón por la cual requieren de una atención muy especial, ya que de su buena y sana administración depende en gran medida el éxito en la empresa, es por eso que al realizar el estudio previo se verificó que no existe un sistema de control interno operativo en los almacenes en la empresa Constructora A&A S.A.C., por lo que se hace necesario llevar a cabo la presente investigación con el objetivo de implementar un sistema de control interno operativo en los almacenes para mejorar la gestión de los inventarios.

---

**Crisólogo &  
León (2013)**

Determinar el Efecto del Control Interno en la Gestión Administrativa en la organización de la institución Educativa Particular Interamericano S.A, de la ciudad de Trujillo en el año 2012”, tiene como objetivo general determinar el efecto del Control Interno Actual, en la Gestión Administrativa y la organización de dicha institución, estableciendo el grado de permeabilidad y deficiencias y sugiriendo recomendaciones específicas. En la actualidad el sistema de Control Interno no permite a la administración desarrollar actividades preventivas que minimicen errores e irregularidades, limitando efectuar,

---

---

registrar y sustentar operaciones, transacciones que coadyuven a fortalecer la confiabilidad de la información financiera administrativa, protección de activos, cumplimiento de normas y eficiencia de las operaciones. Todo ello asegura que la empresa alcance sus objetivos y metas propuestas.

---

**Arango &  
Ramos  
(2014)**

Determinan el problema existente en las deficiencias de la gestión empresarial, lo que implica falta de cumplimiento en las metas, objetivos, misión y visión de las empresas de transporte de pasajeros de la Asociación de Transportistas interprovinciales Zona Sur Madre Covadonga - A TIZSMAC, fundamentalmente en la falta de implementación de un sistema de control interno sobre los recursos, actividades, procesos y procedimientos. Ante la realidad problemática, se formuló la solución a través de un tema de especialidad contable, como es el control interno basado en el modelo COCO. Así mismo, se formuló el propósito que persigue el trabajo a través del objetivo. La metodología termina considerando todos los aspectos metodológicos para una adecuada presentación y sustento del trabajo.

---

Determinan el presente trabajo de investigación que es necesario y útil porque pretende integrar un diseño de un sistema de Control Interno para mejorar la rentabilidad de la Empresa Transportes Lucs E.I.R.L en la ciudad de Jaén – 2015, permitiendo proponer mecanismos de control y seguridad para

---

---

**Choquehuanc  
a (2016)**

que la empresa alcance en forma ascendente la mejora de los procesos, procedimientos y la sana gestión del gerente de la empresa; así como la mejora de su rentabilidad. Los servicios de traslado de carga, representan para la empresa uno de los servicios de mayor importancia y la más susceptible a manipulaciones, lo que puede traer como consecuencia pérdidas no justificadas en los mismos o atraso en las entregas normales, razón por la cual requieren de una atención muy especial, ya que de su buena y sana administración depende en gran medida el éxito en la empresa. El desarrollo del presente estudio pretende proponer el diseño de un sistema de control interno de la empresa para así optimizar la rentabilidad, siendo la mejor herramienta el diseño de una estructura de control interno que se adapte a la rentabilidad de la empresa, que priorice la correcta asignación de egresos para la toma de decisiones. Así mismo en el afán de contribuir a mejorar los resultados de la empresa, se busca dar alternativas de solución para que los gastos tanto directos como indirectos muestren realmente las necesidades de la empresa y de esta manera optimizar el uso de los recursos y la rentabilidad.

---

---

**Chile (2016)**

Determinar dentro del control interno incluye registros que se pueden considerar como contables o administrativos. Para esto se requiere que se realice un análisis de cómo opera la asociación de transportistas de venta de materiales de construcción y maquinaria actualmente y cuáles son los puntos más débiles en torno al desarrollo de sus operaciones con el objetivo de tener la base para la implementación de los controles contables; que comprenden el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; y deben de diseñarse de tal manera que brinden una seguridad razonable de que las operaciones se realicen de acuerdo con las autorizaciones de la administración, la preparación de estados financieros en base a las normas tributarias.

---

Determinar el desarrollo de la investigación tiene como fin proporcionar a la gerencia, funcionarios y personal de las empresas eléctricas de la Región Central y en general a las empresas de este giro y con problemas similares, el desarrollo de un control interno que les permita alcanzar los estándares de eficiencia administrativa, lo cual se traducirá en productividad empresarial y cumplimiento de la responsabilidad; con los objetivos y metas propuestas, además de la satisfacción del cliente. Los controles internos se implantan con el fin de

---

---

**Coz &  
Pérez  
(2017)**

detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos administrativos establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten al directorio o dirección hacer frente a la rápida evolución del mercado competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro. Los controles internos fomentan la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programados reduciendo así el riesgo de pérdidas de valor de los activos, ayudan a garantizar con razonabilidad el cumplimiento de las leyes y normas vigentes. El control interno eficiente es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales de las empresas y como una extraordinaria ayuda para concretar una eficiencia administrativa.

---

**Fuente:** Elaboración propia en base a los antecedentes nacionales de la presente investigación.

**4.1.2 Respecto al objetivo específico 2:** Describir la influencia del control interno en la gestión administrativa de la empresa TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C de lima, 2017.

## CUADRO N° 02

### INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C DE LIMA, 2017.

#### RESPECTO AL AMBIENTE DE CONTROL

1. ¿La empresa tiene implementado un sistema de control interno formalmente?	SI ( X )	NO ( )
2. ¿En la empresa existe algún proceso de selección para contratación de personal?	SI ( X )	NO ( )
3. ¿La honestidad y ética predominan en las políticas establecidas para el trato con los trabajadores?	SI ( X )	NO ( )
4. ¿Existe acciones correctivas cuando se violenta el código de conducta por parte de los trabajadores?	SI ( X )	NO ( )
5. ¿La empresa dispone del número de personal necesario, capacidades, conocimientos y experiencia para lograr su misión?	SI ( X )	NO ( )
6. ¿Existe un plan anual de capacitación?	SI ( )	NO ( X )
7. ¿Las líneas de autoridad y responsabilidad se encuentran correctamente definidas?	SI ( X )	NO ( )
8. ¿El personal contratado fue debidamente seleccionado y capacitado para la función que desempeña?	SI ( X )	NO ( )
9. ¿Se cumplen con las metas programadas?	SI ( X )	NO ( )
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>		
10. ¿La empresa tiene identificados sus riesgos internos y externos?	SI ( X )	NO ( )
11. ¿Se dispone de un procedimiento que permita desarrollar la respuesta ante los riesgos identificados?	SI ( X )	NO ( )
12. ¿Cada responsable de las áreas entregan informes sobre la evaluación de sus objetivos y metas individuales, frente al desempeño?	SI ( X )	NO ( )

13. ¿Tiene la empresa controles implementados para proteger los activos vulnerables como: efectivo, inversiones e inventarios que pueda sobreponerse a un riesgo o pérdida?	SI ( <input type="checkbox"/> )	NO ( <input checked="" type="checkbox"/> )
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>		
14. ¿La información del área se selecciona, analiza, evalúa y sintetiza para la toma de decisiones?	SI ( <input checked="" type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
15. ¿Se entrega la información correcta al personal, con el detalle suficiente y oportunamente que les permita cumplir de forma eficiente y efectiva sus responsabilidades?	SI ( <input checked="" type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
16. ¿Implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?	SI ( <input checked="" type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
17. ¿Se documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y las actividades de gestión?	SI ( <input checked="" type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>		
18. ¿Es utilizada la información como herramienta de supervisión?	SI ( <input checked="" type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
19. ¿Se encuentran establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan manifestarse sobre posibles irregularidades?	SI ( <input type="checkbox"/> )	NO ( <input checked="" type="checkbox"/> )
20. ¿Existen el grado de confianza para que la dirección obtenga información, sugerencias o peticiones de los trabajadores?	SI ( <input checked="" type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
<b>SUPERVISIÓN</b>		
21. ¿Existe un monitoreo permanente por parte de la administración?	SI ( <input checked="" type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
22. ¿Cuenta con un personal exclusivo para el área de supervisión en el área administrativa?	SI ( <input type="checkbox"/> )	NO ( <input checked="" type="checkbox"/> )
23. ¿Periódicamente se verifica si el personal comprende y cumple con el código de la conducta de la entidad?	SI ( <input checked="" type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )

**Fuente:** Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al gerente de la empresa del caso.

**4.1.3 Respecto al objetivo específico 3:** Realizar un análisis comparativo de la influencia del control interno en la gestión administrativa de las empresas del sector servicios del Perú y de la empresa TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C de Lima, 2017.

**CUADRO 03**

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERU Y DE LA EMPRESA TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C DE LIMA, 2017.**

<b>ELEMENTOS DE COMPARACIÓN</b>	<b>RESULTADOS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 1</b>	<b>RESULTADOS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 2</b>	<b>RESULTADOS</b>
<i>Ambiente de control</i>	Determinan el problema existente en las deficiencias de la gestión empresarial por la falta de implementación de un sistema de control interno sobre los recursos, actividades, procesos y procedimientos (Arango & Ramos, 2014).	TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C cuenta con un sistema de control interno, el personal seleccionado conoce su función, saben sus responsabilidades y conoce la estructura organizacional.	<b>NO COINCIDEN</b>
<i>Evaluación de riesgos</i>	Determinar el sistema de Control Interno que no permite a la administración desarrollar actividades preventivas que minimicen errores e irregularidades, limitando efectuar, registrar y sustentar operaciones, protección de activos, cumplimiento de normas y eficiencia de las operaciones (Crisologo & León, 2013).	La empresa tiene identificados los riesgos internos como externos, dispone de un procedimiento para identificarlos respuesta ante los riesgos, pero no cuenta con controles para salvaguardar los activos.	<b>COINCIDEN</b>

<i>Actividades de control</i>	Debe Superar las limitantes de este desarrollo e implemente mejores políticas, más eficientes y eficaces en las acciones de control interno corporativo (Gallegos, 2013).	La información es seleccionada y analizada, tiene implementado manuales para el cumplimiento de las funciones del personal, además se documenta el control y seguimiento al programa de trabajo y las actividades.	<b>NO COINCIDEN</b>
<i>Información y comunicación</i>	El desarrollo de un control interno que les permita alcanzar los estándares de eficiencia administrativa, lo cual se traducirá en productividad empresarial y cumplimiento de la responsabilidad; con los objetivos y metas propuestas (Coz & Pérez, 2017).	La información es utilizada como una herramienta, los trabajadores no cuentan con canales de comunicación para manifestarse sobre posibles irregularidades, tienen el grado de confianza entre personal – gerencia.	<b>COINCIDEN</b>
<i>Supervisión</i>	La importancia que tiene el sistema de control interno que es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos (Gamboa, 2016).	La empresa cuenta con supervisión permanente, pero no cuenta con personal exclusivo para el área de supervisión en el área administrativa.	<b>COINCIDEN</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados comparables de los objetivos específicos 1 y 2.

## **4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.2.1 Respecto al objetivo específico 1:**

Gamboa (2016), Gallegos (2013), Crisólogo & león (2013), Arango & Ramos (2014), Choquehuanca (2016), Chile (2016) y Coz & Perez (2017) coinciden en sus resultados al afirmar la importancia que tiene el sistema de control interno que es el conjunto de todos los elementos que nos ayuda a mejorar una economía financiera estandarizada, establece el grado de permeabilidad , deficiencias sugiriendo recomendaciones específicas, sobre los recursos, actividades, procesos y procedimientos, ante la realidad problemática, es importante proponer mecanismos de control, seguridad para que la empresa alcance en forma ascendente la mejora de los procesos, tanto los controles contables que comprende el plan de la organización , métodos, procedimientos para que al final cumple con los objetivos y metas programados. Estos resultados coinciden con los autores internacionales Delgado & Sabando (2016) y Molina (2015) quienes afirman que el control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales , en capacidad de informar sobre su gestión, se puede determinar el funcionamiento del plan estratégico de organización, los métodos y medidas adoptadas por la entidad para proteger sus activos, cuando no existe procedimientos de control interno se pueden cometer errores involuntarios o voluntarios en la transacciones, lo que genera pérdida de tiempo y gastos

innecesarios, el punto importante a este contexto es proporcionar la estrategia que permita mejorar las herramientas y los procedimientos establecidos del control interno. Estos resultados coinciden con lo que dice la teoría de control interno, Quimi (2015) afirma que el control interno se aplica en diferentes niveles de la organización, con la primordial necesidad de conocer los objetivos de cada departamento que conforme la organización, se debe tomar en cuenta que cuando los objetivos estén fundamentados en la eficiencia y eficacia con la que el recurso humano realice sus actividades, el control interno sirve para determinar si cada puesto se está especializado en sus procesos y que ello constituya un progreso para la compañía o a su vez el recurso humano no reaccione de manera correcta a un requerimiento que hace que la entidad este atascada en una ineficiencia de procesos.

Por otro lado Hemeryth & Sánchez (2013) determinan que los inventarios de materiales, herramientas y equipos representan para la empresa, una de las partidas de mayor importancia en la composición de su activo y la más susceptible a manipulaciones, lo que pueda traer como consecuencia, perdidas no justificadas en los mismos o atraso en las operaciones normales de la organización, razón por la cual requieren de una atención muy especial, ya que de su buena y sana administración depende en gran medida el éxito en la empresa. Estos resultados coinciden con los autores internacionales Posso & Barrios (2014) quienes afirman que crear un sistema de control interno logra el mejoramiento de la calidad de información financiera, optimizando los

recursos económicos de la entidad, existirá un mejor manejo de los recursos y todos los movimientos de los ingresos y egresos que generan. Estos resultados coinciden con lo que establece, Amaro (2013) quien menciona que el control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de los riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro.

#### **4.2.2 Respecto al objetivo específico 2:**

##### **Respecto al ambiente de control**

Del cuestionario aplicado al gerente de la empresa en estudio (TRABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C) de 9 preguntas relacionadas al componente 8 dijeron que, SI y 1 de ellos dijeron NO, lo cual refleja que le está dando importancia al componente más importante del control interno. Estos resultados coinciden con los autores nacionales Gamboa (2016), Gallegos (2013), Crisólogo & León (2013) Arango & Ramos (2014), Choquehuanca (2016), Chile (2016) y Coz & Pérez (2017) y con los autores internacionales Delgado & Sabando (2016) y Molina (2015). Asimismo, coincide con lo que establece Quimi (2015) el control interno es una actividad importante dentro de la gestión del recurso humano, por que observa de manera directa como el empleo reacciona frente a las decisiones que son objeto de trabajo, emite un criterio, toma como referencia las políticas fijadas, y emite una

respuesta a la demanda de requerimientos presentados ya sea por el cliente interno como el externo.

### **Respecto a la evaluación de riesgos**

Del cuestionario aplicado al gerente de la empresa en estudio (TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C) de 4 preguntas relacionadas al componente 3 de las preguntas dijeron SI y 1 de ellos dijeron NO, lo que refleja que le está dando importancia a los riesgos internos y externos que pueden mejorar la operatividad de la administración de la empresa. Estos resultados coinciden con los autores nacionales Hemeryth & Sánchez (2013) y con los autores internacionales Posso & Barrios (2014). Estos resultados coinciden con lo que establece Amaro (2013) el sistema de control interno es aquel que no daña las relaciones de dirigentes y subordinados, su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende de que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas y de las que mejor convengan a los intereses de la entidad.

### **Respecto a las actividades de control**

Del cuestionario aplicado al gerente de la empresa en estudio (TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C) de 4 preguntas relacionadas al componente las 4 preguntas dijeron SI, lo que refleja que cuentan con actividades para frenar y disminuir los riesgos que tenga la empresa. Estos resultados coinciden con los autores nacionales Gamboa (2016), Gallegos (2013), Crisólogo & León (2013) Arango & Ramos (2014), Choquehuanca (2016), Chile (2016) y Coz & Pérez (2017) y con los autores

internacionales Delgado & Sabando (2016) y Molina (2015). Asimismo coincide con lo que establece Quimi (2015) La estructura organizacional constituye el pilar fundamental al momento de formar una compañía, ya que la misma debe contar con un personal altamente capacitado en materia al producto o servicio que ofrece al mercado, la distribución del trabajo de manera equitativa es uno de los temas que sobresaltan en la estructura organizacional, ya que así se evita que en determinados puestos se concentre la obtención de un resultado, mientras que los demás sean un complemento o algunas veces su intervención no representa de forma primordial para que los objetivos se cumplan.

### **Respecto a la información y comunicación**

Del cuestionario aplicado al gerente de la empresa en estudio (TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C) de 3 preguntas relacionadas al componente 2 de las preguntas dijeron SI y 1 de ellos dijeron NO, lo cual refleja que existe comunicación e información entre la gerencia y los trabajadores de la entidad. Estos resultados coinciden con los autores nacionales Aroca (2016), Gallegos (2013) y Joaquín & Céspedes (2013) y con los autores internacionales Delgado & Sabando (2016) y Molina (2015). Estos resultados coinciden también con lo que establece Amaro (2013) la necesidad de controlar las pertenencias de la empresa nos ayuda a evitar desfalcos, por tal situación, es necesario que la empresa establezca un control interno, ya que con esto lograra mejorar la situación financiera, administrativa y legal.

### **Respecto a la supervisión**

Del cuestionario aplicado al gerente de la empresa en estudio (TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C) de 3 preguntas relacionadas al componente 2 de las preguntas dijeron SI y 1 de ellos dijeron NO, lo cual refleja que hay supervisión a las actividades y funciones de los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Estos resultados coinciden con los autores nacionales Hemeryth & Sánchez (2013) y con los autores internacionales Posso & Barrios (2014). Estos resultados coinciden con la teoría expuesta por Quimi (2015) que afirma que el control interno actúa como una herramienta para la administración, determinando si las políticas fijadas para un puesto, son compatibles con la realidad que enfrenta el empleo quien las desempeña.

#### **4.2.3 Respecto al objetivo específico 3:**

##### **Respecto al ambiente de control**

Según los resultados encontrados en el objetivo específico 1 y los resultados del objetivo específico 2 (TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C), estos resultados no coinciden puesto que Arango & Ramos (2014) y la empresa en estudio manifiestan que en ambas empresas no hay una relación mutua relacionado a la implementación de control interno y si el personal seleccionado conoce sus funciones, responsabilidades frente a la estructura organizacional.

##### **Respecto a la evaluación de riesgos**

Según los resultados encontrados en el objetivo específico 1 y los

resultados del objetivo específico 2 (TABRAJ Y ASOCIADOS), estos resultados coinciden puesto que Crisólogo & León (2013) y la empresa en estudio tienen identificados los riesgos internos como externos, pero limitan efectuar, registrar, sustentar operaciones y salvaguardar los activos.

### **Respecto a las actividades de control**

Según los resultados encontrados en el objetivo específico 1 y los resultados del objetivo específico 2 (TRABAJ Y ASOCIADOS S.A.C), estos resultados no coinciden puesto que Gallegos (2013) y la empresa en estudio manifiestan que en ambas empresas no hay una relación mutua relacionado a la implementación de manuales para el cumplimiento de las funciones del personal, seguimiento al programa de trabajo y las actividades.

### **Respecto a la información y comunicación**

Según los resultados encontrados en el objetivo específico 1 y los resultados del objetivo específico 2 (TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C), estos resultados coinciden puesto que Coz & Pérez (2017) y la empresa en estudio tienen sus informaciones utilizadas como una herramienta que les permite alcanzar los estándares de eficiencia administrativa, el personal tiene el grado de confianza con área de gerencia.

### **Respecto a la supervisión**

Según los resultados encontrados en el objetivo específico 1 y los resultados del objetivo específico 2 (TABRAJ Y ASOCIADOS S.A.C), estos resultados coinciden puesto que Gamboa (2016) y la empresa en

estudio comentan que el sistema de control interno les permite tener una supervisión permanente, pero a la vez no cuentan con personal exclusivo para el área de supervisión en el área administrativa.

## **V. CONCLUSIONES**

### **5.1 Respecto al objetivo específico 1:**

Se afirma que la mayoría de empresas de servicios no cuentan con un sistema de control interno, tampoco se vienen aplicando de manera eficiente los componentes del control interno, por lo que vienen arrastrando una serie de dificultades en sus operaciones cotidianas, los autores mencionan que es necesario por lo menos trabajar con los componentes, que permitirá mejorar las distintas funciones en la administración, para disminuir las falencias encontradas que no les permite cumplir con sus objetivos.

### **5.2 Respecto al objetivo específico 2:**

La empresa en estudio cuenta con el control interno apropiado y al mismo tiempo tiene los componentes suficientes, por lo que se ha tomado como resultado que cuenta con una implementación de control frente a sus objetivos y el buen funcionamiento administrativo de la empresa, por lo que el sistema de control interno influye positivamente.

### **5.3 Respecto al objetivo específico 3:**

Puedo afirmar entonces que, a diferencia de las demás empresas de servicios del Perú que, no cuentan con un control interno apropiado, la empresa “TABRAJ Y ASOCIADOS” S.A.C si cuenta con el control interno apropiado.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Antes de finalizar deseo sugerir algunas recomendaciones en base a los resultados conclusiones a que se llegó luego del presente estudio.

- Para la empresa en estudio se recomienda seguir implementado el sistema de control interno, aún más adecuado para obtener un resultado óptimo en la gestión administrativa.
- Evaluar y Mejorar los componentes de control interno para seguir mejorando las funciones en las actividades administrativas.

## VII. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

### 7.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✚ **García M. (2014).** El Control Interno como Mecanismo de Transformación y Crecimiento, una Mirada desde la Gestión Gerencial de las Empresas. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12715/1/ENSAYO%20-%20OPCION%20DE%20GRADO%20-%20CONTROL%20INTERNO.pdf>
- ✚ **Guamán C. (2012).** *El Control Interno y su Impacto en la Gestión Administrativa – Financiera.* Recuperado: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3474/1/TA0268.pdf>
- ✚ **Samaniego C. (2013).** *Incidencias del control interno en la optimización de la gestión de las micro empresas.* Recuperado de: [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/645/3/samaniego\\_cm.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/645/3/samaniego_cm.pdf)
- ✚ **Bejerano G. (2011).** *Problemas en el control interno de las empresas.* Recuperado de: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2011/07/15/auditoria-nacional-revela-problemas-en-el-control-interno-de-las-empresas/#.Wfr-d9Lia1s>
- ✚ **Rodríguez M. (2016).** *Porque fallan los sistemas de control interno de las empresas.* Recuperado: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/4426-por-que-fallan-los-sistemas-de-control-interno-de-las-empresas>
- ✚ **Posso J. & Barrios M. (2014).** *Diseño de un Modelo de Control Interno en la Empresa Prestadora de Servicios Hoteleros Eco Turísticos Nativos Activos Eco Hotel la Cocotera, que Permitirá el Mejoramiento de la Información Financiera.* Recuperado: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2130/1/TESIS%20CONTROL%20INTERNO-PRESENTACION%20FINAL.pdf>
- ✚ **Delgado E. & Sabando I. (2016).** *Evaluación al Sistema de Control Interno Administrativo en el área de servicios generales de la Empresa*

*Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Portoviejo EPMAPAP durante el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre 2014.* Recuperado: <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/643/1/EVALUACION%20AL%20SISTEMA%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20ADMINISTRATIVO%20EN%20EL%20AREA%20DE%20SERVICIOS%20GENERALES%20DE%20LA%20EMPRESA%20PUBLICA%20MUNICIPAL%20DE%20AGUA%20POTABLE%20Y%20ALCANTARILLADO%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20PORTOVIEJO%20EPMAPAP%20DURANTE%20EL%20PERIODO%20COMPREN.pdf>

✚ **Molina J. (2015).** *Control Interno y su Incidencia en la Gestión Contable-Administrativa de Agro-Servicio Comercial Arias, Canton el Empalme, año 2012.* Recuperado: <http://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/1066/1/T-UTEQ-0213.pdf>

✚ **Gamboa E. (2016).** *Caracterización del Control Interno de la Gestión Administrativa de las Empresas Comerciales del Perú: caso Minera Andina For S.A.C Trujillo, 2016.* Recuperado: [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/527/CONTROL\\_INTERNO\\_GESTION\\_ADMINISTRATIVA\\_GAMBOA\\_HORNA\\_EDITH\\_ROSMERY.pdf?sequence=1](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/527/CONTROL_INTERNO_GESTION_ADMINISTRATIVA_GAMBOA_HORNA_EDITH_ROSMERY.pdf?sequence=1)

✚ **Gallegos M. (2013).** *Control Interno Corporativo, en la Administración de Transporte Terrestre de Pasajeros a Nivel Nacional e Internacional caso: Empresa de Transportes Flores hnos. S.R.L. En el Periodo 2010 – 2011.* Recuperado: <http://redi.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/735/TM0039.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

✚ **Hemeryth F. & Sanchez J. (2013).** *Implementación de un Sistema de Control Interno Operativo en los Almacenes, para Mejorar la Gestión de Inventarios de la Constructora A&A S.A.C. de la Ciudad de Trujillo - 2013, realizado en Trujillo.* Recuperado:

[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/140/1/HEMERYTH\\_F  
LAVIA\\_IMPLEMENTACION\\_SISTEMA\\_CONTROL.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/140/1/HEMERYTH_F<br/>LAVIA_IMPLEMENTACION_SISTEMA_CONTROL.pdf)

- ✚ **Crisólogo A. & León S. (2013).** *El control Interno y su Efecto en la Gestión Administrativa y la Organización de la Institución Educativa Particular Interamericano S.A., de la Ciudad de Trujillo en el año 2012.* Recuperado:

[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/146/1/CRISOLOGO\\_ANA\\_CONTROL\\_INTERNO\\_EFECTO.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/146/1/CRISOLOGO_ANA_CONTROL_INTERNO_EFECTO.pdf)

- ✚ **Arango J. & Ramos N. (2014).** *Repercusión del Control Interno en la Gestión del Transporte Interprovincial de Pasajeros del Distrito San Juan* Bautista.

Recuperado:[http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/handle/UNSCH/752/Tesis%20C153\\_Ara.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/handle/UNSCH/752/Tesis%20C153_Ara.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- ✚ **Choquehuanca M. (2016).** *Diseño de un Sistema de Control Interno para Mejorar la Rentabilidad de la Empresa Transportes LUCS E.I.R.L en la Ciudad de Jaén - 2015.* Recuperado:

<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/3106/1/TESIS%20CHOQUEHUANCA%20CATAN%20MATILDE.pdf>

- ✚ **Chile J. (2016).** *Sistema de Control Interno y Contos de Servicios en la Asociación de Transportistas de Venta de Materiales de Construcción y Maquinaria Valle Sur San Sebastián – Cusco 2016.* Recuperado:

[http://repositorio.uaustral.edu.pe/bitstream/handle/UAUSTRAL/14/TE  
SIS%20SISTEMA%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20%20Y%20  
COSTOS%20DE%20SERVICIOS%20%20EN%20LA%20ASOCIAC  
I%C3%93N%20DE%20TRANSPORTISTAS%20DE%20VENTA  
%20DE%20MATERIALES%20DE%20CO~1.pdf?sequence=1&isAllo  
wed=y](http://repositorio.uaustral.edu.pe/bitstream/handle/UAUSTRAL/14/TE<br/>SIS%20SISTEMA%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20%20Y%20<br/>COSTOS%20DE%20SERVICIOS%20%20EN%20LA%20ASOCIAC<br/>I%C3%93N%20DE%20TRANSPORTISTAS%20DE%20VENTA<br/>%20DE%20MATERIALES%20DE%20CO~1.pdf?sequence=1&isAllo<br/>wed=y)

- ✚ **Coz P. & Pérez J. (2017).** *Control Interno para la Eficiencia Administrativa de las Empresas Tercerizadoras del Sector Eléctrico de la Región Central del País.* Recuperado:<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP>

/1600/CONTROL%20INTERNO%20PARA%20LA%20EFICIENCIA.pdf?sequence=1

- # **Quimi D. (2015).** *Importancia del Control Interno Sobre el Desarrollo Organizacional de la Empresa Privada.* Recuperado: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2015/06/control-interno.html>
- # **Amaro A. (2013).** *La importancia del Control Interno en la Empresa.* Recuperado: <http://eempreario.mx/opinion/importancia-control-interno-empresa>
- # **García R. (2014).** *Control Interno, ¿Prioridad para Empresas?* Recuperado: <https://www.forbes.com.mx/control-interno-prioridad-para-empresas/>
- # **Frías I. (2016).** *El Control Interno en las Empresas.* Recuperado: <https://perspectivasperu.ey.com/2016/06/13/control-interno-empresas/>
- # **Ramírez A., Ramírez R. & Calderón E. (2017).** *La Gestión Administrativa en el Desarrollo Empresarial.* Recuperado: <http://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- # **Serejski S. (2012).** *La Importancia de Contar con Herramientas de Gestión.* Recuperado: <http://www.buenosnegocios.com/notas/227-la-importancia-contar-herramientas-gestion>
- # **Sebastia J. (2012).** *Control de Gestión Administrativa.* Recuperado: <http://controldegestionadministrativajsnb.blogspot.pe/>
- # **Rodríguez M. (2016).** *La Gestión Administrativa y Calidad del Servicio.* Recuperado: <https://es.linkedin.com/pulse/la-gesti%C3%B3n-administrativa-y-calidad-del-servicio-rodriguez-portella>
- # **Gonzales A. (2013).** *Empresas de Servicio.* Recuperado: <https://prezi.com/rwxme2vil9gu/empresas-de-servicio/>
- # **Actualícese (2017).** *Definición de una empresa de servicios.* Recuperado: <https://actualicese.com/2014/05/29/definicion-de-una-empresa-de-servicios/>
- # **Concepto Definición (2014).** *Definición de Empresa de Servicios.* Recuperado: <http://conceptodefinicion.de/empresa-de-servicios/>

- ✚ **Dotel C. (2017).** *Control Interno en las Empresas Privadas*. Recuperado:  
[http://ragh.com.do/es\\_control-interno-en-las-empresas-privadas\\_8.html](http://ragh.com.do/es_control-interno-en-las-empresas-privadas_8.html)
- ✚ **Grupo Aranda Formación (2014).** *¿Qué es la Gestión Administrativa?*  
Recuperado: <http://arandaformacion.com/gestion-administrativa-curso/>
- ✚ **Enciclopedia Culturalia (2013).** *Conceptos y Significados de Empresa de Servicios*. Recuperado:  
<https://edukavital.blogspot.pe/2013/01/definicion-de-empresa-de-servicios.html>

## 7.2 ANEXOS

### 7.2.1 Modelo de fichas bibliográficas:

<p><b><i>Autores:</i></b> <u>Posso Rodelo, Johana &amp; Barrios Barrios, Mauricio</u></p> <p><b><i>Título:</i></b> <i>Diseño de un Modelo de Control Interno en la Empresa Prestadora de Servicios Hoteleros Eco Turísticos Nativos Activos Eco Hotel la Cocotera, que Permitirá el Mejoramiento de la Información Financiera.</i></p>	<p><b><i>Ciudad y País:</i></b> Cartagena de Indias- Colombia</p> <p><b><i>Año:</i></b> 2014</p>
<p>Los resultados fueron: Con el fin de crear un Sistema de Control Interno para la empresa prestadora de servicios hoteleros Eco turísticos Nativos Activos Eco hotel La Cocotera, entidad sin ánimo de lucro, ubicada a una hora de distancia de la ciudad de Cartagena, en el Archipiélago Islas del Rosario; porque en la actualidad los dineros recaudados, los aportes realizados y los egresos e ingresos causados y realizados no son llevados con un adecuado control, lo cual hace necesario e indispensable la implementación de normas de control interno, Si fundamentamos científicamente los componentes del Control Interno y logramos el mejoramiento de la calidad de información financiera, optimizando los recursos económicos de la entidad existirá un mejor manejo de los recursos y todos los movimientos de los ingresos y egresos que generan, Investigando las necesidades de diseñar un Sistema de Control Interno para la empresa prestadora de servicios hoteleros Eco turísticos Nativos Activos Eco hotel La Cocotera, podremos saber las deficiencias del manejo actual de los fondos, recaudos, ingresos y egresos.</p>	
<p><b><i>Link:</i></b><a href="http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2130/1/TESIS%20CONTROL%20INTERNO-PRESENTACION%20FINAL.pdf">http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2130/1/TESIS%20CONTROL%20INTERNO-PRESENTACION%20FINAL.pdf</a></p>	<p><i>Universidad de Cartagena</i></p>

<p><b>Autores:</b> Gallegos Pasco Milagros Irasema</p> <p><b>Título:</b> <i>Control Interno Corporativo, en la Administración de Transporte Terrestre de Pasajeros a Nivel Nacional e Internacional caso: Empresa de Transportes Flores hnos. S.R.L. En el Periodo 2010 – 2011.</i></p>	<p><b>Ciudad y País:</b> Tacna – Perú</p> <p><b>Año:</b> 2013</p>
<p>Los resultados fueron: Profundizar sobre las causas y consecuencias del problema de investigación y su impacto en el contexto de la sociedad; de la ciencia y si tiene importancia en la actualidad, en donde en resumidas cuentas se centra su justificación, del mismo modo se debe indicar en esta sección a las personas e instituciones que se benefician con la realización de la investigación", para justificar el presente trabajo, se debe mencionar que la Variable Independiente es: " Control interno", en vista de que la Administración de la empresa de transportes "Flores Hnos" S.R.L, evidencia una Clara falta de control efectivo a nivel nacional en cuanto a la recaudación de dinero en efectivo por el valor de los pasajes, transporte de carga y consecuencia, su desarrollo debe ser con rentabilidad, además de estar supeditado a una política económica financiera estandarizada y de una estrategia que supere las limitantes de este desarrollo e implemente mejores políticas, más eficientes y eficaces en las acciones de control interno corporativo, además de potenciar la calidad de los servicios de transporte terrestre de pasajeros a nivel nacional e internacional de esta manera mantener el posicionamiento de mercado por más de 20 años en este mercado complejo de la competitividad.</p>	
<p><b>Link:</b> <a href="http://redi.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/735/TM0039.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://redi.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/735/TM0039.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a></p>	<p><b>Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna</b></p>

## 7.2.2 Cuestionario:



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

### FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

### ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

El presente cuestionario tiene como fin recoger información de la empresa para elaborar el trabajo de investigación denominado: El control interno y su influencia en la gestión administrativa de las empresas del sector servicios del Perú: caso empresa Tabraj y Asociados S.A.C de Lima, 2017.

La información proporcionada será utilizada sólo con fines académicos y de investigación; por ello, se le agradece por su valiosa colaboración. Responder todas las interrogantes que se plantean a continuación con la mayor objetividad posible.

#### I. REFERENTE AL REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

1.1 Edad del representante legal de la empresa (67) Años

1.2 Sexo del representante Legal (x) Masculino ( ) Femenino

1.3 Grado de instrucción ( ) Primaria ( ) Secundaria (x) Técnico ( ) Universitario

#### II. REFERENTE A LA EMPRESA

2.1 Nombre de la empresa Tabraj y Asociados S.A.C.

2.2 Dirección Calle 6 Mz. 61 Lt. 12 A.A.H.H. Huáscar

2.3 Años de permanencia en el mercado (8) Años

#### III. REFERENTE AL CONTROL INTERNO

### 3.1 Ambiente de control

3.1.1 ¿La empresa tiene implementado un sistema de control interno formalmente?

Sí  No

3.1.2 ¿En la empresa existe algún proceso de selección para contratación de personal?

Sí  No

3.1.3 ¿La honestidad y ética predominan en las políticas establecidas para el trato con los trabajadores?

Sí  No

3.1.4 ¿Existe acciones correctivas cuando se violenta el código de conducta por parte de los trabajadores?

Sí  No

3.1.5 ¿La empresa dispone del número de personal necesario, capacidades, conocimientos y experiencia para lograr su misión?

Sí  No

3.1.6 ¿Existe un plan anual de capacitación?

Sí  No

3.1.7 ¿Las líneas de autoridad y responsabilidad se encuentran correctamente definidas?

Sí  No

3.1.8 ¿El personal contratado fue debidamente seleccionado y capacitado para la función que desempeña?

Sí  No

3.1.9 ¿Se cumplen con las metas programadas?

Sí  No

### 3.2 Evaluación de riesgos

3.2.1 ¿La empresa tiene identificados sus riesgos internos y externos?

Sí  No

3.2.2 ¿Se dispone de un procedimiento que permita desarrollar la respuesta ante los riesgos identificados?

Sí  No

3.2.3 ¿Cada responsable de las áreas entregan informes sobre la evaluación de sus objetivos y metas individuales, frente al desempeño?

Sí  No

3.2.4 ¿Tiene la empresa controles implementados para proteger los activos vulnerables como: efectivo, inversiones e inventarios que pueda sobreponerse a un riesgo o pérdida?

Sí  No

### 3.3. Actividades de control

3.3.1 ¿La información del área se selecciona, analiza, evalúa y sintetiza para la toma de decisiones?

Sí  No

3.3.2 ¿Se entrega la información correcta al personal, con el detalle suficiente y oportunamente que les permita cumplir de forma eficiente y efectiva sus responsabilidades?

Sí  No

3.3.3 ¿Implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?

Sí  No

3.3.4 ¿Se documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y las actividades de gestión?

Sí  No

### 3.4 Información y comunicación

3.4.1 ¿Es utilizada la información como herramienta de supervisión?

Sí  No

3.4.2 ¿Se encuentran establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan manifestarse sobre posibles irregularidades?

Sí  No

3.4.3 ¿Existen el grado de confianza para que la dirección obtenga información, sugerencias o peticiones de los trabajadores?

Sí  No

### 3.5 Supervisión

3.5.1 ¿Existe un monitoreo permanente por parte de la administración?

Sí  No

3.5.2 ¿Cuenta con un personal exclusivo para el área de supervisión en el área administrativa?

Sí  No

3.5.3 ¿Periódicamente se verifica si el personal comprende y cumple con el código de la conducta de la entidad?

Sí  No

TABRAJ Y ASOCIADOS SAC  
ANDRÉS TABRAJ YARINGAÑO  
GERENTE GENERAL