UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE
FACULTAD DE HUMANIDADES, CIENCIAS Y SALUD
PROGRAMA DE ESTUDIO DE CONTABILIDAD

CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERÚ: CASO PEQUEÑA EMPRESA Q'ORIANKA SOCIAL S.A.C- SAN ISIDRO-LIMA, 2024

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
CONTABILIDAD FINANCIERA Y DE GESTIÓN

AUTOR
VALDEZ DEXTRE, ANDY MAYCOLL
ORCID:0000-0002-7123-6104

ASESOR
ESPEJO CHACON, LUIS FERNANDO
ORCID:0000-0003-3776-2490

CHIMBOTE-PERÚ
2025

FACULTAD DE HUMANIDADES, CIENCIAS Y SALUD

PROGRAMA DE ESTUDIO DE CONTABILIDAD

ACTA N° 0268-064-2025 DE SUSTENTACIÓN DEL INFORME DE TESIS

En la Ciudad de **Chimbote** Siendo las **17:30** horas del día **31** de **Octubre** del **2025** y estando lo dispuesto en el Reglamento de Investigación (Versión Vigente) ULADECH-CATÓLICA en su Artículo 34º, los miembros del Jurado de Investigación de tesis de la Escuela Profesional de **CONTABILIDAD**, conformado por:

TORRES GARCIA LUIS ALBERTO Presidente
BERMUDEZ GARCIA ORLANDO VALDEMAR Miembro
GONZALES RENTERIA YURI GAGARIN Miembro
Dr. ESPEJO CHACON LUIS FERNANDO Asesor

Se reunieron para evaluar la sustentación del informe de tesis: **CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERÚ: CASO PEQUEÑA EMPRESA Q'ORIANKA SOCIAL S.A.C- SAN ISIDRO-LIMA, 2024**

Presentada Por :
(1203162006) **VALDEZ DEXTRE ANDY MAYCOLL**

Luego de la presentación del autor(a) y las deliberaciones, el Jurado de Investigación acordó: **APROBAR** por **UNANIMIDAD**, la tesis, con el calificativo de **13**, quedando expedito/a el/la Bachiller para optar el TITULO PROFESIONAL de **Contador Público.**

Los miembros del Jurado de Investigación firman a continuación dando fe de las conclusiones del acta:

TORRES GARCIA LUIS ALBERTO
Presidente

BERMUDEZ GARCIA ORLANDO VALDEMAR
Miembro

GONZALES RENTERIA YURI GAGARIN
Miembro

Dr. ESPEJO CHACON LUIS FERNANDO
Asesor

CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD

La responsable de la Unidad de Integridad Científica, ha monitorizado la evaluación de la originalidad de la tesis titulada: CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERÚ: CASO PEQUEÑA EMPRESA Q'ORIANKA SOCIAL S.A.C- SAN ISIDRO-LIMA, 2024 Del (de la) estudiante VALDEZ DEXTRE ANDY MAYCOLL, asesorado por ESPEJO CHACON LUIS FERNANDO se ha revisado y constató que la investigación tiene un índice de similitud de 0% según el reporte de originalidad del programa Turnitin.

Por lo tanto, dichas coincidencias detectadas no constituyen plagio y la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

Cabe resaltar que el turnitin brinda información referencial sobre el porcentaje de similitud, más no es objeto oficial para determinar copia o plagio, si sucediera toda la responsabilidad recaerá en el estudiante.

Chimbote,21 de Noviembre del 2025

Mgtr. Roxana Torres Guzman
RESPONSABLE DE UNIDAD DE INTEGRIDAD CIENTÍFICA

Dedicatoria

Este trabajo de investigación está dedicado a mi madre, Narcisa Dextre Rondan, cuyo esfuerzo y dedicación hicieron posible mi formación profesional, con su trabajo incansable me brindó la oportunidad de estudiar y, a la vez, me mostró con su perseverancia un ejemplo de vida y un modelo a seguir, sin su apoyo y guía, este logro no habría sido posible.

Andy Maycoll Valdez Dextre

Agradecimiento

Doy gracias a Dios por todas las bendiciones que he recibido, por brindarme apoyo y fortaleza, y por guiarme hacia una vida digna, sustentada en la responsabilidad y la empatía hacia los demás.

Expreso mi más profundo agradecimiento a mi familia por comprender el tiempo que he debido dedicar a mis estudios y por acompañarme siempre con su paciencia y afecto. Ese apoyo incondicional se transformó en la fuerza que me impulsó a perseverar y me brindó fortaleza para superar los desafíos y mantenerme firme para concluir este camino académico.

Agradezco a la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote y a mis docentes, por sus enseñanzas, dedicación y apoyo, que resultaron decisivos para lograr mis objetivos académicos y personales.

De igual manera, mi agradecimiento a todas las personas que, con generosidad y desinterés, contribuyeron a hacer posible la culminación de este trabajo.

Andy Maycoll Valdez Dextre

Índice General

Carátula.....I
Acta de sustentación.....II
Constancia de originalidad.....III
Dedicatoria..... IV
Agradecimiento V
Lista de Tablas..... IX
Resumen X
Abstract..... XI
I. Planeamiento del problema 1
1.1 Descripción del problema.....1
1.2 Formulación del problema.....7
1.3 Objetivo general 7
1.4 Objetivos específicos.....8
1.5 Justificación.....8
II. Marco teórico.....10
2.1. Antecedentes:.....10
2.1.1. Antecedentes Internacionales 10
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....12
2.1.3. Antecedentes Regionales.....15
2.1.4. Antecedentes Locales 17
2.2 Bases teóricas: 19
2.2.1. Teoría del control interno 19
2.2.2. Teoría de la gestión administrativa.....29
2.2.3. Teoría de la empresa.....37

2.2.4. Teoría de la MYPE. 39
2.2.5. Teoría del sector servicio 42
2.3. Hipótesis 44
III. Metodología 45
3.1. Nivel, Tipo y Diseño de investigación: 45
3.2. Población y Muestra 45
3.3. Operacionalización de las variables 47
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 54
3.4.1. Técnicas 54
3.4.2. Instrumentos 54
3.5. Método de análisis de datos 54
3.6. Aspectos Éticos 55
IV. Resultados 57
4.1 Respecto al objetivo específico 1: 57
4.2 Respecto al objetivo específico 2: 63
4.3 Respecto al objetivo específico 3: 67
V. Discusión 72
5.1 Respecto al objetivo específico 1: 72
5.2 Respecto al objetivo específico 2: 77
5.3 Respecto al objetivo específico 3: 80
VI. Conclusiones 85
VII. Recomendaciones 88
Referencias Bibliográficas 90
Anexos 101
Anexo 01. Documento de autorización para el desarrollo de la investigación 101

Anexo 02. Carta de recojo de datos 102

Anexo 03. Matriz de consistencia 103

Anexo 04. Ficha de Identificación del Experto 104

Anexo 05. Ficha técnica de los instrumentos 113

Anexo 06. Formato de consentimiento informado 121

Anexo 07. Instrumento de recolección de información 124

Lista de Tablas

Tabla 01. *Operacionalización de las variables* 47
Tabla 02. *Resultados del objetivo específico 1* 57
Tabla 03. *Resultados del objetivo específico 2* 63
Tabla 04. *Resultados del objetivo específico 3* 67

Resumen

El control interno y la gestión administrativa son pilares esenciales para la sostenibilidad y el éxito organizacional, al propiciar una adecuada toma de decisiones y optimizar los procesos empresariales. La investigación tuvo como objetivo general identificar la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas (MYPE) del sector servicios del Perú y de la empresa Q'Orianka Social S.A.C. – San Isidro – Lima, 2024. El estudio fue de tipo cualitativo de nivel descriptivo, con diseño no experimental, bibliográfico-documental y de caso. Se emplearon técnicas de revisión bibliográfica, encuesta y análisis comparativo, utilizando fichas bibliográficas y un cuestionario dirigido al gerente general. Los resultados mostraron que la mayoría de las MYPE del sector servicios operan sin un sistema formal de control interno, aplicando controles empíricos y desarticulados que limitan la eficiencia de la gestión administrativa. En la empresa analizada se evidenció la ausencia de mecanismos de evaluación de riesgos y supervisión continua, lo que afecta negativamente su gestión. El análisis comparativo reveló que tanto las MYPE del sector como la empresa de estudio comparten la carencia de procedimientos documentados y políticas de control. Se concluye que esta falta de sistemas formales de control interno repercute de manera adversa en la gestión administrativa, reduciendo su eficacia y sostenibilidad. Se recomienda fortalecer el control interno mediante la formalización de políticas, procedimientos y mecanismos de supervisión continua, con el fin de consolidar una gestión más eficiente y orientada al desarrollo sostenible de las MYPE del sector servicios del Perú.

Palabras clave: control interno, empresa, gestión administrativa, servicios

Abstract

Internal control and administrative management are essential pillars for organizational sustainability and success, as they foster sound decision-making and optimize business processes. The main objective of this research was to identify the impact of internal control on the administrative management of micro and small enterprises (MSEs) in Peru's service sector and of the company Q'Orianka Social S.A.C., located in San Isidro – Lima, 2024. The study was qualitative, descriptive in scope, and followed a non-experimental, bibliographic-documentary, and case study design. Bibliographic review, surveys, and comparative analysis techniques were employed, using bibliographic records and a questionnaire administered to the general manager. The results showed that most MSEs in the service sector operate without a formal internal control system, applying empirical and uncoordinated controls that limit the efficiency of administrative management. In the analyzed company, the absence of risk assessment mechanisms and continuous supervision was evident, negatively affecting its management. The comparative analysis revealed that both the sector's MSEs and the studied company share a lack of documented procedures and control policies. It is concluded that the absence of formal internal control systems adversely affects administrative management, reducing its effectiveness and sustainability. It is recommended to strengthen internal control through the formalization of policies, procedures, and continuous monitoring mechanisms in order to consolidate more efficient management oriented toward the sustainable development of MSEs in Peru's service sector.

Keywords: internal control, enterprise, administrative management, services

I. Planeamiento del problema

1.1 Descripción del problema

En el ámbito de las micro y pequeñas empresas (MYPE) de servicios, el control interno y la gestión administrativa constituyen pilares fundamentales para asegurar su sostenibilidad y el correcto funcionamiento de sus operaciones comerciales. Estas herramientas permiten optimizar los recursos disponibles, prevenir riesgos financieros y administrativos, y asegurar que las decisiones se tomen con objetivos claros. La adecuada aplicación de estos instrumentos contribuye a mantener la estabilidad económica de la empresa y a fortalecer la confianza de clientes, proveedores, empleados y socios, consolidando su competitividad y permanencia en el mercado.

El control interno, no se trata solo de seguir regla, sino es una forma de organizar el trabajo con inteligencia y previsión, son procesos, diseñados para reducir riesgos, asegurar que la información financiera sea confiable y que los objetivos trazados realmente se cumplan, permitiendo a las organizaciones estructurar su funcionamiento bajo criterios de integridad, eficiencia y seguridad (Reyna, 2023). Por su parte, la gestión administrativa actúa como el engranaje que permite planificar, organiza, dirigir y supervisar los recursos humanos, materiales y financieros de toda entidad empresarial, para que todo avance hacia un mismo fin común. (Quispe, 2024). Cuando el control interno y la gestión administrativa se integran con coherencia, los procesos se fortalecen y se crea una base sólida para brindar servicios de calidad, responder a los compromisos asumidos y operar de manera eficiente, incluso en escenarios desafiantes y exigentes, pero si estas componentes se descuidan o se aplican de forma deficiente, los riesgos se multiplican perjudicando la capacidad de la empresa para competir y cumplir con su propósito.

A nivel mundial, las MYPE desempeñan un papel crucial en la generación de producción, empleo y valor agregado, tanto en las economías desarrolladas como en las emergentes, estas representan el 90% del total de negocios, generan entre el 60% y el 70% de los puestos de trabajo y contribuyen con el 50% del Producto Interno Bruto (PIB) (Organización de Naciones Unidas, 2025). Estas empresas son esenciales para las sociedades de todo el planeta, debido que impulsan las economías locales y nacionales, además de representar una fuente de ingresos para millones de personas, especialmente para quienes enfrentan mayores barreras de acceso al empleo, como mujeres, jóvenes y sectores vulnerables. Las MYPE no solo crean

empleo, sino que también promueven al crecimiento económico equitativo y fortalecen la cohesión social. Sin embargo, para que estas empresas puedan desarrollar todo su potencial, es necesario que reciban apoyo en términos de políticas públicas, financiamiento, capacitación y acceso a herramientas tecnologías. Este tipo de respaldo es clave para superar los desafíos que enfrentan, como la falta de acceso a mercados globales, la limitada formalización y las barreras en la implementación de controles internos efectivos. (Banco Mundial, 2025).

En este sentido, las MYPE son fundamentales en el crecimiento económico y social, especialmente en las naciones en desarrollo. La Organización Internacional de Trabajo (OIT) destaca que, en comparación con las grandes corporaciones, estas empresas son las principales generadoras de empleo en el mundo y su aporte al PIB supera al de las grandes compañías. En países emergentes, las MYPE que adoptan buenas prácticas de control interno y una gestión administrativa formal alcanzan mayores niveles de productividad y estabilidad financiera (OIT,2023). Estos datos demuestran que, sin importar su tamaño, estas son esenciales para dinamizar las economías globales, por lo que las micro y pequeñas se consideran la columna vertebral de las economías de muchos países, pues se configuran como piezas clave para la creación de empleo, la generación de riqueza y la resiliencia económica en todo el mundo (Foro Económico Mundial, 2022).

Además de su impacto macroeconómico, la diversidad del sector de MYPE ayuda a evitar la creación de monopolios y promueve una competencia sana que favorece a los consumidores. Los precios tienden a ser más accesibles, ya que las empresas buscan atraer clientes ofreciendo tarifas competitivas, evitando así los costos elevados que suelen presentarse en mercados dominados por pocos actores. En cuanto a la calidad, la necesidad de destacar frente a otras opciones acarrea a las empresas a mejorar continuamente sus productos, lo que eleva el estándar general del mercado. Asimismo, otro aspecto relevante es el impacto positivo que estas empresas generan en las comunidades locales donde operan, ya que suelen reinvertir en su entorno inmediato. Esto impulsa el desarrollo económico, fomenta la creación de empleo y promueve la inclusión económica (Keelson et al., 2024).

En Europa, las MYPE conforman el 99,8% del total de negocios en la Unión Europea (UE) y son responsables de más de 100 millones de empleos. La mayoría de todas las empresas que operan en la UE se clasifican como micro o pequeñas, es decir, cuentan con menos de 50 empleados. En contraste, solo el 0.2% corresponde a grandes empresas con 250 o más

trabajadores, y un 0.8% son medianas, con plantillas que van de 50 a 249 personas (Foro Económico Mundial, 2024). Ante esta realidad, la UE ha impulsado una serie de estrategias orientadas a fortalecer la competitividad de las MYPE, priorizando áreas como la innovación tecnológica, el acceso al financiamiento, la transformación digital y la transición ecológica que promueve centros de innovación digital y el funcionamiento del Consejo Europeo de Innovación, con el objetivo de acelerar la modernización y posicionamiento estratégico de estas empresas (Comisión Europea, 2025).

En América Latina, estas empresas representan la base del tejido productivo y desempeñan un rol clave en la economía regional, pues representan cerca del 99,5 % del total de empresas y generan aproximadamente el 60 % del empleo formal lo que refleja su importancia como motor de inclusión laboral y social. Empero, su aporte al PIB aún es limitado, lo que pone en evidencia brechas importantes en términos de productividad, innovación y acceso a recursos (Sciarra, 2024). Existen varios factores que explican este rezago, las MYPE enfrentan barreras como el acceso restringido al financiamiento, la falta de capacitación técnica, dificultad para incorporar tecnologías, escasa integración a mercados internacionales. De hecho, solo alrededor del 10 % de estas empresas participa en actividades de exportación, lo que resalta la necesidad de reforzar su competitividad e impulsar su presencia en el comercio global. A pesar de estos desafíos, el potencial de las MYPE es significativo, si se implementa políticas públicas más efectivas, incentivos para la formalización y estrategias que promuevan la innovación, estas empresas, podrían transformarse en impulsores reales del desarrollo sostenible, pues impulsaría la economía regional generando empleos de mayor calidad (Morales, 2025).

En México, apenas el 68% de las MYPE sobrevive funcionando más de un año, lo que pone en evidencia lo frágil que puede ser la estructura de estas pequeñas unidades frente a entornos económicos adversos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2024). Detrás de esa corta vida operativa suele esconderse un problema persistente: una rentabilidad tan baja que en muchos casos no llega ni al 5 % anual. Un margen tan estrecho no solo limita el crecimiento, sino que amenaza la viabilidad del negocio desde sus primeras etapas (Coparmex Nuevo León, 2022). Una de las causas de este desempeño limitado está en la falta de conocimientos financieros y contables por parte de quienes lideran estas empresas. Sin una formación adecuada, se vuelve casi imposible establecer sistemas básicos de control financiero o tomar decisiones estratégicas con fundamento. Esta carencia no es menor: impacta directamente en la

planificación del flujo de caja, en la administración eficiente de los recursos y, al final, en la supervivencia misma del emprendimiento (Niño et al., 2023).

En Colombia, la Encuesta de Micronegocios, publicada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en 2024, cuantifica y describe unidades económicas con hasta nueve personas ocupadas dedicadas a sectores como comercio, manufactura, construcción y servicios, proporcionando datos fundamentales sobre empleo, ingresos, uso de tecnología e inclusión financiera. Según el boletín técnico del tercer trimestre de 2023, esta encuesta estimó la existencia de 5 188 402 micronegocios a nivel nacional, de los cuales el 81,9 % operaba con una sola persona, lo cual refleja la predominancia de unidades unipersonales y su limitada capacidad de generación de empleo significativo. Estos hallazgos constituyen una base esencial para el diseño de políticas públicas orientadas a fortalecer la productividad, promover la formalización y mejorar el acceso de los micronegocios a capacitación, financiamiento y tecnologías (DANE, 2024). así también, en la capital de este país, Bogotá, el 84,8 % de los micronegocios no accede al sistema financiero formal, mientras que solo el 11,6 % solicitó crédito bancario, lo que refleja fuertes barreras de inclusión financiera y dependencia de fuentes informales. Este panorama evidencia la necesidad de fortalecer políticas públicas orientadas a mejorar el acceso al financiamiento formal, la formalización y la productividad de los micronegocios (Miranda, 2024).

En el Perú, las MYPE están conformadas por personas naturales o jurídicas que se dedican a actividades como la extracción, transformación, producción, comercialización y prestación de servicios. De acuerdo con la normativa vigente —Ley N° 30056 y su reglamento (Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE)— se considera microempresa a aquella que emplea hasta 10 personas y registra ventas anuales que no superan las 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). En cambio, una pequeña empresa puede contar con entre 11 y 100 trabajadores, y ventas que van de las 150 a las 1,700 UIT (SUNAT, 2025). Además, en 2023, las MYPE representaron el 99.5 % del total de empresas en el país y emplearon al 48.3 % de la Población Económicamente Activa (PEA), lo que evidencia su importancia en la economía nacional. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2024). Sin embargo, su desarrollo no es uniforme en todo el territorio regiones como Lima, La Libertad y Arequipa, con mejor infraestructura logística y mayor acceso a servicios públicos, muestran mayores niveles de formalización y productividad en sus MYPE, lo que favorece la generación de empleo de

calidad. En contraste, otras zonas con menor acceso a recursos enfrentan serias limitaciones para crecer y consolidarse, esta desigualdad territorial deja claro que se requieren políticas diferenciadas que fortalezcan las capacidades empresariales y promuevan un desarrollo más equilibrado y sostenible en todas las regiones del país (ComexPerú, 2023).

En la región de Lima, según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) 2021, se concentra la mayor cantidad de MYPE del país, con un 11.5% del total, vinculado a su alta densidad poblacional. El informe también resalta una significativa presencia de estas empresas en el norte del país, especialmente en las regiones de Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Loreto, San Martín y Ucayali. En el sur destacan Ica y Arequipa. En cada una de estas zonas, las MYPE representan entre el 4% y el 8% del total nacional. En 2021, el 47% de los emprendedores MYPE contaban con al menos un producto financiero formal, mientras que el 25% utilizaba métodos de ahorro informal. Además, el 76% de estas empresas no llevaba registros contables, el 81.7% de sus trabajadores eran familiares del propietario, el 87.1% no estaba afiliado a ningún sistema de pensiones, y solo el 1.7% tenía seguro social. Por otra parte, el 19.3% de los trabajadores laboraba más de 40 horas semanales y el 3.6% superaba las 60 horas. Estos datos reflejan ciertas mejoras en indicadores específicos, como el uso de productos financieros formales, que aumentó del 39% en 2020 al 47% en 2021(ComexPerú, 2022).

En este contexto, las MYPE de Lima, enfrentan dificultades en el sistema de control interno que utilizan, la cual en su mayoría se basa en un enfoque empírico que en procedimientos formales. Aunque en algunos casos llega a ser funcional, suele ser bastante básico y limitado, esta situación repercute negativamente en su eficiencia administrativa, operativa y financiera generando riesgos importantes en aspectos clave como la productividad, la gestión comercial y la administración general. La ausencia de un sistema de control interno claro y bien diseñado, ocasiona que estas organizaciones tomen decisiones herradas, esto debido a que deja a los responsables sin instrumentos confiables para planificar o reaccionar frente a contingencias (ComexPerú, 2023).

En este sentido, es fundamental comprender qué implica realmente un sistema de control interno para valorar sus beneficios dentro de una MYPE, pues se concibe como un conjunto articulado de políticas, procedimientos y actividades orientadas a garantizar el logro de los objetivos institucionales de manera eficiente, confiable y transparente (Concur, 2021). Además, su carácter estratégico y su aplicabilidad universal, independientemente del tamaño o giro de la

unidad económica, se evidencian en los resultados que genera cuando se implementa adecuadamente no solo refuerza el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales, sino que también fomenta una cultura organizacional basada en la transparencia, la responsabilidad directiva y la prevención de riesgos operativos, constituyéndose así en un pilar esencial para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento responsable de las empresas (SUNAT, 2025).

De la misma manera, la gestión administrativa desempeña un papel decisivo en la competitividad y sostenibilidad de las MYPE, ya que constituye el conjunto de procesos que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades de una organización, con el objetivo de alcanzar metas de forma eficiente, en medio de un entorno económico cambiante y altamente competitivo. Cuando estas funciones se articulan con un sistema de control interno bien diseñado y aplicado de manera constante, los beneficios se hacen evidentes: las empresas mejoran su productividad, optimizan su desempeño comercial y desarrollan mayor capacidad para adaptarse a los cambios del entorno empresarial (Soledispa et al., 2022). Esto demuestra que una gestión administrativa sólida es una necesidad estratégica, especialmente en empresas del rubro servicios, pues conocer bien el medio en el que se opera, asignar recursos con criterio, anticiparse a contingencias y evaluar resultados de manera sistemática son prácticas que fortalecen el orden, la eficiencia y la visión de futuro. Sin estas herramientas, muchas MYPE, actúan únicamente cuando el problema ya se ha presentado; mientras que, con ellas, logran consolidar una estructura interna más firme, capaz de responder con agilidad, inteligencia y verdadera competitividad (Gutiérrez et al., 2023).

En este escenario, considerando la realidad problemática previamente expuesta, se seleccionó como caso de estudio, la pequeña empresa Q' Orianka Social S.A.C, con R.U.C N° 20606037083, inicio sus operaciones el 12de marzo de 2020, tiene su sede fiscal en el Calle German Schereiber N° 227, Interior N° 301 urbanización Santa Ana, distrito de San Isidro, provincia y departamento de Lima, su actividad económica abarca servicios de consultoría en asuntos sociales y medioambientales con reconocida experiencia y enfocada en la promoción de oportunidades para el desarrollo sostenible en entornos comunitarios en sectores como la minería, energía, hidrocarburos e industria. El titular y gerente de la empresa es Víctor Antonio Cornejo Silva, actualmente la organización cuenta con 28 colaboradores.

La empresa enfrenta múltiples deficiencias internas en sus procesos, destacando las relacionadas al control interno y la gestión administrativa, lo cual pone en riesgo su

sostenibilidad en el mercado. Los principales problemas identificado son que, no dispone de un sistema de control interno documentado, las decisiones se basan en el criterio personal del gerente, sin procedimientos estandarizados que aseguren uniformidad en la gestión. Tampoco existe un Manual de Organización y Funciones (MOF) que delimite claramente las responsabilidades de cada colaborador, lo que genera confusión, duplicidad de tareas y retrasos en la ejecución de proyectos. Cuando surgen inconvenientes como retrasos, sobrecostos o quejas de los clientes, no tienen herramientas claras para identificar la causa ni para aplicar soluciones que eviten que el mismo error se repita en el futuro. A nivel contable y financiera la información se maneja de forma básica, sin reportes detallados ni análisis por proyecto, esto hace difícil evaluar la rentabilidad de cada servicio y asignar bien los recursos. No se realiza un seguimiento sistemático del avance de los trabajos ni del rendimiento del personal lo que ocasiona demoras e incrementa los costos. Actualmente, la mayoría de los procesos administrativos aún se realizan de forma manual, con poco uso de herramientas digitales, lo que complica el acceso a información precisa y oportuna para tomar decisiones más eficientes.

Las dificultades descritas no solo generan pérdidas económicas, sino que también limitan el crecimiento de la empresa, debilitando su capacidad para alcanzar los objetivos institucionales. Ante este panorama, resulta prioritario establecer un sistema de control interno bien estructurado que permita supervisar las operaciones con mayor eficiencia y reduzca los errores. Asimismo, una gestión administrativa fortalecida a partir de estos cambios será clave para ordenar procesos, alinear recursos y tomar decisiones estratégicas con base en información confiable. Estas mejoras no solo contribuirán a estabilizar la empresa, sino que sentarán las bases para su crecimiento a largo plazo, en un entorno competitivo.

1.2 Formulación del problema

¿De qué manera el control interno incide en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: caso pequeña empresa Q'Orianka Social S.A.C –San Isidro – Lima, 2024?

1.3 Objetivo general

Identificar y describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: caso pequeña empresa Q'Orianka Social S.A.C –San Isidro – Lima, 2024.

1.4 Objetivos específicos

1. Describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú, 2024.
2. Describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la pequeña empresa Q'Orianka Social S.A.C –San Isidro – Lima, 2024.
3. Realizar un análisis comparativo de la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú y de la pequeña empresa Q'Orianka Social S.A.C –San Isidro – Lima, 2024.

1.5 Justificación

La presente investigación se justificó en la necesidad de comprender la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, considerados factores esenciales para su sostenibilidad y competitividad. En particular, se analizó cómo las deficiencias en el control interno condicionan la efectividad de la gestión administrativa, generando riesgos en la toma de decisiones y limitando la eficiencia de los procesos organizacionales. Este estudio aporta al conocimiento sobre la manera en que la interacción de estas variables puede determinar el desempeño, la permanencia y el desarrollo a largo plazo de las empresas en un entorno altamente competitivo.

Esta investigación se justificó de manera teórica, ya que aportó al ámbito empresarial al proporcionar una comprensión más clara del concepto de control interno y su impacto en la gestión administrativa, permitiendo generar aportes con sustento científico que continúan contribuyendo al avance y desarrollo de las empresas en distintos sectores económicos. Además, el estudio amplió bases teóricas sólidas, ofreció nuevas perspectivas y sirvió como referencia para futuras investigaciones en temáticas similares.

Desde una perspectiva práctica, la relevancia del estudio se manifestó en los resultados comunicados a los representantes legales de la empresa analizada. Dichos hallazgos se convirtieron en herramientas concretas para mejorar el sistema de control interno, brindando una visión más integral de la gestión administrativa. De esta manera, la empresa no solo optimizó el uso de sus recursos, sino que también fortaleció su capacidad para gestionar financiamiento externo de forma más estratégica. En última instancia, estas mejoras elevaron su eficiencia operativa y contribuyeron a asegurar su sostenibilidad financiera a largo plazo. Asimismo, el estudio permitió identificar políticas y prácticas específicas orientadas a

minimizar riesgos, tanto operativos como financieros, facilitando una toma de decisiones más acertada.

Por último, en el plano metodológico, el estudio se basó en un enfoque cualitativo que ofreció una visión global y contextual del fenómeno analizado. Esto no solo aportó mayor profundidad a los resultados, sino que también reforzó su validez y confiabilidad, especialmente al ser aplicados en entornos empresariales similares. Las principales técnicas de recolección de datos incluyeron encuestas, entrevistas y análisis documental, herramientas que permitieron captar de manera cercana y detallada la realidad específica de la empresa. El procesamiento de la información se llevó a cabo mediante métodos rigurosos que garantizaron la solidez de los hallazgos. En este sentido, la metodología empleada no solo resultó útil para el caso concreto abordado, sino que también pudo ser replicada o adaptada por otras microempresas del sector comercio que enfrentaron desafíos similares.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes:

2.1.1. Antecedentes Internacionales

En el marco de esta investigación, se considera como antecedentes internacionales a todos aquellos estudios realizados por investigadores de cualquier país, excluyendo el Perú, que hayan abordado las mismas variables y utilizado la misma unidad de análisis que la presente investigación, En ese sentido, para los fines de la investigación, se recurrió a los siguientes:

Miranda y Tualombo (2025) en su artículo titulado: Análisis del control interno y su influencia en la gestión administrativa en el Gobierno Autónomo Parroquial el Anegado-Ecuador, se plantearon como objetivo general analizar de qué manera el control interno influye en la gestión administrativa. Para lograrlo, se adoptó una metodología con enfoque mixto, combinando las técnicas bibliográficas, el razonamiento deductivo y herramientas estadísticas. La investigación para la recolección de datos recurrió a encuestas y entrevistas dirigidas al personal del gobierno parroquial, además de consultar fuentes relevantes como artículos científicos y documentos institucionales. Los resultados obtenidos revelaron que, aunque el control interno está implementado, presenta debilidades notables y requiere mejoras significativas. En la investigación se identificaron fallas en la planificación, ejecución y seguimiento de los procesos, lo que repercute de forma negativa en la rendición de cuentas y en el uso eficiente de los recursos públicos. Se concluyó que resulta fundamental reforzar el control interno para mejorar la gestión administrativa. Este fortalecimiento no solo permitiría incrementar la eficiencia operativa, sino también ofrecer servicios más eficaces y ajustados a las necesidades reales de la comunidad. Además, contribuiría a consolidar una administración más transparente, comprometida con la responsabilidad institucional y el cumplimiento de sus objetivos.

Macias y Vega (2022) en su artículo: Estrategias de control interno para la gestión administrativa de microempresas comerciales y artesanales ecuatorianas, tuvieron como objetivo general determinar las estrategias de control interno que contribuyen a mejorar la gestión de facturación en las microempresas comerciales y artesanales del cantón Portoviejo. El estudio se desarrolló bajo la metodología de diseño no experimental, con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), utilizando como instrumentos de recolección de datos encuestas y entrevistas semiestructuradas aplicadas a una muestra de 68 microempresarios. Los resultados

evidenciaron que la mayoría de las microempresas analizadas implementan estrategias de control interno en sus procesos administrativos. Sin embargo, aún se evidencian debilidades en la formalización de normas, la evaluación de riesgos y la supervisión interna. Asimismo, se destacó la incorporación de sistemas de facturación automatizados y el uso de herramientas tecnológicas (ERP), los cuales han contribuido a optimizar la gestión y el seguimiento de las operaciones. No obstante, una parte considerable de las empresas continúa dependiendo de procesos manuales, lo que limita la eficiencia del control financiero. Se concluyó que la implementación de estrategias de control interno estructuradas, apoyadas en tecnología y procedimientos formalizados, fortalece la gestión administrativa, mejora la eficiencia operativa y reduce los riesgos financieros, recomendándose fomentar la digitalización y la institucionalización de los procesos internos en las microempresas.

Moreno (2021) en su tesis titulada Evaluación del rol del control interno en la gestión administrativa de cinco alcaldías locales, Bogotá D.C. 2012–2020, tuvo como objetivo evaluar la incidencia del rol de evaluación y seguimiento del control interno sobre la eficacia y eficiencia de la gestión administrativa en las alcaldías locales de Bosa, Suba, Kennedy, Engativá y Ciudad Bolívar, durante el período comprendido entre 2012 y 2020, en Colombia. La investigación empleó una metodología mixta, que combinó la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, bajo un diseño no experimental, bibliográfico y de campo. Para la obtención de la información, se aplicaron las técnicas de entrevista y encuesta. Los resultados mostraron que, con la llegada de la Nueva Gestión Pública, surgió la necesidad de reformar la gestión del Estado y aplicar controles más rigurosos, enfocados en la evaluación de resultados mediante indicadores de desempeño y seguimientos sistemáticos. Este enfoque sustenta modelos como el MIPG, el MECI y las Líneas de Defensa, orientados a fortalecer la gestión y el control interno, promover la mejora continua, la eficiencia en el uso de recursos públicos y una gestión orientada a resultados que garantice servicios de calidad a la ciudadanía. Se concluyó que el control interno es un elemento clave para el funcionamiento eficiente de las entidades públicas, ya que brinda seguridad razonable en el logro de objetivos y contribuye a una gestión eficaz, eficiente y económica. Sin embargo, estos principios aún se encuentran en proceso de consolidación en las alcaldías locales de Bogotá, según los resultados obtenidos sobre el papel de evaluación y seguimiento del control interno.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

En el contexto de esta investigación, se considera como antecedentes nacionales a todos aquellos estudios realizados por investigadores en cualquier ciudad del Perú, excluyendo la región Lima, que hayan abordado las mismas variables y utilizado la misma unidad de análisis que la presente investigación. Para los fines del estudio, se tomaron en cuenta los siguientes:

Viña y Pérez (2024) en su tesis titulado: Diseño de control interno para optimizar la gestión administrativa de la empresa Transmap Toñito E.I.R.L., Arequipa 2022, tuvo como objetivo general diseñar un sistema de control interno que permita optimizar la gestión administrativa de dicha empresa y fortalecer su competitividad en el sector transporte de combustibles y agua. Para alcanzar dicho propósito, se utilizó una metodología cualitativa, de nivel descriptivo y con un diseño no experimental, lo que permitió analizar la realidad de la empresa sin manipular variables externas. Con el fin de obtener información relevante, se aplicaron dos técnicas principales: la entrevista al personal y la observación directa de los procesos internos. Como instrumentos se emplearon guías de entrevista y registros de observación, los cuales facilitaron la identificación de deficiencias administrativas y la ausencia de mecanismos formales de control. Los resultados evidenciaron que la organización presenta serias limitaciones en sus procesos de gestión, manifestadas en la falta de planificación estratégica, carencia de supervisión y ausencia de procedimientos documentados, lo que genera un modelo de gestión basado en la improvisación. Finalmente, la investigación concluyó que es necesario implementar un sistema de control interno fundamentado en los 17 principios del modelo COSO, cuyo diseño y posterior aplicación deben complementarse con un seguimiento constante, garantizando así que TRANSMAP TOÑITO E.I.R.L. logre eficiencia administrativa, sostenibilidad operativa y una posición más competitiva en el mercado.

Baca (2023) en su estudio titulado: El sistema de control interno y la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Anta 2021, tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre el sistema de control interno y la gestión administrativa en dicha entidad. Para alcanzar este propósito se utilizó una metodología de nivel descriptivo y correlacional, con un enfoque mixto que combinó lo cualitativo y lo cuantitativo, bajo un diseño no experimental y de corte transversal, empleando el método hipotético deductivo como base del análisis. La muestra estuvo conformada por 49 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta, a quienes se aplicó como instrumento un cuestionario dirigido a ambas variables de

estudio. Los resultados mostraron que la variable sistema de control interno alcanzó un nivel regular y eficiente en un 20,41%, mientras que la variable gestión administrativa también se situó entre niveles regulares y eficientes. La contrastación de hipótesis, realizada mediante la prueba paramétrica de correlación de Pearson, arrojó un valor de 0,633 con una significancia bilateral de 0,001, lo que confirma la existencia de una correlación positiva alta entre el sistema de control interno y la gestión administrativa. En conclusión, la investigación demostró que el fortalecimiento del sistema de control interno contribuye de manera significativa a mejorar la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Anta, generando condiciones más eficientes para el cumplimiento de objetivos institucionales y administrativos.

Orbegoso y Orbegoso (2023) en su estudio titulado: Incidencia del sistema de control interno en la administración de recursos de la Municipalidad Distrital de Mache – Otuzco, 2020, tuvo como objetivo general determinar la incidencia del sistema de control interno en la administración de los recursos de dicha municipalidad, considerando la obligación que tienen las entidades públicas de implementar este sistema para maximizar y utilizar de manera eficiente los bienes bajo su responsabilidad. La investigación fue de tipo cualitativa, con un diseño no experimental enmarcado en un nivel descriptivo y correlacional, tomando como población los recursos administrados por la Municipalidad Distrital de Mache en el año 2020 y como muestra específica la gestión del recurso residuos sólidos. Para la recolección de información se emplearon como técnicas la entrevista y el análisis documentario, lo que permitió verificar de manera directa la aplicación de los componentes del control interno. Los resultados mostraron que la municipalidad cumplió adecuadamente con los tres ejes del sistema de control interno en la administración del recurso residuos sólidos durante el año 2020, siguiendo las disposiciones normativas establecidas por el Gobierno Central y la Contraloría General de la República. En conclusión, se determinó que el sistema de control interno incide de manera positiva en la administración de los recursos de la Municipalidad Distrital de Mache, garantizando un manejo más eficiente y transparente, especialmente en lo referente a la gestión de residuos sólidos.

García y Poma (2021) en su estudio titulado: El control interno y la gestión administrativa de la empresa OL Servicios Generales S.R.L., periodo 2015 - 2019, tuvo como objetivo general establecer si el control interno contribuyó en la gestión administrativa de dicha empresa, dedicada al mantenimiento y limpieza de oficinas y empresas en el distrito de Lince. La investigación se desarrolló como un estudio de tipo aplicada y nivel explicativo, con un

enfoque cualitativo para la variable control interno y cuantitativo para la variable gestión administrativa, empleando el método hipotético deductivo como base de análisis. Para la obtención de información se recurrió a la revisión de los estados financieros de la empresa correspondientes al periodo 2015-2019, elaborando tablas y cuadros comparativos, aplicando ratios financieras, así como análisis horizontal y vertical de los estados, además de la aplicación de encuestas sobre la variable control interno dirigidas al personal de la organización. Los resultados evidenciaron que el control interno incide directamente en la gestión administrativa, ya que su aplicación permitió alcanzar una administración más eficiente, lo cual se reflejó en la mejora de las ratios de gestión: reducción en el periodo promedio de cobro, mayor rotación de cuentas por cobrar, rotación de cuentas por pagar y disminución del periodo promedio de pago. Asimismo, las encuestas aplicadas confirmaron que el control interno es percibido como un factor de suma importancia para la adecuada gestión administrativa. De igual forma, los resultados inferenciales, obtenidos mediante la prueba de Spearman, demostraron la existencia de una correlación positiva entre las variables analizadas. En la investigación, se concluyó que la implementación correcta del control interno generó un cambio positivo en la empresa, especialmente en el año 2019, demostrando que este sistema constituye un elemento decisivo para fortalecer la gestión administrativa de OL Servicios Generales S.R.L.

Sambrano (2021) en su tesis titulado: Aplicación del control interno y su incidencia en el mejoramiento de la gestión en la administración de la Municipalidad Distrital de Luyando – Naranjillo año 2019, tuvo como objetivo general determinar en qué medida el control interno incide en la gestión administrativa de dicha municipalidad, tomando en cuenta que las deficiencias detectadas en los procesos internos ocasionaban incumplimientos en el desarrollo sostenible de la población. Para ello se desarrolló una investigación con enfoque cualitativo, de carácter descriptivo correlacional, que permitió describir las propiedades y características del control interno y, a la vez, establecer su relación con la gestión administrativa del Gobierno Local de Luyando. En el trabajo de campo se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario, dirigido a funcionarios y trabajadores de la municipalidad, a fin de recopilar información directa sobre la existencia y aplicación del control en las distintas áreas. Los resultados obtenidos evidenciaron que la mayoría de los encuestados señaló que en sus áreas de trabajo no se aplica un control interno adecuado, aunque reconocieron su importancia y la necesidad de implementarlo como un mecanismo indispensable para optimizar la gestión

administrativa. La hipótesis planteada se contrastó mediante la prueba estadística del Chi cuadrado, lo que permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna, confirmando que sí existe una relación significativa entre el control interno y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Luyando – Naranjillo. En conclusión, la investigación determinó que la carencia de un sistema de control interno limita el cumplimiento de metas programadas y el respeto a las normativas, por lo que resulta necesario implementar mecanismos de control que fortalezcan la gestión administrativa y favorezcan el desarrollo sostenible de la comunidad.

2.1.3. Antecedentes Regionales

En el ámbito de esta investigación, se considera como antecedentes regionales a todos aquellos estudios realizados por investigadores en ciudades de la región Lima, excluyendo específicamente la provincia de Lima, que hayan utilizado las mismas variables, unidades de análisis y el mismo sector económico que la presente investigación. Con este criterio, se revisaron los siguientes:

Benites (2024) en su estudio titulado: El control interno y su incidencia en la gestión de la microempresa estación Cerro Azul S.A.C. - Cañete - Lima provincias, tuvo como objetivo general identificar y describir la incidencia del control interno en la gestión de dicha microempresa. La metodología empleada se basó en un enfoque cualitativo, de nivel descriptivo y diseño no experimental; para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando cuestionarios que incluyeron preguntas tanto cerradas como abiertas. Los resultados mostraron que, aunque el representante legal cuenta con conocimientos profesionales en el rubro, la empresa no dispone de un sistema de control interno formalmente implementado, recurriendo en su lugar a mecanismos empíricos que no garantizan una gestión eficaz. Se detectaron deficiencias en todos los componentes del control interno, lo que evidencia la existencia de un sistema inadecuado. Asimismo, la gestión administrativa presenta debilidades estructurales en sus procesos, lo que genera impactos negativos en la operatividad de la empresa. La ausencia de controles apropiados ha incrementado los riesgos operativos, ocasionado pérdidas económicas y comprometido la continuidad del negocio. Finalmente, se concluyó que el control interno incide de manera negativa en la gestión de la microempresa debido a su carácter informal y empírico, por lo que se recomienda implementar un sistema formal y

estructurado que permita optimizar la gestión administrativa y garantizar la sostenibilidad empresarial.

Valverde (2024) en su estudio titulado: El control interno y su incidencia en la gestión de la microempresa Frio Bank S.A.C. de Lima, 2023, tuvo como objetivo general determinar la incidencia del control interno en la gestión de dicha microempresa. La metodología aplicada fue de enfoque cualitativo, con diseño no experimental, de nivel descriptivo, documental y de caso; se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento cuestionarios con preguntas cerradas pertinentes. Los resultados señalaron que el representante legal es un hombre de 36 años, con estudios superiores completos, y que la empresa, formal y con trece años de experiencia, cuenta con personal permanente y eventual. Se constató que dispone de un sistema de control interno conformado por un organigrama estructurado, código de ética, misión, visión y un Manual de Organización y Funciones (MOF) operativo. Sin embargo, presenta leves deficiencias en la identificación de riesgos y carece de procedimientos formales para atenderlos oportunamente. En cuanto a las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión y monitoreo, se encontró que la empresa desarrolla acciones efectivas que contribuyen a la toma de decisiones y al cumplimiento de objetivos. En su gestión administrativa, destaca la planificación clara de metas a corto, mediano y largo plazo, una estructura organizativa eficiente, liderazgo que motiva al personal y medidas correctivas aplicadas cuando se detectan desviaciones. Finalmente, se concluyó que el sistema de control interno implementado incide positivamente en la gestión administrativa, favoreciendo la eficiencia operativa y el logro de las metas institucionales.

Gutiérrez (2021) en su estudio titulado: Caracterización del control interno de las MYPE del sector servicios del Perú: caso empresa prestadora de servicios Mi Valle S.A.C. – Cañete, 2019, tuvo como objetivo general determinar las características del control interno en dicha organización, como representativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de carácter bibliográfico, documental y de caso, lo que permitió analizar tanto la teoría como la realidad de la empresa objeto de estudio. Para la obtención de información se aplicó la técnica de la revisión bibliográfica y se emplearon como instrumentos fichas bibliográficas y un cuestionario con preguntas cerradas, este último dirigido al gerente general de la empresa Mi Valle S.A.C. Los resultados evidenciaron, en primer lugar, que la literatura especializada sostiene la necesidad de implementar los cinco

componentes del control interno como base de una gestión confiable y eficiente; en segundo lugar, que la empresa analizada carece de un sistema formal de control interno, lo cual fue confirmado por el gerente general; y en tercer lugar, que al comparar ambos hallazgos se constató la inconsistencia en dos de los elementos evaluados, lo que refleja deficiencias en la aplicación del control interno dentro de la organización. En conclusión, se determinó que si bien fue posible caracterizar el control interno en este caso de estudio, la empresa Mi Valle S.A.C. presenta falencias importantes, pues algunos componentes no están claramente definidos ni aplicados por la gerencia ni por el área administrativa, lo que limita el fortalecimiento de su gestión.

2.1.4. Antecedentes Locales

En el desarrollo de esta investigación, se considera como antecedentes regionales a todos aquellos estudios realizados por diversos investigadores en la provincia de Lima, siempre que hayan empleado las variables y unidades de análisis específicas correspondientes a los objetivos de la presente investigación. En consecuencia, se revisaron las siguientes:

Córdova (2025) en su estudio titulado: El control interno y su efecto en la gestión administrativa de la mediana empresa del sector servicio: Consorcio Ponegora, distrito Santiago de Surco, Lima 2024, tuvo como objetivo fundamental determinar el impacto del control interno en la gestión administrativa de esta empresa del sector servicios. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un nivel descriptivo y un diseño no experimental, apoyándose en la revisión bibliográfica, entrevistas y la aplicación de un cuestionario como principales herramientas de recolección de información. Los resultados confirmaron que el control interno constituye un elemento esencial para la gestión administrativa de las MYPE en el Perú, al ser clave para garantizar eficiencia, eficacia y transparencia en los procesos organizacionales. En el caso específico del Consorcio Pongora, se identificó la ausencia de un Manual de Organización y Funciones, la inexistencia de un organigrama definido y la falta de difusión de valores éticos, lo que debilita el ambiente de control. Asimismo, se constató que la empresa no cuenta con un sistema formal de gestión de riesgos, lo que limita la prevención de fraudes y problemas operativos; tampoco implementa controles ni procedimientos claros para la asignación de tareas, y su comunicación interna es informal, dificultando la toma de decisiones. Del mismo modo, no se aplican medidas correctivas ante las debilidades detectadas ni se ejecuta una supervisión

adecuada, lo que revela deficiencias en la planificación, organización, dirección y control. En conclusión, la investigación evidenció que el control interno tiene un impacto significativo en la gestión administrativa, pues su adecuada implementación optimiza los procesos y fortalece la estructura organizacional, permitiendo a la empresa alcanzar mayor eficiencia y sostenibilidad.

Nunja (2025) en su estudio titulado: El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú: caso microempresa Ferrekasa Comercial E.I.R.L. – Surquillo, Lima, 2024, tuvo como objetivo general identificar y describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las MYPE de dicho sector y, en particular, de la empresa caso de estudio. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño descriptivo y bibliográfico, utilizando para la recolección de datos las técnicas de la encuesta y la revisión bibliográfica, mientras que como instrumentos se emplearon el cuestionario y las fichas bibliográficas. Los resultados evidenciaron que la mayoría de las MYPE del sector comercio no implementan de manera adecuada los cinco componentes del sistema de control interno —ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo—, lo cual impacta negativamente en las dimensiones de la gestión administrativa, como la planificación, la organización, la dirección y el control. En el caso específico de Ferrekasa Comercial E.I.R.L., se constató la ausencia de una estructura organizativa formal, la falta de planificación definida y la inexistencia de mecanismos de control administrativo, lo que refleja una gestión poco eficiente y desorganizada. En conclusión, se determinó que la limitada aplicación del control interno incide de manera negativa en la gestión administrativa, generando desorganización, baja eficiencia y escasa capacidad de respuesta frente a los desafíos del entorno empresarial.

Fernández (2021) en su estudio titulado: Control interno y gestión administrativa de la división de logística de la Policía Nacional del Perú, 2020, tuvo como objetivo general determinar la relación entre el control interno y la gestión administrativa en dicha dependencia policial. Para alcanzarlo se empleó una metodología de enfoque mixto: por un lado, cuantitativa, con un diseño no experimental de alcance correlacional y descriptivo de corte transversal, y por otro, cualitativa, con el método etnográfico, lo que permitió contrastar los resultados desde ambas perspectivas. La población estuvo conformada por 175 efectivos policiales que laboraban

en la División de Logística, de los cuales 120 fueron seleccionados como muestra representativa. Para la recolección de información se aplicaron las técnicas de la encuesta y la entrevista, utilizando como instrumentos el cuestionario y la entrevista a profundidad, con lo cual se obtuvo evidencia sustancial para el análisis. Los resultados demostraron que existe una relación positiva considerable entre el control interno y la gestión administrativa (Rho = 0.798), hallándose también correlaciones significativas entre las dimensiones: ambiente de control y gestión administrativa (Rho = 0.785), información y comunicación con gestión administrativa (Rho = 0.652), y supervisión con gestión administrativa (Rho = 0.706). Estos hallazgos confirmaron de manera cuantitativa la existencia de una correlación significativa entre ambas variables y, desde el enfoque cualitativo, que la implementación de un sistema de control interno favorece un mejor desempeño laboral, fortalece la transparencia y genera confianza entre la ciudadanía y la institución policial. En conclusión, la investigación evidenció que el control interno es un componente esencial para lograr eficiencia administrativa y fortalecer la legitimidad institucional en la División de Logística de la Policía Nacional del Perú.

2.2 Bases teóricas:

2.2.1. Teoría del control interno

Según Calle (2020) el control interno comprende un conjunto de procedimientos y políticas implementadas dentro del sistema contable con el propósito de minimizar errores y prevenir fraudes o abusos, garantizando la fiabilidad de la información financiera y la protección de los activos, este sistema requiere especial atención en áreas de alta vulnerabilidad como el efectivo, los inventarios y las nóminas, las cuales demandan verificaciones planificadas y, sobre todo, la adecuada segregación de funciones, asignando responsabilidades claras a cada trabajador para reducir los riesgos y fortalecer la transparencia en la gestión.

Para que una empresa alcance un alto rendimiento, es clave que refuerce su control interno con una vigilancia constante en sus procedimientos internos de gestión. De acuerdo con Pacheco (2023) la supervisión sistemática, incluye desde el ambiente de control y la evaluación de riesgos hasta las actividades de control, comunicación y seguimiento permite detectar y corregir a tiempo cualquier deficiencia en las distintas áreas de la organización. Este método exige que la gerencia participe activamente, asegurándose de que las acciones previstas se ejecuten de forma correcta y en todos los niveles, lo que a su vez fortalece la eficacia del sistema

de control. En este contexto, a lo largo del proceso de evolución del control interno se han planteado las siguientes teorías:

2.2.1.1. Teoría de los Sistemas

La teoría de sistemas plantea que toda organización funciona como un sistema abierto compuesto por subsistemas interdependientes que interactúan de manera continua con el entorno. Desde esta perspectiva, el control interno se concibe como un subsistema regulador que actúa sobre los procesos financieros para asegurar que cada unidad de la organización cumpla sus funciones de manera coordinada, integrando operaciones y objetivos estratégicos. Este rol regulador implica establecer mecanismos de retroalimentación, mediante los cuales se detectan desviaciones, se ajustan procedimientos y se optimiza la eficiencia de los registros y reportes contables. En el marco de esta teoría, la información contable no se produce de forma aislada, sino que fluye a través de una red de relaciones internas donde la confiabilidad de los datos depende de la comunicación efectiva entre los subsistemas. Este modelo de análisis permite comprender cómo las interacciones internas y externas condicionan la calidad de la información financiera y la capacidad de respuesta de la organización (Crespo, 2021).

De forma complementaria, Domínguez y López (2017) señalan que la aplicación de la teoría de sistemas en entornos empresariales refuerza la integración funcional y promueve que los sistemas de control interno se diseñen de manera integral, contemplando no solo el cumplimiento normativo, sino también la capacidad de adaptación a cambios del entorno económico y regulatorio. Así, el control interno contable, visto desde el enfoque sistémico, se convierte en una herramienta estratégica para garantizar la transparencia, la eficiencia operativa y la sostenibilidad organizacional.

2.2.1.2. Teoría de la Agencia

La teoría de la agencia, formulada por Jensen y Meckling, describe la relación contractual entre el principal (accionista o propietario) y el agente (gerente o administrador), advirtiendo que la separación entre propiedad y gestión puede generar conflictos de interés y costos de agencia. Este marco teórico justifica la necesidad de implementar mecanismos de control interno que permitan supervisar la actuación del agente, garantizar la transparencia de los informes financieros y reducir el riesgo de que las decisiones gerenciales se aparten de los objetivos del propietario, por lo que un sistema de control interno bien diseñado, que incluya

políticas claras, procedimientos documentados y auditorías periódicas, no solo permite supervisar la actuación del agente, sino que también facilita la detección temprana de irregularidades y la corrección de desviaciones en la gestión administrativa (Acosta,2018).

Conforme a Verdezoto y Romero (2024) en este marco, el control interno opera como un mecanismo fundamental para reducir los costos de agencia derivados de la delegación de autoridad del principal al agente. Estos autores explican que la supervisión efectiva, sustentada en procedimientos de control formalmente establecidos, favorece la transparencia de los reportes contables y promueve la rendición de cuentas, reduciendo así las posibilidades de que el agente incurra en comportamientos oportunistas que perjudiquen los intereses del principal. Asimismo, destacan que la correcta implementación de políticas de control, auditorías internas periódicas, sistemas de monitoreo continuo y mecanismos de separación de funciones no solo mitiga el riesgo moral, sino que también garantiza la integridad y confiabilidad de la información financiera.

De manera complementaria, Quintero et al. (2020) afirman que la teoría de la agencia proporciona un marco para comprender no solo los conflictos de interés, sino también la forma en que las organizaciones diseñan sus sistemas de control para mitigarlos. Estos autores destacan que la implementación de prácticas como la auditoría interna y externa, la segregación de funciones, la supervisión continua y el uso de informes contables periódicos y verificables son esenciales para disminuir el riesgo moral y la manipulación de información. Además, enfatizan que el control interno no debe limitarse a una función meramente fiscalizadora, sino que debe actuar como un sistema dinámico de gobernanza que facilite la rendición de cuentas, mejore la calidad de la información financiera y fortalezca la confianza entre los actores de la relación contractual.

2.2.1.3. Teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia, propuesta originalmente por Lawrence y Lorsch, parte de la premisa de que no existe una estructura organizativa ni un sistema de control interno óptimo para todas las organizaciones. Por el contrario, su eficacia depende de la capacidad de adaptación a factores como el entorno, el tamaño, la tecnología y la estrategia empresarial, los cuales determinan las formas más adecuadas de coordinar y supervisar las actividades internas (Oña, 2020).

Por su parte, González y Mendoza (2025) sostienen que la aplicación del enfoque contingencial en el control interno requiere que las políticas y procedimientos se diseñen considerando las características particulares de cada empresa. Elementos como el nivel de riesgo, la complejidad operativa y la dinámica del entorno deben evaluarse previamente, de modo que el control interno se convierta en un instrumento estratégico y no en un mero requisito formal.

En el mismo sentido, Cevallos y Cruz (2024) destacan que la evolución de esta teoría ha incorporado perspectivas más amplias, integrando enfoques metodológicos que permiten entender cómo las organizaciones responden a la incertidumbre ambiental y a los cambios tecnológicos. Subrayan que la flexibilidad estructural y la capacidad de innovación son componentes clave para que los sistemas de control interno se mantengan efectivos en entornos cambiante.

2.2.1.4. Teoría Integrador: Modelo COSO

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) es una entidad estadounidense que tiene como finalidad brindar un marco común para el control interno, la gobernanza corporativa y la gestión de riesgos, para ello emitió un informe que contenía un modelo para el control interno, la gobernanza corporativa y la gestión de riesgos. Este modelo integrado surgió como respuesta a riesgos financieros como el fraude y deficiencias en la presentación de información, afectando especialmente a sectores regulados como el bancario y empresarial (Chango et al., 2024). Desde la publicación de este modelo, se han emitido diversos informes a lo largo del tiempo, los cuales han perfeccionado y ampliado los enfoques presentados en las versiones iniciales, entre ellos:

a) Informe COSO I

El modelo de control interno más influyente a nivel internacional sigue siendo el modelo COSO publicado en 1992 continúa siendo empleado en las investigaciones recientes. García y Saltos (2024) señalan que este modelo proporciona un lenguaje compartido para que las organizaciones evalúen y mejoren sus sistemas de control. En su definición original, el control interno es concebido como un proceso que involucra al directorio, la gerencia y todos los miembros de la institución, con la finalidad de ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

El modelo COSO, se compone de cinco elementos interrelacionados: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. El entorno de control es la base ética y cultural del sistema, e implica valores institucionales, el tono directivo y las competencias del personal. La evaluación de riesgos se ocupa de identificar los factores que pudieran obstaculizar los objetivos institucionales. Las actividades de control son los mecanismos formales —políticas, procedimientos, autorizaciones— que materializan las directrices. Información y comunicación aseguran que los datos pertinentes fluyan a tiempo y en forma adecuada para la toma de decisiones. Por último, la supervisión garantiza que el sistema se revise y ajuste conforme cambien las condiciones. En síntesis, estos cinco componentes hacen del COSO un referente estructural para diseñar, evaluar y fortalecer sistemas de control interno (Gil et al., 2025).

En este contexto, Álava et al. (2023) afirmaron que el marco COSO constituye una herramienta clave para diseñar, aplicar y evaluar el control interno, debido que guía a las organizaciones en el logro de sus objetivos operativos, de información y de cumplimiento. En la práctica, su uso ha contribuido a mejorar la calidad de los sistemas de control interno al ofrecer lineamientos claros y homogéneos que fortalecen la transparencia y la gestión de riesgos. De esta manera, el modelo COSO se mantiene como un referente internacional en el tema, pues brinda una base común para valorar la eficacia de los procesos organizacionales y reforzar la confianza en la información que se genera.

b) Informe COSO II

El modelo COSO II, también denominado COSO ERM (Enterprise Risk Management), desarrollado en 2004 como una extensión del marco original de control interno, incorporó una visión más amplia de la gestión de riesgos al vincularla directamente con los objetivos estratégicos de las organizaciones. Conforme con García y Saltos (2024) este enfoque busca que la identificación y respuesta a los riesgos formen parte de todos los niveles jerárquicos, con el propósito de brindar una seguridad razonable respecto al logro de metas operativas, la confiabilidad de la información y el cumplimiento normativo.

El COSO ERM se compone de ocho elementos interrelacionados: ambiente interno, definición de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, comunicación e información, y supervisión. Como señala Pacheco (2023) estos componentes no deben entenderse como procesos independientes, sino como

prácticas complementarias que fortalecen la cultura organizacional, delimitan la tolerancia al riesgo y aseguran la coherencia entre la estrategia y los valores de la entidad.

En la aplicación práctica, el ambiente interno constituye la base ética y cultural del sistema de gestión de riesgos, mientras que la identificación y análisis de eventos permiten anticipar escenarios adversos y valorar su impacto. Para Gil et al. (2025) este marco brinda a las organizaciones la posibilidad de elegir distintas respuestas como mitigar, aceptar, evitar o transferir riesgos y garantizar que esas decisiones se revisen y ajusten con el tiempo, lo que incrementa la resiliencia institucional y favorece la generación de valor sostenible.

c) Informe COSO III

La actualización del marco COSO, presentada en 2013, fue una respuesta a los profundos cambios en el entorno empresarial global: mayor complejidad en los negocios, avances tecnológicos vertiginosos y nuevas exigencias en materia de gobierno corporativo. Como señala Pacheco (2023) esta versión mantuvo la definición de control interno y sus cinco componentes originales, pero añadió lineamientos pensados para facilitar su aplicación en contextos cada vez más dinámicos y competitivos.

Entre sus principales aportaciones se encuentra la incorporación de diecisiete principios asociados a los cinco componentes: entorno de control (5 principios), evaluación de riesgos (4), actividades de control (3), información y comunicación (3) y supervisión (2). De acuerdo con García y Saltos (2024) estos principios aportan mayor detalle y claridad, lo que ayuda a las organizaciones a comprender de manera más precisa cómo diseñar, implementar y evaluar un sistema de control interno sólido (Catagua et al., 2023).

El marco COSO 2013 también amplió la mirada sobre los objetivos de información, extendiéndolos más allá de lo financiero, e introdujo pautas concretas para enfrentar riesgos de fraude y aprovechar la tecnología como apoyo en los sistemas de control. Para Escobar (2022) este avance fue decisivo, pues reconoce que el control interno debe ajustarse a las transformaciones tecnológicas y a las crecientes demandas de transparencia, consolidándose como un referente esencial en la gestión administrativa contemporánea.

2.2.1.5. Componentes del control interno

El sistema de control interno está formado por cinco componentes interrelacionados, integrados en los procesos administrativos de la entidad: ambiente de control, evaluación de

riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión o monitoreo. Estos componentes operan de forma conjunta para brindar seguridad razonable sobre el logro de objetivos de operación, información y cumplimiento (Álava et al., 2023).

2.2.1.5.1. Ambiente de control

El ambiente de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que sirven de base para un control interno efectivo. Depende en gran medida de la integridad, los valores éticos y la capacidad de las personas que integran la organización, así como de la filosofía y el estilo de gestión de la dirección. Es responsabilidad de la alta dirección resaltar la importancia del control interno y establecer normas claras de conducta para todos los miembros de la entidad, ya que un ambiente de control sólido influye de forma directa en el resto del sistema (Chango et al., 2024).

2.2.1.5.2. Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos es un proceso constante que ayuda a identificar y analizar los eventos, internos o externos, que puedan afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos. Este análisis contempla tanto la probabilidad de que ocurran como el impacto que podrían generar, además de establecer medidas para su mitigación. Una gestión de riesgos efectiva requiere revisiones periódicas, tomando en cuenta los cambios que surjan en el entorno y dentro de la propia entidad (Loor & Peñaloza, 2023).

2.2.1.5.3. Actividades de control

Las actividades de control abarcan políticas, procedimientos y mecanismos destinados a asegurar que las directrices de la dirección se cumplan y que los riesgos identificados se manejen de forma adecuada. Estas pueden ser preventivas o correctivas, ejecutarse de manera manual o automatizada, y deben aplicarse de forma constante durante un periodo determinado para garantizar su efectividad. Además, su diseño debe considerar siempre una relación costo–beneficio equilibrado (Torres, 2023).

2.2.1.5.4. Información y comunicación

La información y la comunicación son la base que sostiene el funcionamiento de los demás componentes del control interno. Toda entidad debe identificar, generar y utilizar información relevante y de calidad, tanto interna como externa, para apoyar la toma de decisiones y alcanzar sus objetivos. Además, es fundamental contar con canales de

comunicación efectivos que aseguren que esa información llegue de forma clara y oportuna a todos los niveles de la organización y a las partes externas que corresponda (Quinaluisa et al., 2018).

2.2.1.5.5. Supervisión y monitoreo

La supervisión y el monitoreo consisten en realizar evaluaciones constantes o puntuales para confirmar que los elementos del control interno estén presentes y funcionen correctamente. Este proceso permite que las deficiencias detectadas se informen a tiempo y se tomen las acciones correctivas necesarias. Un monitoreo constante ayuda a que la organización se adapte mejor a los cambios y conserve la eficacia de su control interno (Pacheco, 2023).

2.2.1.2. Importancia del control interno.

Los controles internos desempeñan un papel fundamental en cualquier entidad empresarial, ya que influyen directamente en las políticas, procedimientos y estructura organizacional. Asimismo, los controles internos son esenciales para garantizar el registro preciso de las transacciones y la elaboración de informes financieros confiables. Sin un control adecuado, la información financiera puede carecer de precisión, lo que afectaría negativamente la capacidad de la dirección para tomar decisiones informadas (De la Cruz & Flores, 2021).

El control interno en las empresas constituye un pilar esencial para la sostenibilidad y competitividad de estas organizaciones, pues no solo permite preservar los activos frente a posibles pérdidas o mal uso, sino que también asegura que el registro contable sea confiable, oportuno y acorde con la normativa vigente, proporcionando así una base sólida para la elaboración de estados financieros precisos y la toma de decisiones estratégicas por parte de la gerencia (Hidalgo et al., 2023).

En este sentido, el control interno contable no se limita a un conjunto de procedimientos administrativos, sino que representa un sistema integral de supervisión y evaluación que contribuye a la eficiencia operativa y a la correcta asignación de recursos, garantizando la veracidad y transparencia de la información financiera divulgada a los diferentes grupos de interés. Asimismo, la implementación de un sistema sólido de control interno actúa como un mecanismo preventivo y correctivo que reduce significativamente el riesgo de errores y fraudes, optimiza los procesos de revisión interna, facilita el trabajo de la auditoría externa y fortalece la

credibilidad y confianza en los estados financieros presentados, aspectos que resultan determinantes para mantener relaciones comerciales sostenibles (Cumbicos et al., 2023).

2.2.1.3. Características del control interno.

De acuerdo con Calle (2020) un sistema de control interno efectivo debe fundamentarse en diversas características claves que aseguren su adecuada operación. Entre estas se encuentra, en primer lugar, la planificación organizacional, que implica diseñar y mantener una estructura jerárquica clara, con funciones y responsabilidades bien definidas, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la empresa. En segundo lugar, la separación funcional resulta esencial para distribuir tareas entre diferentes áreas o personas, evitando la concentración de funciones críticas en un solo cargo, lo que previene conflictos de interés y permite una supervisión más efectiva. Además, el control de acceso a los activos se configura como un elemento fundamental para proteger la integridad de los recursos de la organización, restringiendo y monitoreando su uso a través de mecanismos físicos y digitales, con el fin de prevenir pérdidas, daños o uso indebido.

Del mismo modo, un sistema de autorización y procedimientos claramente establecido define los niveles de aprobación para las operaciones, promoviendo la disciplina organizacional y el estricto cumplimiento de las políticas internas y normativas externas. Finalmente, el método de procesamiento de datos —ya sea manual o mediante sistemas informáticos— debe adaptarse a la complejidad de la organización, garantizando la exactitud, oportunidad y eficiencia en el manejo de la información para la toma de decisiones (Hidalgo et al., 2023).

2.2.1.4. Funciones del control interno

El control interno en una organización cumple funciones esenciales para garantizar la transparencia, la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Una de sus funciones centrales es la auditoría interna, que consiste en evaluar de manera sistemática la efectividad de las políticas de gestión de riesgos y verificar el correcto funcionamiento del sistema de control interno; esta actividad no solo detecta desviaciones, sino que también impulsa la mejora continua mediante la aplicación de marcos como COSO (Catagua et al., 2023).

Asimismo, cumple un rol de consultoría y asesoramiento a las distintas unidades organizacionales, proporcionando apoyo para optimizar procesos, identificar riesgos y fortalecer controles, lo que contribuye a una gestión más eficiente y alineada con los objetivos

estratégicos (Zamora & Loor, 2025). Otra función clave es el examen autónomo, mediante el cual se realiza una evaluación objetiva e independiente del sistema de control interno para proponer mejoras orientadas a optimizar la gestión institucional, asegurando imparcialidad y rigor en las recomendaciones (Ríos et al., 2023).

El control interno también se encarga del seguimiento de la gestión, monitoreando la ejecución de los planes de mejora y fomentando una cultura de control que favorezca el logro de metas institucionales. A ello se suma la facilitación de información, que implica atender solicitudes de datos por parte de organismos de control y otras instancias externas, garantizando la entrega oportuna y veraz de la información requerida (Sanabria, 2021). Igualmente, la comunicación de resultados constituye una responsabilidad fundamental, ya que permite informar a la alta dirección sobre hallazgos y recomendaciones derivados de auditorías y evaluaciones, favoreciendo la toma de decisiones estratégicas. Finalmente, la elaboración de informes técnicos y documentados sobre las evaluaciones, asesorías y resultados del sistema de control interno es crucial, pues integra sugerencias para su optimización y coordina el avance de programas y comités vinculados a la normativa vigente, cerrando así el ciclo de retroalimentación y mejora (De la Cruz & Flores 2021).

2.2.1.5. Clasificación del control interno.

El control interno, como sistema integral de gestión, puede clasificarse en dos categorías principales. En primer lugar, el control interno administrativo, que comprende el conjunto de métodos y procedimientos orientados a optimizar la planificación organizacional y asegurar la eficiencia operativa. Este tipo de control se enfoca en la estructura y funcionamiento de la entidad, promoviendo la adecuada asignación de funciones, la supervisión de procesos y la implementación de políticas que permitan alcanzar los objetivos institucionales de forma ordenada y efectiva (Catagua et al., 2023). En segundo lugar, el control interno contable agrupa los métodos y procedimientos destinados a salvaguardar los activos, prevenir pérdidas y garantizar la confiabilidad de la información contable. Este tipo de control asegura que los registros y reportes financieros sean exactos, completos y oportunos, de manera que respalden la toma de decisiones estratégicas y el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales (Zamora & Loor, 2025). Ambos tipos de control son complementarios y, cuando se aplican de

manera coordinada, fortalecen la capacidad de la organización para gestionar riesgos, cumplir con la normativa y mejorar su desempeño global (De la Cruz & Flores, 2021).

2.2.2. Teoría de la gestión administrativa.

Ojeda y Rodríguez (2022) señalan que la gestión administrativa está compuesta por un conjunto de etapas que sirven como soporte para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, utilizando tanto recursos tangibles como intangibles. Dichas etapas incluyen la planeación, en la que se definen estrategias y proyectos a ejecutar; la organización, donde se establece la cadena de mando, los niveles de autoridad, las funciones y responsabilidades, así como la comunicación asertiva entre los miembros de la empresa; la ejecución, que implica llevar a cabo las acciones definidas en las fases anteriores orientando las operaciones hacia el logro de las metas; y, finalmente, el control, en el que se evalúa el desarrollo de las actividades con el fin de identificar posibles fallas y aplicar las herramientas adecuadas para corregirlas.

Las teorías de la gestión ha evolución significativa, transitando desde los enfoques clásicos centrados en la eficiencia operativa hasta las perspectivas contemporáneas orientadas a la innovación y la sostenibilidad. Como señalan Carbal et al. (2024) este desarrollo responde a la necesidad de comprender mejor la dinámica de las organizaciones y de proponer modelos que incrementen tanto su efectividad como su capacidad de adaptación en entornos complejos. En este escenario, a lo largo de la evolución de la gestión administrativa se han formulado las siguientes teorías:

2.2.2.1. Teoría científica de la administración

La teoría científica de la administración fue desarrollada por el ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor en 1911 con la publicación de The Principles of Scientific Management, obra que la necesidad de organizar el trabajo con bases científicas en lugar de depender únicamente de la experiencia empírica. Su propuesta se enfocó en optimizar los procesos y dividir las tareas para elevar la productividad y disminuir desperdicios. Entre sus aportaciones destacan el estudio de tiempos y movimientos, la selección científica del personal, la capacitación sistemática, la estandarización de métodos de trabajo, la supervisión funcional especializada y la implementación de sistemas de incentivos vinculados al rendimiento (Wetraining, 2025).

De acuerdo con Carbal et al. (2024) estos principios convirtieron a la administración en una disciplina basada en la racionalización y el cálculo objetivo, sentando las bases para el desarrollo de teorías organizacionales posteriores. Aunque con el tiempo ha sido criticada por su enfoque mecanicista, la influencia del taylorismo sigue vigente. De hecho, la administración científica se refleja hoy en la gestión contemporánea, combinada con herramientas tecnológicas que fortalecen la eficiencia en procesos productivos y de servicios. La automatización, el análisis de datos y el monitoreo digital han dado nuevo impulso a sus ideas, al ofrecer un soporte moderno para maximizar resultados y controlar el desempeño.

2.2.2.2. Teoría clásica de la administración

La teoría clásica de la administración, formulada por Henri Fayol en sus estudios a principios del siglo XX, consolidándose con su obra Administration Industrielle et Générale de 1916, en el cual estructuró el concepto de administración como un proceso integral que incluye funciones elementales como la planificación, organización, dirección, coordinación y control —funciones que hoy siguen siendo centrales en la gestión administrativa moderna (Calderón, 2025). De acuerdo con Bernal (2017) la aportación de Fayol radica en ofrecer una visión integral al subrayar la importancia de estructurar las organizaciones sobre bases jerárquicas y normativas, sentando así las bases de la administración moderna, sus contribuciones se plasman en los catorce principios de la administración, entre los que destacan la división del trabajo, la unidad de mando, la centralización, la disciplina y el orden, estos principios se consolidaron como una guía útil para diseñar estructuras organizativas más eficientes.

Para Calderón et al. (2025) señalaron que, en la actualidad, los planteamientos de Fayol se adaptan a entornos más dinámicos, aunque sus funciones esenciales permanecen. La planeación estratégica, la organización del talento humano, la dirección participativa y el control apoyado en indicadores de desempeño son expresiones contemporáneas de aquellos postulados clásicos y además continúan siendo un referente porque ofrece un marco conceptual capaz de integrar prácticas de liderazgo, cultura organizacional y control de resultados en escenarios complejos.

2.2.2.3. Teoría burocrática

La teoría burocrática fue desarrollada por el sociólogo alemán Max Weber a inicios del siglo XX, especialmente en su obra Economía y sociedad, publicada de manera póstuma en

1922, en este trabajo sostuvo que la burocracia representaba la forma más racional y eficiente de organización, al basarse en principios de legalidad, una jerarquía claramente definida, división del trabajo y reglas formales que aseguran previsibilidad y control (Cristina et al, 2025).

Conforme a Ruiz (2019) las aportaciones de Weber fueron decisivas para la administración moderna, al plantear que las organizaciones no debían depender de voluntades individuales, sino de normas impersonales y procedimientos estandarizados, esta visión permitió profesionalizar la gestión administrativa, consolidando prácticas fundamentadas en el mérito técnico, la especialización funcional y la estabilidad laboral. Estas características marcaron un punto de quiebre en la teoría organizacional, orientando la gestión hacia la racionalidad y la objetividad en la toma de decisiones. En el ámbito empresarial, la teoría weberiana sigue siendo un referente, aunque su aplicación estricta ha cedido ante las exigencias de adaptabilidad y digitalización. Como indican Cristina et al. (2025) el reto actual no es eliminar la burocracia, sino transformarla en una "burocracia inteligente", capaz de equilibrar el orden normativo con la innovación y la apertura al cambio. De esta manera, la herencia de Weber continúa influyendo en la organización de las empresas, pero reinterpretada frente a los desafíos del siglo XXI.

2.2.2.4. Teoría de las relaciones humanas

Muñoz (2025) señala que la teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por el psicólogo y sociólogo australiano Elton Mayo en la década de 1930, a partir de los célebres experimentos de Hawthorne, realizados en la planta de la Western Electric Company en Chicago entre 1924 y 1932. Los resultados de dichas investigaciones fueron publicados en la obra The Human Problems of an Industrial Civilization, donde Mayo concluyó que los factores psicológicos y sociales desempeñan un papel decisivo en el rendimiento laboral. Esta perspectiva representó una ruptura con los enfoques clásicos, centrados únicamente en la productividad y en la organización técnica del trabajo.

De acuerdo con Colorado y Paulo (2024) la relevancia de esta teoría radica en haber situado a las relaciones humanas en el centro de la gestión, evidenciando que los grupos informales, la cohesión social y la atención emocional contribuyen a fortalecer la cultura organizativa. A partir de estas ideas surgió el concepto de administración relacional, entendido como una evolución contemporánea del enfoque humanista de Mayo, adaptado a contextos

actuales en los que se privilegia la confianza, la cooperación y la gestión constructiva de conflictos.

Martino (2023) subraya que los aportes de Mayo mantienen plena vigencia, ya que colocan al trabajador como persona y no como un simple recurso de producción. Desde una mirada antropológica, esto invita a replantear la relación entre empresa y empleado, reconociendo la necesidad de equilibrar los objetivos económicos con el bienestar humano. Además, sostiene que la motivación y el clima organizacional inciden directamente en la productividad, validando de manera empírica los postulados de la escuela de relaciones humanas. En el caso de las MYPE, estos principios adquieren especial importancia, pues la comunicación clara, el liderazgo cercano y la motivación constante fortalecen tanto el control interno como la gestión administrativa, generando eficiencia sin descuidar la cohesión social.

2.2.2.5. Teoría de gestión de sistemas

La teoría de la gestión de sistemas, también conocida como teoría general de sistemas, fue formulada por Ludwig von Bertalanffy en la década de 1960 y constituye uno de los aportes más influyentes en la administración contemporánea. Esta perspectiva concibe a las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan de manera constante y dinámica con su entorno, recibiendo insumos, transformándolos y generando resultados que retornan al ambiente en forma de bienes, servicios o impactos sociales. Desde esta visión, las organizaciones no se entienden como la simple suma de partes aisladas, sino como conjuntos integrados de subsistemas interdependientes que, al trabajar de manera coordinada, generan sinergia y permiten alcanzar objetivos comunes (Ronquillo et al., 2024).

A criterio de Rodríguez (2025) uno de los aportes centrales de esta teoría es el énfasis en la sinergia, la retroalimentación y la adaptabilidad. Cada decisión que se toma en un subsistema ya sea en producción, recursos humanos, finanzas o innovación repercute en los demás, por lo que la gestión requiere una visión integral de la organización. Asimismo, la supervivencia del sistema depende de su capacidad de recibir retroalimentación del entorno y ajustar continuamente sus procesos internos frente a los cambios sociales, tecnológicos, económicos o normativos. Este enfoque promueve la importancia de coordinar los subsistemas para evitar desequilibrios que comprometan el funcionamiento global. Una organización que

opera bajo este enfoque no permanece estática, sino que se reconfigura continuamente para responder con eficacia a nuevas demandas, oportunidades y amenazas del entorno.

2.2.2.6. Teoría de contingencia

La teoría de contingencia, propuesta por Paul Lawrence y Jay Lorsch, sostiene que no existe una única forma óptima de gestionar una organización, puesto que la efectividad depende de factores contextuales como el tamaño, la tecnología, el entorno y el nivel de incertidumbre. Este enfoque permite entender cómo los subsistemas de una empresa (producción, recursos humanos, innovación) deben configurarse según el contexto competitivo y regulatorio. La aportación principal radica en subrayar que las estructuras jerárquicas, los procesos de toma de decisiones y los estilos de liderazgo deben diseñarse en función de las demandas externas y de la naturaleza interna de cada organización (González & Mendoza, 2025).

En situaciones de incertidumbre y crisis, la teoría de la contingencia adquiere aún mayor relevancia, ya que enfatiza la necesidad de transformar las estructuras administrativas y adaptar los estilos de gestión conforme se modifican las condiciones del entorno. Como explica Oña (2020) la flexibilidad organizacional es un factor clave para responder de manera eficaz en escenarios turbulentos, particularmente en sectores estratégicos como el sector público y las organizaciones de seguridad, donde los cambios normativos, sociales y políticos demandan respuestas rápidas y adaptativas. En la práctica contemporánea, esta teoría ha influido en el desarrollo de modelos de gobernanza flexible, gestión por proyectos y enfoques de innovación organizacional, que buscan equilibrar estabilidad y adaptabilidad. De esta forma, la teoría de la contingencia se mantiene vigente al ofrecer un marco conceptual que orienta a las instituciones hacia la resiliencia y la sostenibilidad en entornos complejos y cambiantes.

2.2.2.7. Dimensiones de la gestión administrativa

2.2.2.7.1. Planeamiento

Según Quispe et al. (2024) el planeamiento es uno de los componentes más importantes de la gestión administrativa, porque permite definir qué se quiere lograr y cómo hacerlo, pues planificar significa elegir los objetivos más importantes y decidir las acciones necesarias para alcanzarlos de la mejor manera posible, es decir, implica pensar con anticipación y aprovechar bien los recursos disponibles. Por su parte, Peláez (2024) explica que el planeamiento ayuda a transformar las ideas y metas de una organización en pasos concretos y ordenados que guían el

trabajo diario. Además, resalta que planificar permite prepararse ante los cambios o imprevistos, ya que ayuda a tener una visión clara del futuro y a tomar decisiones más seguras.

2.2.2.7.2 Organización

La organización es la etapa donde se articula cómo se usarán los recursos (personas, materiales, tiempo) para que una empresa funcione bien y logre sus metas. De acuerdo con Ojeda y Rodríguez (2022) organizar implica asignar responsabilidades, definir relaciones jerárquicas y estructurar unidades de trabajo para que todo funcione en orden y con eficiencia.

Para Delgado y Rodríguez (2024) esta fase es más que dividir tareas: significa asegurarse de que los miembros de la organización conozcan su rol, sepan a quién reportar, ajusten sus acciones cuando haya cambios y cooperen entre sí. La organización es, por tanto, un instrumento al servicio de la estrategia definida en la fase de planeamiento.

2.2.2.7.3 Dirección

La dirección es la fase en la que los líderes guían y supervisan al equipo hacia el cumplimiento de las metas trazadas. Según Cruz y Trigrero (2024) dirigir implica coordinar esfuerzos, motivar al personal y vigilar que las acciones se alineen con el objetivo de la organización. De ese modo, el rol del directivo no solo es mandar, sino también inspirar, comunicar eficazmente y brindar apoyo para que cada colaborador dé lo mejor de sí. Además, Delgado y Rodríguez (2024) explican que una dirección efectiva requiere monitorear el progreso de las tareas, corregir desviaciones y reforzar comportamientos que contribuyan al logro de los objetivos. En este sentido, la dirección tiene un componente interpersonal relevante: incentiva la cooperación y el sentido de pertenencia.

2.2.2.7.4 Control

El control es la función administrativa que permite verificar si lo que se hace en la organización marcha conforme a lo planificado, y corregir lo que no está funcionando bien. Delgado y Rodríguez (2024) describen que el control consiste en comparar el desempeño real con los estándares y metas establecidas, detectar desviaciones y tomar acciones correctivas para enderezar el rumbo. además, señala que el control en la gestión administrativa ayuda a supervisar las operaciones y garantiza que los recursos no se desperdicien ni se usen en actividades fuera del plan estratégico establecido, siendo esencial para mantener la coherencia institucional, Por su parte, Nava (2021) plantea que el control de gestión es un sistema que

aporta información continua sobre los resultados del trabajo, lo que facilita a los directivos tomar decisiones oportunas para ajustar cursos y optimizar esfuerzos hacia los objetivos fijados.

2.2.2.8. Políticas Administrativas

En opinión de Ojeda y Rodríguez (2022) en un entorno de cambios constantes en diversos ámbitos, las empresas deben ser lo suficientemente flexibles e innovadoras para mantenerse competitivas y continuar con su desarrollo. En este sentido, la adopción de políticas administrativas adecuadas es fundamental. Las MYPE, en particular, enfrentan desafíos en su evolución, especialmente aquellas en industrias tradicionales. Para seguir creciendo, estas empresas deben adoptar políticas administrativas y de control que antes eran exclusivas de las grandes corporaciones.

Para seguir creciendo, estas empresas deben adoptar políticas administrativas y de control que antes eran exclusivas de las grandes corporaciones, considerando que la innovación tecnológica tiene un impacto positivo y significativo en su competitividad. La rapidez, la flexibilidad y la adopción de conceptos innovadores se convierten en elementos esenciales para obtener una ventaja competitiva, por lo que el fortalecimiento del control interno, bajo modelos como COSO, resulta clave para la gestión administrativa y financiera eficiente (Briones, 2023).

2.2.2.9. Toma de Decisiones

Conforme a Cumbicos et al. (2023) el control interno se ha consolidado como una herramienta clave en la toma de decisiones empresariales. Al optimizar los recursos y ofrecer una visión más amplia del funcionamiento de la empresa, el control interno contribuye al éxito organizacional. En este contexto, el control administrativo se considera una función esencial en la gerencia, ya que implica tomar decisiones constantes sobre qué se hace, quién lo hace, cuándo, dónde y cómo se realiza cada actividad dentro de la organización. La importancia del control administrativo radica en que, cuando se aplica adecuadamente, permite a los gerentes tomar decisiones informadas, anticiparse a problemas y asegurar que las acciones de la organización estén alineadas con los objetivos estratégicos. Esta metodología de control también facilita el planeamiento y el ajuste continuo de las estrategias, lo que lleva a una mejor toma de decisiones a nivel empresarial.

2.2.2.10. Importancia de la gestión administrativa.

La gestión administrativa es uno de los pilares más importantes dentro de cualquier empresa, sin importar su tamaño o sector. Su función principal es servir como base para coordinar y ejecutar las tareas necesarias que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Para lograrlo, se apoya en cuatro procesos esenciales: la planificación, que define qué se quiere lograr y cómo hacerlo; la organización, que distribuye funciones y recursos de forma ordenada; la dirección, que guía y motiva al equipo para cumplir con las metas; y el control, que supervisa y evalúa los resultados para asegurarse de que se cumplan los estándares y, si es necesario, realizar ajustes. Todos estos procesos funcionan de manera interrelacionada, formando un sistema que busca optimizar el uso de los recursos, tanto humanos como materiales, para obtener el mejor rendimiento posible y asegurar el crecimiento sostenible de la empresa (Bustamante & Fernández, 2023).

2.2.2.11. Procesos de la gestión administrativa.

Herrera (2021) planteó que los procesos administrativos desempeñan un papel clave en la gestión empresarial, ya que implican una serie de actividades conocidas como funciones administrativas: planificar, organizar, dirigir y controlar. Cada una de estas funciones cumple un rol fundamental para el éxito de la empresa. La planificación permite definir objetivos claros y trazar el camino para alcanzarlos; la organización distribuye recursos y tareas de manera ordenada y eficiente; la dirección motiva y coordina al equipo para que trabaje en la misma dirección; y el control supervisa el avance, detecta desviaciones y propone mejoras. Cuando estas funciones se ejecutan de forma correcta y coherente, generan un impacto positivo y transformador, no solo en los resultados de la organización, sino también en su capacidad para adaptarse y crecer en un entorno competitivo.

2.2.2.12. Principios de la gestión administrativa.

Para Calderón et al. (2025) los principios de la gestión administrativa propuestos constituyen un referente esencial para entender cómo debe estructurarse y conducirse una organización de manera eficiente, se identificó catorce principios que, aplicados correctamente, permiten optimizar la gestión: División del trabajo, para aumentar la especialización y la productividad; Autoridad, que implica el derecho de dar órdenes acompañado de responsabilidad; Disciplina, entendida como el cumplimiento de deberes y reglas; Unidad de

mando, que establece que cada trabajador reciba órdenes de un solo superior; Unidad de dirección, para que actividades con un mismo fin sigan un mismo plan; Subordinación del interés individual al interés general, priorizando el bienestar de la organización; Remuneración, como pago justo y equitativo; Centralización, que define el grado de concentración de la toma de decisiones; Cadena escalar o línea de autoridad, que establece una jerarquía clara; Orden, donde cada persona y recurso debe estar en su lugar; Equidad, que exige trato justo y respetuoso; Estabilidad del personal, para mantener la experiencia y el compromiso; Iniciativa, que promueve la participación de los empleados con ideas propias; y Espíritu de cuerpo, que fomenta la unión y el trabajo en equipo.

2.2.3. Teoría de la empresa.

Para López y Salas (2023) una empresa se define como una organización pública o privada, con o sin fines de lucro que tiene la responsabilidad de adoptar decisiones estratégicas, innovar y asumir riesgos, con el objetivo de coordinar eficientemente los factores productivos, su función esencial es producir y distribuir bienes o servicios que satisfagan necesidades humanas.

En esta línea, Delgado y Rodríguez (2024) señalan que la comprensión del funcionamiento empresarial se apoya en diversas teorías fundamentales como la teoría neoclásica considera que las organizaciones actúan como mecanismos eficientes de transformación: toman insumos del entorno como trabajo, capital y recursos naturales y los convierten en bienes o servicios, operando dentro de los mercados de factores y productos. Por otro lado, la teoría de la agencia ofrece una visión más enfocada en las relaciones internas de la empresa. En este enfoque, la empresa se entiende como un entramado de contratos donde una parte (el principal) delega ciertas decisiones o responsabilidades a otra (el agente), lo que genera una serie de costos derivados de la necesidad de supervisión, búsqueda de información, elaboración de contratos y manejo de la incertidumbre. Finalmente, la teoría social propone una mirada más amplia e integradora. Esta sostiene que las empresas no solo deben centrarse en obtener beneficios económicos, sino también en generar un impacto positivo en la sociedad. Esto implica asumir una responsabilidad activa hacia su entorno, promoviendo prácticas sostenibles, éticas y que contribuyan al bienestar colectivo.

2.2.3.1. Características de la empresa

López y Salas (2023) señalan que, toda empresa, ya sea con fines de lucro o sin ellos, tiene como característica realiza en cierta medida de forma directa o indirecta alguna forma de actividad económica, la cual puede manifestarse mediante distintos mecanismos, tales como:

- Transacciones: que comprenden la compra y el pago, así como la venta y el cobro de bienes o servicios.
- Transferencias internas: correspondientes al movimiento de bienes o servicios dentro de la misma organización, ya sea entre individuos, departamentos o divisiones.
- Decisiones operativas internas: como ajustes de políticas, revisiones de precios o corrección de errores.
- Disposiciones externas impuestas por terceros: por ejemplo, cambios normativos (fiscales, laborales, mercantiles o cambiarias), que no implican un intercambio directo de bienes o servicios, pero sí impactan en la actividad empresarial.

2.2.3.2. Objetivos de la empresa

Bueno y Blanco (2018) precisan que los objetivos representan los resultados que se espera alcanzar, estableciendo prioridades y direccionando los esfuerzos del conjunto organizativo. En ese marco, los principales objetivos que orientan el funcionamiento de una empresa son:

- Mantenerse competitiva en el mercado, apostando por la innovación, la diferenciación y una expansión activa ante los cambios del entorno.
- Mejorar su funcionamiento interno con una estructura organizativa eficiente, una buena gestión del talento y procesos productivos bien afinados.
- Alcanzar rentabilidad y aumentar las ganancias aprovechando al máximo los recursos disponibles, lo que a su vez favorece el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.
- Aportar al bienestar social y ambiental, ofreciendo productos o servicios de calidad, generando empleo digno y actuando de forma responsable con la comunidad y el medio ambiente.

2.2.3.3. Importancia de la empresa.

Las empresas son importantes porque contribuyen directamente al ascenso económico de un país, no solo porque generan riqueza, sino también porque tienen un efecto directo en el crecimiento y desarrollo social. Conforme a Bustamante y Fernández (2023) cuando se crea una nueva empresa, se activa un ciclo económico en el que la inversión responde a las dinámicas de oferta y demanda. Esto no solo implica la producción de bienes o servicios, sino que también se traduce en la generación de empleos, la movilización de recursos y, en consecuencia, el progreso de distintas comunidades. En otras palabras, emprender no solo beneficia a quienes inician un negocio, sino que tiene un impacto más amplio en la economía nacional.

2.2.3.4. Tipos de empresa.

Según lo explica Silva (2022) al momento de constituir una empresa, es posible hacerlo bajo dos formas jurídicas la primera es como persona natural, lo que se forma es una empresa unipersonal. Este tipo de organización es común en negocios pequeños o familiares, donde los ingresos dependen en gran medida del trabajo del propio dueño y del capital que haya invertido y la segunda es cuando la empresa se establece como persona jurídica, la cual abre la posibilidad de adoptar diversas figuras legales que ofrecen mayor estructura y, en algunos casos, responsabilidad limitada para sus socios. Entre las más conocidas se encuentran la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L), que permite a una sola persona limitar su responsabilidad frente a terceros; la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L), ideal para grupos pequeños de socios; y las Sociedades Anónimas (S.A), que pueden dividirse en Sociedad Anónima Abierta (S.A.A), con participación en el mercado de valores, o Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), destinada a un número reducido de accionistas. Cada una de estas formas tiene implicaciones distintas en cuanto a gestión, responsabilidad y acceso a financiamiento.

2.2.4. Teoría de la MYPE.

Conforme a con Sandoval (2021) las MYPE constituyen unidades económicas integrada por personas físicas o personas jurídicas que desarrollan actividades productivas o de servicios. Puede tratarse de un negocio familiar, un emprendimiento individual o una empresa formalmente constituida conforme a las leyes vigentes. Este tipo de empresas pueden operar de forma independiente o estar vinculadas a una organización mayor, y su trabajo abarca desde la

transformación de materias primas para generar nuevos productos, hasta la producción, distribución o comercialización de bienes, así como la prestación de servicios en distintos sectores. Las MYPE son un pilar importante para la economía, ya que generan empleo, impulsan la innovación y fomentan el desarrollo local. Además, suelen adaptarse con rapidez a los cambios del mercado gracias a su tamaño y estructura más flexible.

El estudio de estas empresas se ha convertido en un tema clave para el desarrollo económico de los países, especialmente en aquellos con economías emergentes como América Latina. Estas empresas no solo son fundamentales para el crecimiento económico, sino que también juegan un papel esencial en la generación de empleo. El impacto de las MYPE va más allá de su contribución económica directa; son el motor de la innovación y el desarrollo en diversos sectores, desde el comercio hasta la industria, contribuyendo al dinamismo del mercado y a la diversificación productiva (Ghezzi, 2022).

2.2.4.1. Importancia de las MYPE

Las micro y pequeñas empresas (MYPE) constituyen un componente esencial de la económica nacional, representan el 96.4 % de las empresas formales en el Perú, con ventas que superan los S/ 158 000 millones lo que equivale al 17 % del Producto Bruto Interno (PBI) y brindan empleo a cerca del 45.8 % de la Población Económicamente Activa (PEA). A pesar de su peso económico y social, la informalidad sigue siendo un obstáculo estructural: en 2022, el 86.7 % de estas empresas no contaban con Registro Único de Contribuyentes (RUC), una cifra incluso mayor a la del año anterior (ComexPerú, 2023).

Además, el total de MYPE creció un 11.9 % en comparación con 2021; sin embargo, la formalización apenas avanzó un 8.4 %, lo que evidencia que la mayoría de los nuevos emprendimientos siguen surgiendo dentro del sector informal. Esta situación limita sus oportunidades de desarrollo, dificulta el acceso al crédito y reduce sus posibilidades de integrarse a cadenas productivas más dinámicas y competitivas, no solo generan empleo, sino que también impulsan el autoempleo, fomentan la inclusión económica y promueven la autonomía financiera de miles de emprendedores. También son actores clave en las cadenas de valor, ya sea como proveedoras o como subcontratistas de empresas más grandes, aportando al fortalecimiento del ecosistema empresarial y al dinamismo de las economías locales (Ministerio de la Producción, 2024).

2.2.4.2. Características de las MYPE

Las micro y pequeñas empresas (MYPE) en el Perú se definen principalmente según dos factores: la cantidad de trabajadores y el nivel de ventas anuales. Según el Ministerio de la Producción (2024) estos criterios son clave tanto para clasificarlas como para diseñar políticas que promuevan su desarrollo en los ámbitos tributario, laboral y empresarial. Por su parte, ComexPerú (2022) señala que esta clasificación también ayuda a identificar mejor las necesidades y capacidades de cada tipo de empresa, lo que permite implementar programas de apoyo más enfocados. Según la normativa vigente Ley 30056, las MYPE se agrupan así:

Microempresa

- Personal: de 1 a 10 trabajadores.
- Ventas anuales: hasta 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

Pequeña empresa

- Personal: de 1 a 100 trabajadores.
- Ventas anuales: hasta 1,700 UIT.

Esta forma de clasificar a las empresas es esencial para formular políticas públicas que fomenten su formalización, mejoren sus capacidades de gestión y faciliten su acceso al financiamiento. En ese contexto, las MYPE juegan un papel clave en la economía peruana, ya que combinan productividad, generación de empleo y competitividad en los mercados locales y regionales (Ministerio de la Producción, 2024).

2.2.4.3. Objetivos de las MYPE

Las micro y pequeñas empresas (MYPE) son un pilar clave para el desarrollo económico, sobre todo en países en vías de crecimiento como el Perú. Ponce y Zevallos (2017) señalan que este tipo de empresas tiene un papel crucial en la generación de empleo y en la inclusión económica, ya que ofrecen oportunidades laborales a personas con recursos limitados y poca formación profesional. Por su parte, Dini y Stumpo (2020) destacan que las MYPE deben enfocar sus objetivos en la innovación y en una producción sostenible, como parte de la respuesta ante los retos estructurales y los bajos niveles de productividad que enfrenta el sector. En ese contexto, los principales objetivos de las MYPE son:

- Generar empleo e inclusión económica, brindando oportunidades accesibles que ayuden a reducir las brechas sociales y a fortalecer el tejido comunitario.

- Aportar al crecimiento económico, activando la producción local, ampliando la oferta de bienes y servicios, y contribuyendo significativamente al Producto Bruto Interno (PBI).
- Promover el emprendimiento y la innovación, impulsando la creación de nuevos negocios, la diversificación de productos y la incorporación de tecnologías que mejoren su competitividad.

Así, las MYPE no solo cumplen una función económica, sino que también se consolidan como actores clave en el desarrollo social, al integrar productividad, sostenibilidad e innovación en su forma de operar (Dini & Stumpo, 2020).

2.2.4.4. Legislación de las PYME: Ley N° 30056 (2013)

Conforme Castillo (2016) en Perú, las leyes que regulan a las pequeñas y medianas empresas (PYME) han ido cambiando con el tiempo para impulsar su competitividad y fortalecer el desarrollo empresarial. Este marco legal se ha formado a partir de distintas leyes y decretos que, a lo largo de los años, se han ido actualizando para responder a las nuevas realidades y necesidades del sector. Uno de los más importantes es el Decreto Legislativo 1086, que reúne en un Texto Único Ordenado (TUO) la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo Empresarial. Con él se creó el régimen de micro y pequeña empresa (MYPE), inicialmente publicado en 2008 mediante el Decreto Supremo 007-2008. Más adelante, en 2013, la Ley 30056 amplió y redefinió este régimen, incorporando oficialmente la categoría de PYME para incluir también a las medianas empresas, y actualizando los criterios de clasificación según el volumen anual de ventas.

2.2.5. Teoría del sector servicio

El sector servicios, es una actividad económica que abarca el comercio, transporte, turismo, consultorías educación, salud, telecomunicaciones y finanzas, se caracteriza por ofrecer productos intangibles orientados a satisfacer necesidades de personas y empresas, este sector desempeña un papel primordial en la reducción de la pobreza y en la creación de empleo, especialmente en los segmentos de ingresos medios y bajos. Como sostienen Cimoli y Correa (2019) el fortalecimiento del sector servicios constituye una estrategia clave para la diversificación productiva y el desarrollo sostenible de las economías latinoamericanas. En efecto, este sector representa aproximadamente el 55 % del Producto Bruto Interno (PBI) y genera cerca del 45 % del empleo total en economías emergentes.

Por otro lado, Dini y Stumpo (2020) subrayan que la incorporación de tecnologías innovadoras y la mejora continua de los procesos productivos se han convertido en factores determinantes para la competitividad empresarial. La innovación tecnológica no solo impulsa la eficiencia, sino que también permite a las organizaciones adaptarse a los cambios del mercado y responder de manera dinámica a las nuevas demandas de los consumidores.

2.2.5.1. Características del sector servicios

Según Dini y Stumpo (2020) las MYPE dedicadas a los servicios poseen un alto potencial de generación de empleo y valor agregado, aunque enfrentan desafíos estructurales vinculados a la informalidad y la baja productividad, su naturaleza flexible les permite adaptarse a la demanda del mercado local y responder de manera ágil a los cambios tecnológicos. Además, señalan que los servicios poseen características distintivas entre las que se destacan:

- Intangibilidad: los servicios no pueden ser tocados ni almacenados, lo que dificulta evaluar su calidad antes de su consumo. En las MYPE, esta característica exige estrategias de comunicación y confianza con el cliente.
- Heterogeneidad: cada servicio puede variar según la interacción personal o el contexto; por ello, las MYPE dependen fuertemente de la capacitación del personal y del trato directo con los consumidores.
- Inseparabilidad: la producción y el consumo del servicio ocurren simultáneamente, lo que implica una participación activa del cliente y un alto grado de personalización.
- Perecibilidad: los servicios no pueden almacenarse ni revenderse, lo que obliga a las MYPE a planificar la demanda y administrar eficientemente su capacidad operativa.

2.2.5.2. Clasificación de los servicios

De acuerdo con Dini y Stumpo (2020) los servicios pueden clasificarse según su naturaleza, finalidad y tipo de cliente. En el contexto de las MYPE, esta clasificación permite identificar los sectores donde operan y definir estrategias de diferenciación. Las principales categorías son:

- Servicios personales: orientados al bienestar físico o emocional del individuo, como peluquerías, gimnasios, centros estéticos o servicios de salud.

- Servicios profesionales: ofrecidos por especialistas que brindan asesoramiento técnico o intelectual, tales como consultorías, estudios contables, jurídicos o de ingeniería.
- Servicios públicos: provistos o regulados por el Estado, incluyen la educación, la seguridad ciudadana, la administración pública y los servicios básicos.
- Servicios financieros: engloban la banca, los seguros, las cooperativas de ahorro y crédito, y las fintech, que facilitan el acceso a capital y financiamiento para las MYPE.
- Servicios turísticos y recreativos: comprenden las actividades de hospedaje, gastronomía, transporte y entretenimiento, sectores donde muchas MYPE contribuyen al desarrollo local y regional.
- Servicios tecnológicos y logísticos: abarcan soluciones informáticas, mantenimiento de sistemas, telecomunicaciones y distribución de productos.

2.3. Hipótesis

En la presente investigación no se formuló hipótesis, dado que se trata de una investigación cualitativa con un estudio de tipo descriptivo y con un diseño no experimental. Conforme Arias et al. (2022) la formulación de hipótesis es propia de investigaciones de nivel correlacional o explicativo, mas no de aquellas que se enmarcan en un nivel descriptivo. En esa misma línea, Loayza (2020) sostiene que en la investigación cualitativa no se plantean hipótesis para ser verificadas, ya que su propósito principal es explorar y comprender fenómenos particulares, sustentando los hallazgos en el análisis riguroso de los datos recolectados y en la contrastación teórica correspondiente.

III. Metodología

3.1. Nivel, Tipo y Diseño de investigación:

Desde la perspectiva de la metodología, una investigación descriptiva busca detallar con claridad los atributos, rasgos distintivos y componentes esenciales de sujetos, colectivos, instituciones o fenómenos objeto de estudios, sin pretender explicar sus causas (Tarillo et al., 2024). En este estudio, se empleó un nivel descriptivo porque su propósito fue describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú.

Según Valle (2022) la investigación cualitativa se orienta a la comprensión profunda de las variables de estudio, centrándose en su análisis dentro del contexto natural y considerando las particularidades del entorno en que se desarrollan. Este enfoque permite interpretar los fenómenos en su marco real, sin recurrir a procedimientos de medición numérica. En este sentido, el tipo de investigación adoptado fue cualitativo, con el propósito de analizar e identificar posibles mejoras en las variables de estudio.

Por su parte, Samaniego (2022) sostiene que el diseño no experimental se caracteriza por observar las variables tal como se manifiestan en la realidad, sin manipularlas ni intervenir en su comportamiento, limitándose a describir los fenómenos y sus relaciones. En coherencia con este enfoque, el diseño metodológico del presente estudio fue no experimental, de carácter bibliográfico y de caso, al basarse en la revisión documental y en el análisis detallado de una unidad de estudio específica.

La técnica empleada fue la encuesta, compuesta por 51 preguntas dicotómicas cerradas, este instrumento fue aplicado al gerente general de la empresa objeto de estudio.

3.2. Población y Muestra

La población, definido por Tarillo et al. (2024) es un conjunto definido, limitado y accesible, pudiendo ser personas, animales, entidades, objetos, entre otros, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. En el presente estudio la población estudio estuvo conformada por las micro y pequeñas empresas del sector servicio del Perú.

Una muestra representa un subgrupo de esa población, un conjunto reducido que se analiza para recopilar datos sobre la población total. Para las encuestas, la muestra se compone de aquellos individuos de la población que se involucran en la investigación. Para escoger una

muestra, se utilizan varios métodos de muestreo, tales como el muestreo probabilístico o el no probabilístico. La selección del método se basa en el tipo de investigación y el grado de exactitud que se persigue en los datos que se recolectará. (Samaniego, 2022). En el presente estudio tomaremos como muestra a la pequeña empresa de servicio Q'Orianka Social S.A.C.

3.3. Operacionalización de las variables

Tabla 01

Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	Categorías o Valorización
Control Interno	El control interno se define como un proceso integral que comprende planes, acciones y actividades encaminadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, promoviendo una gestión eficiente y confiable desde su inicio (Calle, 2020).	Ambiente de Control	**1.** ¿El sistema de control interno implementado en la empresa se encuentra formalmente establecido y documentado? **2.** ¿El Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa está disponible y en uso efectivo dentro de la organización? **3.** ¿El organigrama de la empresa está formalmente aprobado y actualizado conforme a su estructura organizativa real? **4.** ¿El personal recibe siempre de manera oportuna y completa la información necesaria para desempeñar adecuadamente sus funciones? **5.** ¿La empresa cuenta con procesos formales de selección, inducción y capacitación para su personal?	Ordinal	SI/NO Especificar

			6. ¿La empresa realiza evaluaciones periódicas del desempeño del personal para medir su rendimiento y cumplimiento de objetivos?		
		Evaluación de riesgos	**1.** ¿La empresa tiene claramente definidos sus objetivos y metas institucionales? **2.** ¿La empresa tiene identificados y documentados sus riesgos internos y externos de manera formal? **3.** ¿El personal de la empresa tiene conocimiento de los posibles riesgos que puedan impactar negativamente a la empresa? **4.** ¿La empresa cuenta con un procedimiento establecido para corregir de inmediato los riesgos identificados? **5.** ¿La empresa elabora y presenta reportes oportunos a la administración para su revisión e inspección?		
			1. ¿La empresa desarrolla actividades que garanticen el cumplimiento de sus objetivos establecidos?		

		Actividades de Control	**2.** ¿En la empresa están claramente separadas las funciones y responsabilidades asignadas al personal? **3.** ¿La empresa evalúa que el costo de implementar un control interno sea proporcional al beneficio que este genere? **4.** ¿La empresa aplica actividades de control de manera periódica en todos sus procesos administrativos, operativos y financieros? **5.** ¿El acceso a los recursos o archivos de la empresa queda respaldado mediante documentos como recibos, actas u otros registros formales?		
		Información y comunicación	**1.** ¿En la empresa se mantiene una comunicación fluida y efectiva entre empleador y trabajadores? **2.** ¿La empresa entrega al personal información veraz, suficiente y oportuna que le permita cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva?		

			3. ¿La Dirección de la empresa recibe información analítica, financiera y operativa que le facilite tomar decisiones oportunas? **4.** ¿La información destinada a la toma de decisiones es debidamente seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada? **5.** ¿La empresa tiene establecidos canales de comunicación que permitan a los trabajadores reportar posibles irregularidades?		
		Supervisión y Monitoreo	**1.** ¿La empresa realiza supervisiones periódicas que le permitan detectar oportunamente las deficiencias que puedan presentarse en su gestión? **2.** ¿La administración de la empresa lleva a cabo un monitoreo continuo de las actividades que se desarrollan en la organización? **3.** ¿Las deficiencias detectadas durante el monitoreo en la empresa se registran y		

			comunican de manera oportuna a los responsables para su corrección y seguimiento? **4.** ¿Las deficiencias del control interno en la empresa se comunican oportunamente al gerente general o propietario para la aplicación de las medidas correctivas necesarias? **5.** ¿La empresa realiza autoevaluaciones de forma constante que le permitan proponer y ejecutar planes de mejora?		
Gestión Administrativa	La gestión administrativa se define como el conjunto de procesos, actividades y estrategias orientadas a dirigir, organizar y controlar el funcionamiento de una institución u organización, con el fin de asegurar el uso eficiente y	Planeación	**1.** ¿La empresa desarrolla procesos formales de planificación? **2.** ¿La empresa incentiva a sus trabajadores para alcanzar los objetivos organizacionales? **3.** ¿La empresa brinda capacitación al personal con estrategias orientadas al cumplimiento de las metas planificadas? **4.** ¿La empresa define de manera adecuada sus metas institucionales?	Ordinal	Si/No Especificar

	productivo de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos (Ojeda & Rodríguez, 2022).		**5.** ¿La empresa realiza una planificación adecuada de los recursos necesarios para alcanzar sus metas?		
		Organización	**1.** ¿La empresa actualiza de manera continua su estructura organizacional? **2.** ¿La empresa tiene definidas con claridad sus jerarquías organizacionales? **3.** ¿La empresa tiene contratado al personal con el perfil adecuado para cada puesto? **4.** ¿Los directivos de la empresa fomentan y promueven el trabajo en equipo? **5.** ¿La empresa promueve la integración de sus colaboradores?		
		Dirección	**1.** ¿El liderazgo ejercido por la dirección influye en el cumplimiento de los objetivos de la empresa? **2.** ¿La empresa garantiza una comunicación adecuada y efectiva con todo su personal? **3.** ¿La empresa impulsa acciones que fomenten la motivación del personal en el cumplimiento de metas propuestas?		

			4. ¿Se permite a los equipos de trabajo participar en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la organización? **5.** ¿La organización ofrece las condiciones apropiadas para el desempeño eficiente del trabajo?		
		Control	**1.** ¿Existe en la empresa un órgano responsable de las funciones de control? **2.** ¿La empresa controla sus bienes mediante la elaboración de inventarios? **3.** ¿La empresa efectúa controles de calidad sobre los servicios que ofrece? **4.** ¿La empresa realiza evaluaciones sobre la responsabilidad laboral de sus trabajadores? **5.** ¿Los directivos llevan un control sobre el cumplimiento de las normas?		

Fuente: Elaboración propia del autor.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Tarillo et al. (2024) señalan que, que las técnicas y herramientas a emplear dependerán corresponderán según el marco, enfoque, tipo y objetivos de la investigación. Además, deben alinearse claramente con el alcance del proyecto, tomando en cuenta la población objeto de estudio, así como los recursos financieros y humanos disponibles.

3.4.1. Técnicas

Una técnica de recolección de datos es un procedimiento sistemático que el investigador utiliza para obtener información de las fuentes primarias o secundarias, con el propósito de describir, comprender o explicar un fenómeno de estudio. Estas técnicas orientan el proceso investigativo y garantizan la coherencia entre los objetivos y los resultados obtenidos (Samaniego, 2022).

Las técnicas utilizadas en la investigación fueron, para el objetivo específico 1, revisión bibliográfica; para el objetivo específico 2, encuesta; y para el objetivo específico 3, análisis comparativo.

3.4.2. Instrumentos

Un instrumento de investigación es una herramienta metodológicamente estructurada que facilita la recolección, organización y registro sistemático de la información relevante para un estudio. Su función principal es garantizar que los datos obtenidos sean válidos, confiables y comparables, permitiendo al investigador analizar con rigor los fenómenos estudiados y respaldar las conclusiones alcanzadas (Valle, 2022).

Para el recojo de información se emplearon fichas bibliográficas, en el caso del objetivo específico 1; un cuestionario de preguntas cerradas, pertinente para el objetivo específico 2; y las tablas 01 y 02, que recogen los resultados de los objetivos específicos 1 y 2, utilizadas para el objetivo específico 3.

3.5. Método de análisis de datos

El método de análisis de datos comprende un conjunto de procedimientos sistemáticos destinados a transformar la información recogida en resultados que sean significativos, útiles y válidos para la investigación. Este proceso incluye etapas como la recolección, depuración, organización, interpretación y presentación de los datos, con el objetivo de sustentar conclusiones fundamentadas (Cházaro, 2024).

Para dar cumplimiento al objetivo específico 1, se realizó una revisión bibliográfica y documental de los antecedentes nacionales regionales y locales, a través de la técnica de la revisión bibliográfica basado en la revisión de literatura, utilizando estudios anteriores y relacionado a nuestras variables, por medio de las fichas

bibliográficas como instrumentos de recolección Este proceso permitirá reconocer y comprender mejor las tendencias y patrones previos relacionados al estudio.

Para el objetivo específico 2, se empleó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario de preguntas que se aplicó al gerente de la empresa Q'Orianka Social S.A.C.

Finalmente, para conseguir el objetivo específico 3, se utilizó la técnica del análisis comparativo y como instrumento se emplearán las tablas 01 y 02; seguidamente, los resultados fueron plasmados en la tabla 03.

3.6. Aspectos Éticos

Según ULADECH (2024) toda actividad de investigación debe regirse por el Reglamento de Integridad Científica en la Investigación, versión 001, artículo 5° – Principios Éticos, actualizado mediante acuerdo del Consejo Universitario con la Resolución N° 0676-2024-CU-ULADECH Católica, de fecha 28 de junio de 2024. En este marco, los principios éticos que orientaron el presente estudio se detallan a continuación:

a. Respeto y protección de los derechos de los intervinientes: en esta investigación se garantizó la dignidad, privacidad y diversidad cultural de todos los participantes. La información proporcionada fue tratada con estricta confidencialidad y se resguardará su identidad desde el inicio hasta la conclusión del estudio.

b. Cuidado del medio ambiente: aunque la naturaleza de la investigación minimiza el impacto ambiental, se mantuvo un compromiso de respeto hacia el entorno, asegurando que las actividades realizadas no afecten a las especies, la biodiversidad ni los recursos naturales.

c. Libre participación por voluntad propia: todos los participantes recibieron información clara y completa sobre los objetivos, alcance y procedimientos de la investigación. Su decisión de participar fue voluntaria, libre y específica, para lo cual se solicitó el consentimiento informado. Asimismo, se les garantizó el derecho de realizar consultas y recibir respuestas en cualquier momento del proceso.

d. Beneficencia y no maleficencia: se veló por el bienestar de los participantes, evitando causar daño y reduciendo al mínimo cualquier efecto adverso derivado de la investigación. Se implementó estrategias para que su experiencia sea positiva y enriquecedora, maximizando los beneficios obtenidos a partir de su participación.

e. Integridad y honestidad: el estudio se desarrolló con objetividad, imparcialidad y transparencia, aplicando criterios rigurosos en la recolección, análisis e interpretación de la información. Los hallazgos se presentaron de manera fiel y responsable, evitando cualquier distorsión de los datos.

f. Justicia: se garantizó un trato equitativo para todos los participantes, evitando cualquier forma de sesgo o discriminación. Las decisiones y procedimientos se adaptaron de manera razonada, procurando que todos tengan las mismas oportunidades de participación y que sus aportes sean valorados de forma justa.

IV. Resultados

4.1 Respecto al objetivo específico 1:

Describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicio del Perú, 2024.

Tabla 02

Resultados del objetivo específico 1

AUTORES	RESULTADOS
Viña y Pérez (2024)	Explican que la empresa caso de estudio presenta carencias sustanciales en la implementación de un sistema de control interno formal, evidenciadas en la falta de políticas y procedimientos claramente definidos, así como en deficiencias en el control de compras, viáticos, inventarios y combustible. Estas carencias afectan la confiabilidad de la información financiera y reducen la eficiencia operativa, generando riesgos que pueden comprometer la liquidez y el cumplimiento normativo. En consecuencia, la gestión administrativa se ve limitada por decisiones poco fundamentadas, una planificación insuficiente y una estructura organizacional empírica. La implementación estructurada de un sistema de control interno permitiría fortalecer la gestión administrativa, optimizar el uso de los recursos y garantizar la sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicios.
Baca (2023)	Señala que en la organización analizada, existen deficiencias interrelacionadas entre el sistema de control interno y la gestión administrativa, evidenciadas en procesos incompletos y poco formalizados, especialmente en las funciones de planificación, organización, dirección y control. El estudio confirma que la falta de controles adecuados provoca desorden administrativo, escasa supervisión y dificultades en la rendición de cuentas. Asimismo, demuestra que fortalecer el control interno incide directamente en la eficiencia de la gestión administrativa, al fomentar la transparencia, optimizar los recursos y facilitar una

	toma de decisiones más informada. Por tanto, la implementación de un sistema de control interno formal y sostenido resulta fundamental para lograr un desarrollo eficiente y competitivo en las micro y pequeñas empresas del sector servicios.
Orbegoso y Orbegoso (2023)	Refieren que la implementación del control interno en la entidad objeto de estudio fue parcial y limitada, especialmente en los componentes de evaluación de riesgos y supervisión. Esta situación generó deficiencias en la administración de recursos, retrasos en la ejecución de actividades y riesgos en la prestación de servicios. Aunque la organización contaba con planes de acción, estos no se llevaron a cabo de manera integral, lo que evidencia una dependencia de factores externos y la falta de un seguimiento sistemático. Estas debilidades afectaron negativamente la gestión administrativa, alterando la organización interna y el cumplimiento de los objetivos institucionales. La adopción de un sistema integral de control interno, con políticas claras, procedimientos definidos y mecanismos de supervisión continua, permitirá mejorar la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad de la gestión administrativa.
García y Poma (2021)	Describen que en la compañía examinada el control interno influye positivamente en la gestión administrativa, especialmente en el manejo de cuentas por cobrar y por pagar, ya que favorece la liquidez, reduce los plazos de cobro y mejora la organización de los procesos financieros. El análisis estadístico confirma una correlación significativa entre ambas variables, demostrando que un control interno sólido contribuye a una mejor planificación y a un control más efectivo. Sin embargo, la falta de prácticas formales de supervisión y evaluación genera retrasos e ineficiencia administrativa. Por consiguiente, se estableció que contar con un sistema estructurado de control interno es fundamental para garantizar la transparencia,

	optimizar los recursos y fortalecer una gestión administrativa sostenible en las micro y pequeñas empresas del sector servicios.
Sambrano (2021)	Explica que la empresa analizada la aplicación sistemática del control interno incide de manera directa en el desempeño de la gestión administrativa. Cuando los procedimientos, planes organizativos y normas se implementan adecuadamente, se fortalecen la transparencia, el uso racional de los recursos y el cumplimiento de metas. En contraste, la debilidad o ausencia de controles provoca desorganización, asignación inadecuada de funciones y fallas en la rendición de cuentas. El estudio destaca que la formalización de políticas, funciones y procesos de control, acompañada de mecanismos de supervisión y verificación continua, favorece la eficiencia de la gestión administrativa y la toma de decisiones. Por ello, resulta indispensable que las micro y pequeñas empresas del sector servicios implementen manuales, organigramas y procedimientos de supervisión que fortalezcan su estructura administrativa.
Benites (2024)	Precisa que la organización estudiada presenta graves deficiencias en la implementación del control interno, evidenciadas en la ausencia de un código de ética, un manual de funciones, políticas de recursos humanos y un adecuado proceso de evaluación de riesgos. Asimismo, la falta de mecanismos de supervisión y de sistemas de información confiables ha limitado la planificación estratégica y debilitado el liderazgo institucional. Estas carencias han generado registros contables inexactos, incumplimientos normativos y una pérdida de competitividad. En consecuencia, se determina que la ausencia de un control interno estructurado impacta de manera negativa en la gestión administrativa y agrava el desorden organizativo. Por consiguiente, la adopción de un sistema integral de control interno permitirá optimizar los recursos y asegurar la continuidad

	y desarrollo de las micro y pequeñas empresas del sector servicios.
Valverde (2024)	Sostiene que a diferencia de otras micro y pequeñas empresas con estructuras deficientes, la entidad analizada cuenta con un sistema de control interno formal y operativo, respaldado por un organigrama funcional, un Manual de Organización y Funciones y objetivos institucionales claramente definidos. Además, dispone de canales de información eficientes y mecanismos de supervisión periódicos que fortalecen la comunicación interna y permiten detectar a tiempo posibles deficiencias. En cuanto a su gestión administrativa, se distingue por una planificación estratégica coherente, un liderazgo efectivo y un control constante de los procesos. Aunque aún existen algunas limitaciones, los resultados demuestran que la integración de los cinco componentes del control interno refuerza la eficiencia organizacional, garantizando decisiones bien fundamentadas y un uso racional de los recursos. En ese sentido, la investigación determinó que una micro y pequeña empresa que implementa adecuadamente un sistema de control interno repercute de manera efectiva en su gestión administrativa, promoviendo la eficiencia y la mejora continua de sus procesos, lo que contribuye a su desarrollo dentro del sector servicios.
Gutiérrez (2021)	Expone que el control interno en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, incluida la entidad objeto de estudio, presenta debilidades significativas. En esta última, las deficiencias se evidencian principalmente en los componentes de actividades de control, información y comunicación. A pesar de que cuenta con manuales de funciones y algunas políticas institucionales, no existen mecanismos efectivos para anticipar riesgos ni canales de comunicación integrados. La falta de monitoreo continuo limita la detección temprana de errores y afecta la coordinación entre áreas. Estas deficiencias repercuten negativamente en la gestión administrativa, generando procesos

	ineficientes y decisiones poco sustentadas. El estudio concluye que la implementación adecuada de los cinco componentes del control interno es esencial para fortalecer la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad institucional de la micro y pequeñas empresas del sector servicios.
Córdova (2025)	Explica que la ausencia o informalidad del control interno en la empresa caso de estudio genera una incidencia negativa en la gestión administrativa. No se dispone de un Manual de Organización y Funciones, ni de organigrama, valores éticos institucionales o políticas claras de gestión de riesgos. Las actividades de control carecen de procedimientos definidos, la información se maneja de manera dispersa y la supervisión se realiza de forma esporádica. Ello se traduce en una gestión desorganizada, con decisiones poco fundamentadas y limitada rendición de cuentas. El estudio revela que un sistema formal de control interno constituye una herramienta estratégica para integrar funciones, optimizar la gestión de recursos, mitigar riesgos y consolidar la sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas dedicadas a los servicios.
Nunja (2025)	Describe que la entidad analizada carece totalmente de los componentes esenciales del control interno, debido que no dispone de un organigrama, manual de funciones, plan estratégico, código de ética ni procedimientos formalmente establecidos. Esta ausencia se refleja en una gestión administrativa empírica, con una planificación deficiente, un liderazgo débil y una falta de seguimiento de los objetivos institucionales. El análisis comparativo confirma que esta situación es común en la mayoría de micro y pequeñas empresas del sector servicio, caracterizadas por la informalidad y el desorden organizativo. Los resultados evidencian que la falta de control interno incide directamente en la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad institucional. En consecuencia, se recomienda implementar un sistema integral de control

	interno que promueva la organización, optimice recursos y consolide una gestión administrativa eficaz y sostenible.
Fernández (2021)	Señala que el control interno influye de manera positiva y significativa en la gestión administrativa, evidenciando una correlación sólida entre ambas dimensiones. Los resultados muestran que, aunque la empresa examinada dispone de instrumentos formales como un organigrama y un manual de responsabilidades, aún existen brechas en la medición del desempeño, la difusión de indicadores y los procesos de supervisión. Estas limitaciones provocan diferencias en los niveles de eficiencia entre las distintas áreas. En conclusión, se determina que el fortalecimiento del control interno, especialmente en los componentes de comunicación, supervisión y evaluación, mejora la coordinación interna, incrementa la transparencia y respalda la toma de decisiones acertadas. Por tanto, la consolidación del control interno representa un pilar estratégico para lograr una gestión administrativa eficiente y orientada a resultados en las micro y pequeñas empresas del sector servicios.

Fuente: Elaboración propia en base a loa antecedentes nacionales, regionales y locales de la investigación.

4.2 Respecto al objetivo específico 2:

Describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la pequeña empresa Q'Orianka Social S.A.C –San Isidro – Lima, 2024.

Tabla 03

Resultados del objetivo específico 2

ITEMS	Variable 1: CONTROL INTERNO	ESCALAS	
Dimensiones	**Preguntas**	**Sí**	**No**
Ambiente de control	**1.** ¿El sistema de control interno implementado en la empresa se encuentra formalmente establecido y documentado?		X
	2. ¿El Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa está disponible y en uso efectivo dentro de la organización?		X
	3. ¿El organigrama de la empresa está formalmente aprobado y actualizado conforme a su estructura organizativa real?		X
	4. ¿El personal recibe siempre de manera oportuna y completa la información necesaria para desempeñar adecuadamente sus funciones?		X
	5. ¿La empresa cuenta con procesos formales de selección, inducción y capacitación para su personal?	X	
	6. ¿La empresa realiza evaluaciones periódicas del desempeño del personal para medir su rendimiento y cumplimiento de objetivos?		X
	7. ¿La empresa tiene claramente definidos sus objetivos y metas institucionales?	X	
	8. ¿La empresa tiene identificados y documentados sus riesgos internos y externos de manera formal?		X

Evaluación de riesgos	**9.** ¿El personal de la empresa tiene conocimiento de los posibles riesgos que puedan impactar negativamente a la empresa?		X
	10. ¿La empresa cuenta con un procedimiento establecido para corregir de inmediato los riesgos identificados?		X
	11. ¿La empresa elabora y presenta reportes oportunos a la administración para su revisión e inspección?	X	
Actividades de control	**12.** ¿La empresa desarrolla actividades que garanticen el cumplimiento de sus objetivos establecidos?	X	
	13. ¿En la empresa están claramente separadas las funciones y responsabilidades asignadas al personal?		X
	14. ¿La empresa evalúa que el costo de mejorar el control interno implementado sea proporcional al beneficio que este genere?	X	
	15. ¿La empresa aplica actividades de control de manera periódica en todos sus procesos administrativos, operativos y financieros?		X
	16. ¿El acceso a los recursos o archivos de la empresa queda respaldado mediante documentos como recibos, actas u otros registros formales?	X	
Información y comunicación	**17.** ¿En la empresa se mantiene siempre una comunicación fluida y efectiva entre empleador y trabajadores?		X
	18. ¿La empresa entrega al personal información veraz, suficiente y oportuna que le permita cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva?	X	
	19. ¿La dirección de la empresa recibe información		X

		analítica, financiera y operativa que le facilite tomar decisiones oportunas?		
	20.	¿La información destinada a la toma de decisiones es debidamente seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada?		X
	21.	¿La empresa tiene establecidos canales de comunicación que permitan a los trabajadores reportar posibles irregularidades?	X	
Supervisión y monitoreo	**22.**	¿La empresa realiza supervisiones periódicas que le permitan detectar oportunamente las deficiencias que puedan presentarse en su gestión?		X
	23.	¿La administración de la empresa lleva a cabo un monitoreo continuo de las actividades que se desarrollan en la organización?		X
	24.	¿Las deficiencias detectadas durante el monitoreo en la empresa se registran y comunican de manera oportuna a los responsables para su corrección y seguimiento?	X	
	25.	¿Las deficiencias del control interno en la empresa se comunican oportunamente al gerente general o propietario para la aplicación de las medidas correctivas necesarias?		X
	26.	¿La empresa realiza autoevaluaciones de forma constante que le permitan proponer y ejecutar planes de mejora?		X
Variable 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
Dimensiones		**Preguntas**	**Sí**	**No**
	1.	¿La empresa desarrolla procesos formales de planificación?		X
	2.	¿La empresa incentiva a sus trabajadores para alcanzar los objetivos organizacionales?	X	

Planificación	**3.** ¿La empresa brinda capacitación al personal con estrategias orientadas al cumplimiento de las metas planificadas?		X
	4. ¿La empresa define de manera adecuada sus metas institucionales?	X	
	5. ¿La empresa realiza una planificación adecuada de los recursos necesarios para alcanzar sus metas?		X
Organización	**6.** ¿La empresa actualiza de manera continua su estructura organizacional?		X
	7. ¿La empresa tiene definidas con claridad sus jerarquías organizacionales?		X
	8. ¿La empresa tiene contratado al personal con el perfil adecuado para cada puesto?	X	
	9. ¿Los directivos de la empresa fomentan y promueven el trabajo en equipo?	X	
	10. ¿La empresa promueve la integración de sus colaboradores?		X
Dirección	**11.** ¿El liderazgo ejercido por la dirección influye en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?	X	
	12. ¿La empresa garantiza una comunicación adecuada y efectiva con todo su personal?		X
	13. ¿La empresa impulsa acciones que fomenten la motivación del personal en el cumplimiento de metas propuestas?	X	
	14. ¿Se permite a los equipos de trabajo participar en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la organización?		X
	15. ¿La organización ofrece las condiciones apropiadas para el desempeño eficiente del trabajo?	X	
	16. ¿Existe en la empresa un órgano responsable de las funciones de control?		X

Control	**17.** ¿La empresa controla sus bienes mediante la elaboración de inventarios?	X	
	18. ¿La empresa efectúa controles de calidad sobre los servicios que ofrece?	X	
	19. ¿La empresa realiza evaluaciones sobre la responsabilidad laboral de sus trabajadores?		X
	20. ¿Los directivos llevan un control sobre el cumplimiento de las disposiciones que imparten al personal?		X

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al gerente de la pequeña empresa

4.3 Respecto al objetivo específico 3:

Realizar un análisis comparativo de la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú y de la pequeña empresa Q'Orianka Social S.A.C –San Isidro – Lima, 2024.

Tabla 04

Resultados del objetivo específico 3

Elementos de comparación	Resultados del objetivo específico 1	Resultados del objetivo específico 2	Resultados
Control Interno			
Ambiente de control	Viña y Pérez (2024), Baca (2023) y Benites (2024) señalan que las micro y pequeñas empresas del sector servicios presentan deficiencias significativas en la aplicación de sus sistemas de control interno. Estas falencias se reflejan principalmente en la ausencia de políticas y procedimientos formalmente definidos y documentados. Asimismo, explican	En la empresa Q'Orianka Social S.A.C., se evidenció la ausencia de un sistema de control interno formalmente implementado, ya que las prácticas actuales se desarrollan de manera empírica. Los documentos de gestión, como el Manual de Organización y Funciones, no se aplican de forma efectiva y, además, presentan un notable grado de desactualización.	Si coinciden

	que la falta de un sistema de control interno estructurado impacta de manera negativa en la gestión administrativa y en la toma de decisiones, dando lugar a una gestión empírica basada en la experiencia del propietario, más que en normas y procedimientos estandarizados.	Del mismo modo, el personal no recibe capacitaciones continuas ni es sometido a evaluaciones periódicas, mientras que los procesos de selección e inducción se llevan a cabo sin la formalidad necesaria, lo que limita la eficiencia y coherencia en la gestión institucional.	
Evaluación de riesgos	Orbegoso y Orbegoso (2023), Gutiérrez (2021) y Córdova (2025) explican que la mayoría de las micro y pequeñas empresas carecen de mecanismos adecuados para identificar y evaluar riesgos, así como de procedimientos que permitan definir acciones preventivas ante posibles eventualidades. Asimismo, destacan que la falta de una evaluación sistemática de riesgos conduce a una toma de decisiones reactiva frente a situaciones adversas, lo que compromete la sostenibilidad operativa y financiera de las organizaciones y limita su capacidad para anticiparse a los cambios del entorno empresarial.	En la entidad objeto de estudio no existen procedimientos formales para identificar ni mitigar riesgos, lo que evidencia una falta de gestión preventiva dentro de sus operaciones. No se elaboran planes de administración de riesgos ni reportes preventivos que permitan anticiparse a posibles contingencias. Como resultado, el personal desconoce las amenazas internas y externas que podrían afectar la continuidad operativa, lo que incrementa la posibilidad de tomar decisiones reactivas ante eventos imprevistos y limita la capacidad de respuesta institucional frente a situaciones críticas.	Si, coincide.
	Baca (2023), Sambrano (2021) y Benites (2024) exponen que las micro y pequeñas empresas presentan una carencia de procedimientos estandarizados,	En la organización analizada no existe una separación clara de funciones entre el personal, ni se aplican controles documentados dentro de los procesos	Si, coincide.

Actividades de control	registros documentados y una adecuada segregación de funciones. La ausencia de actividades de control debidamente estructuradas limita la supervisión efectiva, dificulta la detección oportuna de errores y restringe la evaluación del desempeño, lo que en conjunto debilita la gestión administrativa y reduce la eficiencia operativa de las organizaciones.	administrativos y financieros. Asimismo, no se han establecido mecanismos de verificación que aseguren el cumplimiento de tareas, ni procedimientos de autorización formal, lo que genera vulnerabilidades en el control y seguimiento de las operaciones.	
Información y comunicación	Fernández (2021) y Gutiérrez (2021) describen que las micro y pequeñas empresas del sector servicios presentan deficiencias significativas en sus canales de comunicación, lo que dificulta la difusión oportuna de información relevante. Además, sostienen que la falta de una comunicación formal y sistemática provoca que las decisiones se tomen con información incompleta y que exista una coordinación interdepartamental limitada, afectando la eficiencia y cohesión organizacional.	La empresa examinada mantiene una comunicación interna principalmente verbal e informal, sin registros ni documentación que respalden las decisiones adoptadas. Asimismo, no cuenta con canales definidos para el reporte de irregularidades ni para el intercambio estructurado de información, lo que limita la transparencia y dificulta el seguimiento adecuado de las actividades internas.	Si, coincide.
Supervisión y monitoreo	Sambrano (2021), Orbegoso y Orbegoso (2023) y Córdova (2025) explican que la supervisión deficiente es una característica recurrente en las micro y pequeñas empresas, las cuales carecen de	En la compañía estudiada la supervisión se realiza de manera irregular y no existen procedimientos formales para registrar ni comunicar las deficiencias detectadas. Del	Si, coincide.

	mecanismos de auditoría interna y de revisiones sistemáticas de sus procesos. Esta falta de control y seguimiento impide la detección temprana de errores y limita la mejora continua, afectando directamente la eficiencia operativa y la calidad de la gestión empresarial.	mismo modo, no se implementan acciones de retroalimentación ni mecanismos de mejora continua, lo que limita la capacidad de la organización para corregir errores y optimizar sus procesos internos.	
Gestión administrativa			
Planificación	Viña y Pérez (2024), Baca (2023) y Córdova (2025) explican que las micro y pequeñas empresas del sector servicios carecen de una planificación estructurada, lo que se refleja en la ausencia de objetivos estratégicos claros y en la ejecución improvisada de actividades. Esta deficiencia en la planificación limita la sostenibilidad de las organizaciones y reduce su capacidad de crecimiento y adaptación frente a los cambios del entorno empresarial.	En la empresa Q'Orianka Social S.A.C. no se elaboran planes estratégicos ni operativos, lo que evidencia una falta de planificación estructurada. Las metas institucionales no se encuentran claramente definidas y la asignación de recursos se realiza sin una programación previa, lo que dificulta el cumplimiento de objetivos y la optimización de los procesos organizacionales.	Si, coincide.
Organización	Benites (2024), Sambrano (2021) y Valverde (2024) sostienen que las micro y pequeñas empresas (MYPE) carecen de estructuras organizativas formales y de jerarquías claramente definidas, lo que provoca desorden interno, duplicidad de funciones y conflictos en la distribución de	En la empresa caso de estudio no se ha actualizado la estructura organizativa y no existen jerarquías claramente delimitadas. Las funciones se asignan de manera empírica, sin criterios formales de organización, y no se fomenta un trabajo colaborativo sistemático, lo que limita la	Si, coincide.

	responsabilidades, afectando la eficiencia y el adecuado funcionamiento de la gestión empresarial.	eficiencia operativa y la coordinación entre las distintas áreas.	
Dirección	Fernández (2021) y Baca (2023) exponen que el liderazgo deficiente, la falta de motivación del personal y una comunicación inefectiva son factores críticos que afectan la dirección organizacional de las micro y pequeñas empresas. Estas debilidades obstaculizan la consecución de objetivos y deterioran la cohesión institucional, reduciendo la eficiencia y el compromiso dentro de las organizaciones.	En la organización estudiada se evidenció un liderazgo poco participativo y una baja motivación del personal. No se promueven mecanismos de participación ni se implementan estrategias de comunicación que fortalezcan el vínculo entre directivos y trabajadores, lo que limita el compromiso, la colaboración y el desarrollo de un clima organizacional favorable.	Si, coincide.
Control	Benites (2024) y Córdova (2025) señalan que las micro y pequeñas empresas (MYPE) presentan debilidades significativas en el control interno de sus procesos. Destacan la ausencia de auditorías, la falta de inventarios actualizados y la carencia de evaluaciones de desempeño como factores que debilitan la rendición de cuentas y reducen la eficiencia organizacional, afectando la transparencia y la gestión de recursos dentro de las entidades.	En la entidad objeto de estudio no se realizan auditorías internas ni evaluaciones de desempeño periódicas. Asimismo, no se aplican controles de calidad en los servicios ofrecidos ni se actualizan de manera regular los inventarios, lo que limita la capacidad de supervisión, control y mejora continua dentro de la empresa.	Si, coincide.

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

V. Discusión

5.1 Respecto al objetivo específico 1:

Los resultados de las investigaciones previas realizadas a nivel nacional y regional por Viña y Pérez (2024), Baca (2023), Orbegoso y Orbegoso (2023), García y Poma (2021), Sambrano (2021), Benites (2024), Valverde (2024), Gutiérrez (2021), Córdova (2025), Nunja (2025) y Fernández (2021) coinciden en que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector servicios en el Perú carecen de sistemas de control interno formalmente establecidos, situación que incide directamente en la eficiencia, efectividad y sostenibilidad de su gestión administrativa. Las evidencias recopiladas demuestran que estas empresas operan bajo esquemas empíricos, con estructuras organizativas informales, procesos poco documentados, una comunicación interna deficiente y una centralización de toma de decisiones en el propietario o gerente general, factores que limitan su capacidad de crecimiento y consolidación institucional.

Como lo señalan Viña y Pérez (2024) las micro y pequeñas empresas del sector servicios enfrentan limitaciones significativas para implementar sistemas de control interno, principalmente debido a la falta de recursos financieros, el desconocimiento técnico sobre su diseño y la escasa valoración del control como herramienta estratégica de gestión. Además, explican que las empresas que no aplican controles formales tienden a presentar mayores niveles de desorganización, errores contables y retrasos operativos, factores que impactan de manera directa en la calidad del servicio y en la satisfacción de los clientes.

De acuerdo con Baca (2023) la falta de procedimientos establecidos y de políticas claras de control provoca improvisación administrativa, incumplimiento de metas y decisiones basadas en la experiencia personal más que en evidencia verificable. En su investigación, el autor destaca que la falta de mecanismos de control interno afecta de manera integral los procesos de la gestión administrativa —planificación, organización, dirección y control—, limitando la capacidad de las empresas para gestionar eficientemente sus recursos, evaluar resultados y tomar decisiones oportunas. En consecuencia, la implementación de controles formales permitiría fortalecer la rendición de cuentas, mejorar la distribución de responsabilidades y optimizar el desempeño operativo, promoviendo una gestión más eficiente y orientada a resultados.

Por su parte, Orbegoso y Orbegoso (2023) sostienen que la carencia de sistemas de control interno genera un alto nivel de vulnerabilidad frente a los riesgos operativos y financieros, debido a la ausencia de procedimientos que permitan identificar, analizar y

mitigar las amenazas tanto internas como externas. En este sentido, su estudio evidenció que las MYPE que operan sin mecanismos de evaluación de riesgos enfrentan mayores dificultades para anticipar problemas, adaptarse a los cambios del entorno y garantizar la continuidad de sus operaciones. Asimismo, los autores destacan que fomentar una cultura de control y prevención resulta fundamental para fortalecer la gestión administrativa y promover una planificación más eficiente y sostenible.

En la misma línea, García y Poma (2021) evidencian que las empresas del sector servicios que carecen de un sistema de control estructurado presentan deficiencias en la separación de funciones, duplicidad de tareas y desorden en el flujo de información. A partir de ello, sus hallazgos revelan que la ausencia de controles administrativos documentados genera descoordinación entre las áreas, errores en la ejecución de tareas y una disminución de la productividad organizacional. De igual forma, determinaron que la formalización de los procesos internos mediante políticas de control claramente definidas contribuye al fortalecimiento de la gestión administrativa, asegurando un uso más eficiente de los recursos y una mejor articulación operativa dentro de la empresa.

De manera complementaria, Sambrano (2021) identifica que las micro y pequeñas empresas del sector servicios suelen ejecutar sus operaciones de forma empírica y reactiva, sin una planificación adecuada ni un seguimiento sistemático. Como resultado, sus hallazgos demuestran que este tipo de gestión provoca incumplimientos, pérdidas económicas y una falta de sostenibilidad a largo plazo. El autor resalta que el control interno, al ser una herramienta preventiva, debe incorporarse de manera integral en todos los niveles organizativos, ya que su ausencia afecta directamente la coordinación interna, el cumplimiento normativo y la capacidad de alcanzar los objetivos empresariales.

Asimismo, Benites (2024) destaca que las micro y pequeñas empresas (MYPE) del sector servicios suelen operar con escasa supervisión, comunicación limitada y ausencia de seguimiento en sus actividades. De igual manera, advierte que la falta de políticas de control y de mecanismos de supervisión continua genera una gestión administrativa deficiente, marcada por la informalidad, la duplicidad de funciones y la baja productividad. Por otro lado, afirma que la implementación gradual del control interno contribuiría a fortalecer la gestión administrativa, al proporcionar mayor claridad en la asignación de responsabilidades, mejorar la transparencia y fomentar la rendición de cuentas dentro de las organizaciones.

Por su parte, Valverde (2024) enfatiza que las micro y pequeñas empresas que han incorporado de manera parcial los componentes del control interno, especialmente en lo

referente al ambiente de control y las actividades de supervisión, muestran avances significativos en su desempeño organizacional. En este contexto, su estudio demuestra que la existencia de manuales de funciones, códigos de ética, programas de capacitación y auditorías internas contribuye a fomentar la disciplina organizativa, optimizar los recursos y promover una cultura de cumplimiento. Estos elementos, según el autor, favorecen una gestión administrativa más eficiente y orientada a resultados, fortaleciendo la sostenibilidad y la profesionalización de las empresas.

De acuerdo con Gutiérrez (2021) la debilidad en los sistemas de control interno de las micro y pequeñas empresas (MYPE) se manifiesta principalmente en la falta de comunicación estructurada y en la deficiente transmisión de información entre las distintas áreas. Además, la ausencia de canales formales para reportar irregularidades y el uso de medios informales como mensajes o indicaciones verbales comprometen la transparencia y dificultan el seguimiento adecuado de las operaciones. Este problema, según explica incide directamente en la calidad de las decisiones gerenciales y en la capacidad de respuesta de la administración frente a situaciones imprevistas.

En la misma línea, Córdova (2025) sostiene que la ausencia de mecanismos de control adecuados genera desorganización institucional y falta de responsabilidad funcional. De acuerdo con los resultados de su estudio, las empresas que no realizan supervisiones periódicas ni evaluaciones de desempeño evidencian mayores niveles de ineficiencia y desperdicio de recursos. Asimismo, afirma que la implementación de controles internos bien diseñados contribuye a la mejora continua de los procesos administrativos, al establecer indicadores de gestión claros y mecanismos efectivos de retroalimentación.

Los resultados de Nunja (2025) complementan esta perspectiva, al señalar que las deficiencias en el control interno limitan la capacidad de las empresas para mantener su estabilidad financiera y operativa. En particular, su investigación demuestra que la falta de procedimientos de verificación, auditorías internas y control documentario ocasiona errores recurrentes en la contabilidad, la gestión de recursos humanos y el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Esta situación, según el autor, deteriora la confianza de socios, proveedores y clientes, afectando la reputación empresarial y restringiendo las oportunidades de crecimiento.

Por su parte, Fernández (2021) reafirma que el control interno incide directamente en la gestión administrativa, al constituirse como el eje integrador de la planificación, organización, dirección y control dentro de las empresas. En su estudio, destaca que las

organizaciones que implementan sistemas de control interno formales logran mejorar su eficiencia operativa, reducir los riesgos de error y fortalecer la toma de decisiones. En contraste, aquellas que operan sin controles estructurados suelen presentar mayores niveles de informalidad, incumplimiento de metas y baja competitividad, lo que debilita su desempeño y sostenibilidad a largo plazo.

En cuanto a la gestión administrativa, Baca (2023) evidenció que la ausencia de políticas de control y de procedimientos estandarizados genera retrasos en la atención al cliente, duplicidad de tareas y fallas en la comunicación interna, factores que disminuyen la eficiencia administrativa y deterioran la imagen empresarial. Además, señala que la falta de lineamientos claros y de mecanismos de evaluación periódica impide una coordinación interdepartamental efectiva, lo que provoca desorganización operativa y deficiencias en la asignación de responsabilidades. En consecuencia, la inexistencia de un sistema de control formal no solo afecta la productividad, sino también la capacidad de respuesta ante imprevistos, debilitando la sostenibilidad organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Por su parte, Orbegoso y Orbegoso (2023) identifican que la falta de controles preventivos provoca incumplimientos contractuales y errores en la facturación, lo que afecta la confianza de usuarios y proveedores, además de generar costos adicionales derivados de la necesidad de corregir errores recurrentes. Asimismo, destacan que estos problemas se agravan en contextos donde las micro y pequeñas empresas carecen de manuales de procedimientos y no realizan auditorías internas periódicas, situación que facilita la aparición de irregularidades administrativas. Como resultado, las deficiencias en el control interno se traducen en pérdidas económicas, debilitamiento del capital relacional y disminución de la competitividad, especialmente en entornos donde la eficiencia y la transparencia son factores clave para la sostenibilidad empresarial.

De manera concordante, Valverde (2024) señaló que las deficiencias en el control interno provocan demoras en la entrega de pedidos y falta de seguimiento a los procesos, lo que afecta la reputación institucional y la satisfacción del cliente. Además, advierte que estas limitaciones reflejan la ausencia de mecanismos de supervisión continua que garanticen la trazabilidad de las operaciones. Asimismo, sostiene que la falta de indicadores de desempeño y de reportes de control oportunos restringe la capacidad de los gestores para detectar cuellos de botella o desviaciones operativas, dificultando la implementación de medidas correctivas eficaces. Esta situación, según el autor, impacta

directamente en la confianza del público y en la sostenibilidad empresarial a largo plazo, al no sustentarse una administración basada en evidencias y resultados medibles.

Por su parte, Fernández (2021) explica que la gestión administrativa presenta deficiencias en eficiencia y previsión debido a la ausencia de planeamiento estratégico y de políticas de control, lo que impide alcanzar estándares de calidad sostenibles y limita la competitividad organizacional en entornos empresariales cada vez más exigentes. En este sentido, el autor enfatiza que la falta de un enfoque estratégico basado en la planificación, la evaluación de riesgos y la mejora continua conduce a una gestión reactiva, caracterizada por la improvisación y una baja capacidad para anticipar contingencias. Esto se traduce en una disminución de la productividad, pérdida de oportunidades de innovación y desalineación entre los recursos disponibles y los objetivos corporativos. En consecuencia, el fortalecimiento del control interno y del planeamiento administrativo se presenta como un requisito indispensable para consolidar una gestión eficiente, transparente y orientada a resultados.

Los hallazgos encontrados guardan relación con la teoría del modelo COSO que, según Meléndez (2016) plantea que el control interno, para ser verdaderamente efectivo, debe adaptarse al tamaño, la estructura y los riesgos específicos de cada organización. Asimismo, para que esta herramienta cumpla su propósito, sus cinco componentes — ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo— deben operar de forma integrada e interdependiente, con el fin de fortalecer la gestión administrativa, garantizar la confiabilidad de la información y promover la transparencia institucional. En esta línea, la aplicación del modelo COSO en las micro y pequeñas empresas del sector servicios permitiría superar las deficiencias identificadas, mejorar la planificación, ordenar los procesos y consolidar una cultura organizacional orientada hacia resultados sostenibles y competitivos.

Los resultados nacionales, regionales y locales analizados permiten afirmar que las deficiencias en el control interno constituyen uno de los principales factores que limitan la eficiencia de la gestión administrativa en las micro y pequeñas empresas del sector servicios del país. La falta de controles documentados, la ausencia de una comunicación estructurada y la carencia de mecanismos de evaluación generan desorganización interna, débil planificación y pérdida de competitividad. En contrate, la implementación gradual del control interno bajo el enfoque del modelo COSO contribuye a fortalecer la gestión administrativa, al promover la transparencia, la rendición de

cuentas y la eficiencia operativa, estableciendo bases sólidas para el crecimiento sostenible de las empresas de este sector.

5.2 Respecto al objetivo específico 2:

Conforme a los resultados del cuestionario aplicado al gerente general de la empresa Q'Orianka Social S.A.C. que estuvo conformado por 51 preguntas orientadas a permitir describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la empresa objeto de estudio, se obtuvo que 18 respuestas (35,29 %) fueron contestadas con "Sí" y 33 respuestas (64,71 %) con "No". Estos hallazgos evidencian que la empresa presenta debilidades sustanciales en su sistema de control interno, puesto que, si bien dispone de un Manual de Organización y Funciones (MOF), este no se aplica de manera efectiva ni supervisada, y el personal desconoce su contenido y alcances. Asimismo, la empresa carece de mecanismos formales para la evaluación de riesgos y de procedimientos documentados que permitan realizar un seguimiento adecuado de las actividades. Esta situación refleja una gestión administrativa empírica y poco estructurada, donde las decisiones se basan principalmente en la experiencia, sin una planificación ni control estandarizado que respalde la eficiencia operativa

En el componente ambiente de control, los resultados muestran que la empresa no cuenta con políticas organizacionales definidas ni con valores institucionales difundidos que orienten la conducta del personal. Las decisiones recaen casi exclusivamente en la gerente general, sin una delimitación funcional clara ni efectiva. Esta situación coincide con lo descrito por Viña y Pérez (2024) quienes señalan que la mayoría de micros y pequeñas empresas del sector servicios operan sin un entorno de control estructurado, basando sus decisiones en la experiencia personal y la confianza, más que en políticas institucionales. En el mismo sentido, Baca (2023) sostiene que la ausencia de manuales y lineamientos formales debilita el clima ético y la responsabilidad organizacional, lo que impacta de forma directa en la planificación y en el desempeño del personal, generando un entorno de gestión poco cohesionado y con limitada orientación estratégica.

Respecto al componente evaluación de riesgos, se constató que la empresa no ha desarrollado mecanismos para identificar ni analizar las amenazas que puedan afectar su operatividad o el cumplimiento de sus objetivos. No dispone de un sistema de monitoreo preventivo ni de reportes que registren riesgos internos o externos. Estos resultados coinciden con lo indicado por Orbegoso y Orbegoso (2023) Córdova (2025) y Nunja (2025) quienes advierten que las micro y pequeñas empresas suelen carecer de herramientas de evaluación de riesgos, lo que las lleva a reaccionar ante los problemas en

lugar de anticiparlos, incrementando su vulnerabilidad frente a contingencias y errores administrativos. Esta falta de previsión limita la capacidad de la empresa para tomar decisiones oportunas y mantener la estabilidad operativa, afectando directamente la eficiencia y sostenibilidad de su gestión administrativa.

En relación con las actividades de control, se evidenció que la empresa no cuenta con procedimientos formalmente establecidos para verificar la ejecución de tareas ni para autorizar operaciones. No existen controles documentados ni revisiones periódicas de cumplimiento, lo que provoca duplicidad de funciones y falta de trazabilidad en los procesos. Esta debilidad coincide con lo planteado por García y Poma (2021) y Sambrano (2021) quienes sostienen que la ausencia de controles internos definidos genera una gestión desorganizada, caracterizada por decisiones empíricas, baja eficiencia y deficiencias en la rendición de cuentas. Asimismo, Benites (2024) explica que esta informalidad estructural ocasiona incumplimientos contractuales, errores en la ejecución de servicios y dificultades para garantizar la calidad del trabajo, factores que también se reflejan en la realidad operativa de la empresa evaluada.

En cuanto al componente información y comunicación, los resultados muestran que la empresa presenta una comunicación interna deficiente, sustentada principalmente en instrucciones verbales y sin registros documentados. No se emplean canales formales ni herramientas tecnológicas que faciliten el flujo de información entre las diferentes áreas. Esta situación coincide con lo expuesto por Gutiérrez (2021) y Fernández (2021) quienes afirman que la ausencia de un sistema de comunicación institucional dificulta la coordinación interna, genera confusión en las responsabilidades y reduce la eficiencia de la gestión administrativa. Asimismo, Valverde (2024) sostiene que las empresas que no implementan canales de información formales enfrentan dificultades para transmitir directrices estratégicas, lo que limita su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno y debilita la coherencia organizacional.

Respecto al componente supervisión y monitoreo, la empresa no realiza auditorías internas ni aplica evaluaciones periódicas de desempeño. Tampoco cuenta con mecanismos de retroalimentación ni con controles efectivos sobre los procesos desarrollados, lo que dificulta la detección oportuna de errores o desviaciones.. Esta situación concuerda con lo expuesto por Sambrano (2021) y Orbegoso y Orbegoso (2023) quienes señalan que las micro y pequeñas empresas (MYPE) suelen carecer de sistemas de supervisión formal, lo que limita la aplicación de mejoras continuas y afecta la calidad y eficiencia de la gestión administrativa.

En relación con la gestión administrativa, los resultados muestran que las debilidades del control interno afectan directamente las funciones de planificación, organización, dirección y control dentro de la empresa. En el ámbito de la planificación, se observó que no existen planes estratégicos ni operativos formalmente establecidos; las decisiones se toman de manera coyuntural, sin la definición de metas cuantificables ni criterios de seguimiento. Esta situación coincide con lo indicado por Viña y Pérez (2024) y Baca (2023) quienes sostienen que la falta de planificación estructurada limita la capacidad de las empresas para anticiparse a los riesgos, evaluar su desempeño y orientar sus acciones hacia objetivos sostenibles.

En lo referente a la organización, si bien la empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF), este no se aplica de manera efectiva ni se actualiza periódicamente, lo que provoca confusión en la asignación de tareas y falta de claridad en las responsabilidades. Esta situación coincide con los hallazgos de Benites (2024) y Valverde (2024) quienes afirman que la inadecuada aplicación de instrumentos organizativos genera duplicidad de funciones, baja coordinación y desorden interno, afectando la eficiencia operativa y la coherencia en la gestión administrativa.

En cuanto a la dirección, se observó que el liderazgo se encuentra totalmente centralizado en la gerente general, sin participación del personal ni mecanismos de motivación que promuevan el trabajo colaborativo. De acuerdo con Fernández (2021) y Orbegoso y Orbegoso (2023) este tipo de liderazgo concentrado restringe la comunicación vertical y horizontal, disminuye la motivación del equipo y dificulta la generación de propuestas de mejora, afectando el desempeño organizacional y la eficiencia en la toma de decisiones.

Respecto a la función de control, se constató que la empresa no utiliza indicadores de desempeño ni cuenta con sistemas formales de verificación o seguimiento. Esta deficiencia coincide con lo señalado por Córdova (2025) y Nunja (2025) quienes evidencian que la falta de controles documentados y de auditorías internas impide medir la eficacia de la gestión, evaluar los resultados de manera objetiva y detectar oportunamente las desviaciones operativas, lo que limita la mejora continua y la eficiencia organizacional.

Estas limitaciones confirman que la ausencia de un control interno eficaz ha afectado la eficiencia y sostenibilidad de la gestión administrativa en la empresa Q'Orianka Social S.A.C. La falta de planificación, la desorganización funcional, la

comunicación informal y la inexistencia de mecanismos de evaluación han generado una administración empírica, dependiente de la experiencia del titular y con escasa capacidad para implementar mejoras continuas. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Baca (2023), Valverde (2024) y Gutiérrez (2021) quienes coincidieron en que las deficiencias en el control interno afectan la competitividad y la imagen institucional de las microempresas, ocasionando retrasos operativos, errores administrativos y pérdida de confianza por parte de los clientes.

En este contexto, los resultados del caso analizado se alinean con el modelo COSO, desarrollado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, citado por Meléndez (2016). Este modelo establece que los cinco componentes del control interno —ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo— son interdependientes y fundamentales para asegurar la eficiencia, efectividad y sostenibilidad de la gestión organizacional.

De acuerdo con este marco, se confirma que la deficiencia en cualquiera de los componentes compromete el funcionamiento integral del sistema de control interno, afectando la calidad de la gestión y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por lo expuesto, se evidencia que la empresa Q'Orianka Social S.A.C. presenta un control interno débil y desarticulado, que incide negativamente en su gestión administrativa. Las deficiencias identificadas en las funciones de planificación, organización, dirección y control han originado una administración empírica y reactiva, sin procedimientos técnicos definidos ni mecanismos efectivos de supervisión. Estos hallazgos son coherentes con los estudios nacionales, regionales y locales, los cuales concluyen que las deficiencias en el control interno afectan la eficiencia, la productividad y la competitividad de las microempresas del sector servicios. En consecuencia, la adopción progresiva del modelo COSO permitiría fortalecer el control institucional, profesionalizar la gestión administrativa y garantizar la sostenibilidad organizacional, favoreciendo una gestión más eficiente, transparente y alineada con las exigencias del entorno económico actual.

5.3 Respecto al objetivo específico 3:

En relación con el ambiente de control, Viña y Pérez (2024), Baca (2023) y Benites (2024) señalan que las micro y pequeñas empresas del sector servicios operan, en su mayoría, sin sistemas de control interno formalizados, lo que se refleja en la ausencia

de políticas institucionales claras, manuales desactualizados o no aplicados y la falta de valores éticos que orienten el comportamiento organizacional. Esta debilidad provoca improvisación administrativa y una excesiva centralización en la toma de decisiones. Esta debilidad genera improvisación administrativa y centralización excesiva en las decisiones. De manera similar, la pequeña empresa Q'Orianka Social S.A.C. presenta deficiencias estructurales en su ambiente de control. Aunque dispone de un Manual de Organización y Funciones (MOF), este no se aplica de manera efectiva ni constituye una herramienta práctica para el desarrollo de las actividades. Además, el personal desconoce sus responsabilidades específicas, y la toma de decisiones recae casi por completo en la gerente general. La comparación evidencia que la empresa analizada comparte las mismas problemáticas que las MYPE del sector, tales como la informalidad en la gestión, la ausencia de normas internas y la debilidad organizacional, factores que limitan su eficiencia y capacidad de crecimiento.

En cuanto a la evaluación de riesgos, de acuerdo con Orbegoso y Orbegoso (2023), Córdova (2025) y Nunja (2025) manifiestan que las micro y pequeñas empresas del sector servicios carecen de procedimientos para identificar, analizar y gestionar riesgos operativos o financieros, lo que las lleva a adoptar una gestión reactiva frente a los problemas. Este mismo patrón se observa en la empresa Q'Orianka Social S.A.C., donde no se han implementado mecanismos de evaluación ni registro de riesgos. La organización no dispone de planes de contingencia ni de políticas preventivas que permitan anticipar y mitigar situaciones adversas. La coincidencia con los antecedentes nacionales y regionales es clara: en ambos casos, la ausencia de una cultura de prevención y la falta de herramientas técnicas para la gestión de riesgos limitan la sostenibilidad organizacional y reducen la capacidad de respuesta frente a los cambios y amenazas del entorno.

Respecto a las actividades de control, García y Poma (2021), Sambrano (2021) y Benites (2024) sostienen que las micro y pequeñas empresas (MYPE) del sector servicios presentan deficiencias significativas en la segregación de funciones, registros contables incompletos y escasa documentación de sus operaciones. Estas debilidades comprometen la transparencia administrativa y la confiabilidad de la información generada. De manera similar, en la empresa Q'Orianka Social S.A.C. no se han establecido políticas claras de autorización ni mecanismos formales de verificación de procesos. Aunque cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF), este no se utiliza como herramienta de control, y las tareas se asignan sin registros escritos ni revisiones periódicas de

cumplimiento. Ambas realidades reflejan la ausencia de procedimientos estandarizados que garanticen la correcta ejecución de las actividades, lo que conlleva a un desorden administrativo, baja eficiencia en el uso de los recursos y una limitada capacidad para evaluar el desempeño organizacional.

En lo referente a la información y comunicación, los estudios de Gutiérrez (2021), Fernández (2021) y Valverde (2024) señalan que las micro y pequeñas empresas del sector servicios utilizan canales de comunicación informales, en los cuales las decisiones se transmiten verbalmente y sin respaldo documental. Esta práctica ocasiona retrasos, confusión y pérdida de información relevante, afectando la eficacia de la gestión. En el caso de Q'Orianka Social S.A.C., la comunicación interna se desarrolla de manera directa entre la gerencia y el personal, sin procedimientos escritos ni medios institucionales que aseguren la trazabilidad de las decisiones. No obstante, la empresa presenta una fortaleza relativa en la fluidez de la comunicación interna, propia de su estructura organizativa reducida, que facilita la interacción constante entre los trabajadores. Aun así, comparte con el resto del sector la falta de formalización en la transmisión y conservación de la información, lo cual dificulta la coordinación, reduce la transparencia y limita la capacidad de control administrativo dentro de la organización.

En lo que respecta a la supervisión y monitoreo, Sambrano (2021), Orbegoso y Orbegoso (2023) y Córdova (2025) explican que las micro y pequeñas empresas (MYPE) del sector servicios carecen de actividades de supervisión periódicas y de mecanismos de monitoreo que les permitan evaluar el cumplimiento de sus objetivos. Las investigaciones confirman que la ausencia de auditorías internas y de procesos de retroalimentación dificulta la corrección de errores y reduce la eficiencia operativa. En la empresa Q'Orianka Social S.A.C. se constató una situación similar: no se realizan auditorías internas, ni existen controles documentados de seguimiento. Además, las observaciones sobre los procesos no son registradas ni verificadas, lo que impide generar información útil para la mejora continua. Esta coincidencia evidencia una carencia estructural de sistemas de control y supervisión, tanto en las empresas del sector como en el caso analizado, lo que limita su capacidad de autocrítica, aprendizaje organizacional y mejoramiento permanente de la gestión.

En cuanto a la planificación, los estudios de Viña y Pérez (2024) y Baca (2023) concluyen que las micro y pequeñas empresas del sector servicios operan sin planificación estratégica ni planes operativos documentados, lo que las lleva a tomar decisiones improvisadas y a depender de la experiencia personal de sus gerentes. De

manera similar, en la empresa Q'Orianka Social S.A.C. se verifica una planificación deficiente, ya que no se elaboran planes de corto ni largo plazo y no existen indicadores de cumplimiento ni metas formales. Esta coincidencia confirma que tanto las empresas del sector como la organización analizada enfrentan limitaciones similares en materia de dirección estratégica, capacidad de previsión y control de objetivos, lo que repercute directamente en su eficiencia administrativa y en la sostenibilidad de sus operaciones.

Respecto a la organización, García y Poma (2021), Benites (2024) y Valverde (2024) refieren que las micro y pequeñas empresas (MYPE) tienden a contar con estructuras organizativas débiles, caracterizadas por la falta de delimitación clara de funciones y la ausencia de jerarquías definidas, lo que genera duplicidad de tareas y descoordinación interna. En la empresa Q'Orianka Social S.A.C., aunque existe un Manual de Organización y Funciones (MOF), este no se aplica ni se actualiza de forma periódica, lo que produce confusión en la asignación de responsabilidades. No obstante, la empresa presenta una fortaleza relativa en el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, atribuida a su tamaño reducido y a la comunicación directa con la gerencia. Esta comparación evidencia que la empresa del caso mantiene una estructura organizacional básica, pero aún no consolida un modelo formal de administración que garantice una gestión eficiente, con mayor control, coordinación y claridad funcional.

En relación de la dirección, Orbegoso y Orbegoso (2023) y Fernández (2021) coinciden en que, en las microempresas del sector servicios, la toma de decisiones se caracteriza por una alta centralización en el propietario, sin procesos participativos ni un liderazgo basado en criterios técnicos. De manera similar, en la empresa Q'Orianka Social S.A.C., la dirección se encuentra concentrada en la gerente general, quien decide sin delegación formal ni apoyo en reportes de gestión. Sin embargo, la cercanía con el personal y el trato directo han favorecido un ambiente laboral armónico y niveles aceptables de motivación. A pesar de ello, la falta de liderazgo participativo y la ausencia de planificación estratégica limitan la capacidad de la dirección para cumplir un rol orientador y articulador dentro de la gestión administrativa, afectando la toma de decisiones a largo plazo y la eficiencia institucional.

En cuanto al Control, los estudios de Córdova (2025), Nunja (2025) y Sambrano (2021) advierten que las micro y pequeñas empresas del sector servicios carecen de mecanismos de control sistemático, indicadores de gestión y evaluaciones periódicas de desempeño. En la empresa Q'Orianka Social S.A.C. se observó una situación similar: no

se realizan auditorías internas ni se emplean estándares de medición que permitan verificar el cumplimiento de metas. Si bien se ejecutan acciones correctivas puntuales, estas no se sustentan en un sistema formal de control ni en procedimientos estandarizados.

Esta coincidencia evidencia que tanto las MYPE del sector como la empresa analizada presentan una cultura institucional débil en materia de control, lo que dificulta la evaluación objetiva de la eficiencia, limita la detección de errores y restringe el avance hacia procesos de mejora continua.

El análisis comparativo revela que tanto las micro y pequeñas empresas del sector servicios como la empresa Q'Orianka Social S.A.C. presentan deficiencias estructurales comunes en sus sistemas de control interno y en su gestión administrativa, entre las que destacan la ausencia de planificación formal, estructuras organizativas débiles, comunicación informal y falta de supervisión sistemática. No obstante, la empresa del caso muestra fortalezas específicas en la fluidez de la comunicación interna y en la coordinación operativa diaria, atribuibles a su tamaño reducido y a la interacción directa entre la gerencia y el personal. Sin embargo, estas ventajas operativas resultan insuficientes para compensar la ausencia de procedimientos formales, manteniendo a la organización en un nivel de gestión empírico, similar al de las demás MYPE del sector, lo que limita su desarrollo organizacional y capacidad de crecimiento sostenible.

Las implicaciones de estos hallazgos indican que las problemáticas identificadas reflejan desafíos estructurales característicos del sector servicios, marcados por la informalidad administrativa, la falta de control institucional y la limitada capacidad técnica para aplicar modelos de gestión eficientes. Las deficiencias comunes entre las MYPE del sector y la empresa Q'Orianka Social S.A.C. evidencian que el control interno continúa siendo un componente poco comprendido y escasamente implementado, lo que afecta directamente la calidad, la productividad y la sostenibilidad organizacional. Estos desafíos a fin de ser superados requieren la adopción de enfoques sistemáticos de intervención, que contemplen la capacitación continua del personal, la aplicación efectiva de los manuales de funciones y la consolidación de una cultura de control. En consecuencia, solo mediante la integración de estos elementos será posible fortalecer la gestión administrativa, promover la transparencia institucional y favorecer el desarrollo organizacional sostenible de las micro y pequeñas empresas del sector servicios en el Perú.

VI. Conclusiones

6.1 Respecto al objetivo específico 1:

De acuerdo con la revisión de la literatura correspondiente de los antecedentes nacionales, regionales y locales, se determina que las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú operan, en su mayoría, sin sistemas de control interno formalmente establecidos, lo que genera una incidencia negativa en su gestión administrativa. Esta deficiencia se manifiesta en la falta de políticas formales y documentadas, la escasa segregación de funciones, la ausencia de mecanismos de identificación y evaluación de riesgos y una comunicación predominantemente informal entre las áreas, lo que dificulta la trazabilidad de la información y la toma de decisiones estratégicas. Como resultado de este control interno deficiente, las empresas desarrollan una gestión administrativa basada en la experiencia empírica del propietario o gerente, caracterizada por decisiones reactivas frente a los problemas, ausencia de planificación preventiva y escaso análisis de información verificable. Estas condiciones conducen a ineficiencias operativas, inconsistencias contables y pérdida de oportunidades comerciales, debido a la falta de procesos estandarizados. La implementación gradual de un sistema de control interno formal permitiría superar estas limitaciones mediante la definición clara de funciones, la documentación de procedimientos y la incorporación de controles preventivos. Esto fortalecería la gestión administrativa, optimizando los procesos internos, la toma de decisiones y la capacidad de respuesta frente a los riesgos, favoreciendo así el desarrollo de una cultura organizacional basada en la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua, que impulse la sostenibilidad, la eficiencia operativa y la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector servicios en el contexto económico nacional.

6.2 Respecto al objetivo específico 2:

Del cuestionario aplicado al gerente general de la pequeña empresa Q'Orianka Social S.A.C., se evidencia que la organización no cuenta con un sistema de control interno formalmente implementado, recurriendo a prácticas de control empíricas y no estandarizadas. Aunque la empresa dispone de un Manual de Organización y Funciones (MOF), este no se encuentra plenamente disponible ni en uso efectivo, lo que impide que cumpla su propósito de orientar la estructura jerárquica y la asignación de responsabilidades. Asimismo, se identificaron limitaciones en la aplicación de los componentes esenciales del control interno. La evaluación de riesgos no se realiza de

manera estructurada ni preventiva, manteniendo a la empresa en un enfoque reactivo ante las contingencias. En cuanto a las actividades de control, se constató la ausencia de procedimientos documentados y de mecanismos sistemáticos de revisión o supervisión de tareas. Además, los procesos de comunicación son principalmente informales, lo que dificulta la difusión de información oportuna y precisa para la toma de decisiones. Finalmente, la empresa no ejecuta procesos continuos de monitoreo o supervisión, careciendo de mecanismos para evaluar el cumplimiento de objetivos o detectar desviaciones en la gestión. En consecuencia, el control interno, tal como se aplica actualmente en la empresa, incide de manera negativa en la gestión administrativa, reflejándose en deficiencias de planificación estratégica, ausencia de lineamientos operativos claros y limitada capacidad de seguimiento y evaluación de resultados. La implementación efectiva del Manual de Organización y Funciones, junto con el diseño de políticas internas y procedimientos de control documentados, permitiría establecer una estructura organizativa funcional y coherente, fortalecer la responsabilidad del personal, garantizar la uniformidad de los procesos, mejorar la calidad del servicio y consolidar una gestión administrativa moderna, transparente y orientada a resultados sostenibles.

6.3 Respecto al objetivo específico 3:

Del análisis comparativo entre los resultados de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú y los de la pequeña empresa Q'Orianka Social S.A.C., se concluye que ambas presentan una incidencia negativa del control interno en su gestión administrativa. En ambos contextos se evidencia la ausencia de un sistema de control interno formalmente estructurado, así como la falta de procedimientos documentados y de mecanismos de evaluación continua. Tanto a nivel nacional como en la empresa analizada, las debilidades más recurrentes se relacionan con la falta de evaluación de riesgos, la carencia de procesos de supervisión y monitoreo y la comunicación predominantemente informal. Estas deficiencias generan una gestión administrativa empírica, basada en la experiencia personal y sin estándares objetivos de desempeño, lo que limita la capacidad de crecimiento y reduce la sostenibilidad organizacional. No obstante, la empresa Q'Orianka Social S.A.C. presenta ligeras fortalezas en la comunicación interna y en el uso adecuado de los recursos, aspectos que podrían constituir un punto de partida para la formalización progresiva de su sistema de control interno. En conjunto, los resultados confirman que la consolidación de un sistema de control interno formal, adaptado a las características y necesidades del sector servicios,

es fundamental para fortalecer la eficiencia organizacional, la capacidad de planificación y la calidad de los servicios ofrecidos. Asimismo, permitiría impulsar la transición de modelos de gestión empíricos hacia estructuras profesionales y sostenibles, capaces de anticiparse a los riesgos, mejorar la productividad, estandarizar las operaciones y posicionar a las microempresas en condiciones competitivas dentro del mercado nacional e internacional.

6.4 Respecto al objetivo general:

Luego del análisis integral de los resultados y de la discusión, se concluye que tanto las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú como la pequeña empresa Q'Orianka Social S.A.C. presentan una incidencia negativa del control interno en su gestión administrativa, debido a la inexistencia de sistemas formalmente diseñados y aplicados. Ambas operan bajo controles empíricos, los cuales resultan insuficientes para garantizar la eficiencia operativa, la rendición de cuentas y la sostenibilidad organizacional. Esta incidencia negativa se evidencia en la falta de documentación formal de los procesos, la inadecuada aplicación del Manual de Organización y Funciones (MOF), la carencia de procedimientos estandarizados para la gestión de riesgos y la ausencia de mecanismos de supervisión sistemática. Como consecuencia, la gestión administrativa se caracteriza por una planificación reactiva, decisiones basadas en criterios personales y dificultades para mantener la calidad y coherencia en los servicios ofrecidos. Por tanto, la implementación integral de un sistema de control interno formal, adaptado a la realidad de las microempresas del sector servicios, se configura como un factor clave para transformar la gestión administrativa hacia un modelo moderno, eficiente y sostenible. Este proceso permitiría alinear los objetivos institucionales con estrategias de control efectivas, optimizar el uso de recursos, garantizar la transparencia en la información y consolidar una cultura organizacional basada en la responsabilidad y el desempeño. De esta manera, empresas como Q'Orianka Social S.A.C. podrían posicionarse como referentes de gestión eficiente, competitiva y socialmente responsable dentro del mercado peruano, contribuyendo al fortalecimiento del sector y al desarrollo económico sostenible.

VII. Recomendaciones

Se recomienda que las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú fortalezcan de manera progresiva la implementación formal del sistema de control interno, asegurando la integración efectiva de sus cinco componentes esenciales: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo. Para lograrlo, es necesario elaborar e institucionalizar los manuales de organización y funciones, las políticas internas de gestión, los procedimientos documentados y los mecanismos de control preventivo que respalden una gestión estructurada y eficiente. Asimismo, se sugiere establecer canales formales de comunicación que aseguren la trazabilidad de la información y fomenten la transparencia en la toma de decisiones. Resulta indispensable capacitar al personal en temas de control interno, gestión administrativa y gestión de riesgos, con el fin de promover una cultura organizacional basada en la responsabilidad, la ética y la mejora continua. La implementación gradual de estas acciones permitirá optimizar los procesos administrativos, fortalecer la rendición de cuentas, mejorar la eficiencia operativa y consolidar la sostenibilidad institucional de las micro y pequeñas empresas del sector servicios, contribuyendo a su competitividad y desarrollo sostenible dentro del contexto económico nacional.

Se recomienda que la empresa Q'Orianka Social S.A.C, inicie un proceso integral de formalización e implementación del sistema de control interno, adaptado a su realidad estructural y operativa. Este proceso debe comenzar con la actualización y aplicación efectiva del Manual de Organización y Funciones (MOF), con el objetivo de definir con claridad las jerarquías, responsabilidades y procedimientos administrativos. Asimismo, se sugiere desarrollar instrumentos de evaluación de riesgos que permitan identificar amenazas internas y externas, establecer medidas preventivas y promover la gestión anticipada de contingencias. Es fundamental estandarizar las actividades de control mediante la elaboración de registros documentados, hojas de verificación y reportes periódicos, además de implementar mecanismos de monitoreo, auditoría y retroalimentación que aseguren el cumplimiento y la mejora continua. De igual modo, se recomienda fortalecer la comunicación interna a través de canales formales que faciliten el flujo oportuno y transparente de información entre la gerencia y el personal operativo. La implementación sistemática de estas acciones permitirá optimizar la gestión administrativa, mejorar la eficiencia de los procesos, elevar la calidad del servicio y

fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la empresa dentro del mercado del sector servicios, consolidando una gestión moderna, transparente y orientada a resultados.

Se recomienda que tanto las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú como la empresa Q'Orianka Social S.A.C, aborden de manera estratégica y progresiva las deficiencias estructurales identificadas en sus sistemas de control interno y en su gestión administrativa. Para ello, deben priorizar la implementación de los componentes más críticos del control interno, tales como la evaluación de riesgos, la supervisión y el monitoreo, estableciendo políticas de control documentadas y estructuras organizativas claramente definidas que garanticen la eficiencia operativa y la rendición de cuentas. Asimismo, se sugiere diseñar e institucionalizar planes de contingencia y mecanismos de control que permitan medir el cumplimiento de los objetivos empresariales, reforzando la supervisión continua y la coordinación entre las distintas áreas de la organización. Además, resulta indispensable fomentar una cultura de control y mejora continua mediante capacitaciones permanentes, auditorías internas y la difusión de buenas prácticas empresariales, orientadas a fortalecer la responsabilidad y la transparencia institucional. La implementación articulada de estas acciones permitirá transitar de modelos empíricos hacia estructuras organizacionales formales y sostenibles, consolidando una gestión administrativa más eficiente, ordenada y orientada a resultados, capaz de responder con eficacia a los desafíos del entorno empresarial actual.

Referencias Bibliográficas

Acosta P., G. R. (2018). Gobierno corporativo y poder desde la perspectiva de la teoría de agencia. *Revista GUBERNARE*. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S231437382018000200041&script=sci_arttext

Álava R., M. X., Molina L., E. P., & Recalde A., L. M. (2023). Manejo adecuado del Informe COSO para el control interno de una organización. 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(2), 161–171. https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1680

Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., & Vásquez, M. (2022). *Metodología de la investigación: El método ARIAS para desarrollar un proyecto de tesis*. Editorial INUDI. https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/book/22

Baca, R. A. (2023). *El sistema de control interno y la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Anta 2021* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. Repositorio Institucional UNSAAC. http://hdl.handle.net/20.500.12918/9657

Banco Mundial. (2025). *Impulsar el financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en favor del crecimiento y la creación de empleo*. https://www.worldbank.org/en/events/2025/04/24/boosting-small-and-medium-size-business-finance-for-growth-and-job-creation

Benites J., M. (2024). *Control interno y su incidencia en la gestión de la microempresa "Estación Cerro Azul S.A.C." - Cañete, Lima provincias, 2024* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/37200

Bernal M.J. (2017). *Principios básicos de administración*. [PDF]. Recuperado de https://www.zaragoza.unam.mx/wpcontent/2023/Publicaciones/libros/csociales/Principios_basicos_de_administracion.pdf

Briones, M. L. C. (2023). *Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera*. Podium (UEES). https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/1105

Bueno, R., & Blanco, M. (2018). *Elementos básicos de administración* [PDF]. Universidad Autónoma de Sinaloa. Recuperado de https://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos__de_administracion.pdf

Bustamante D., R. E., & Fernández P., Y. J. (2023). Desarrollo e importancia de los procesos administrativos en las empresas entre los periodos 2018–2022. *Revista Horizonte Empresarial, 10 (1)*, 122-137. https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2478

Calderón M.P., Rivera, A. P & Gómez, G. C. (2025). *"Escuela clásica de la administración y su impacto trascendental en las organizaciones*". ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/389788683_Escuela_clasica_de_la_administracion_y_su_impacto_trascendental_en_las_organizaciones

Calle, J. P. (2020). *Características clave de un sistema de control interno*. Pirani. https://www.piranirisk.com/es/blog/caracteristicas-de-un-sistema-de-control-interno

Carbal, A. E., Luna, J. A., y Caraballo, A. M. (2024). Teoría organizacional y sostenibilidad empresarial: Un análisis teórico. *Revista De Ciencias Sociales, XXX (Número Especial 10), 531-550*. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9770743.pdf

Castillo G., A. Y. (2016). *"Ley 30056"*. Blog de Agustina Castillo Gamarra. Universidad Católica PUCP. http://blog.pucp.edu.pe/blog/agustinacastillo/tag/ley-30056/

Catagua B., M. L., Pinargote M., M. F., & Mendoza V., M. E. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *PODIUM, (44), 151–166*. https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10

Cevallos O., F. L., & Cruz R., M. A. (2024). La evolución de la teoría de la contingencia: enfoques paradigmáticos y estrategias metodológicas. *TAMBARA*, 24(131), 20612082.https://tambara.org/wpcontent/uploads/2024/08/2.Evoluci%C3%B3n_Teor%C3%ADa_comtingencia_Cevallos_F_Cruz_M..pdf

Chango G., M., Segarra S., G., & Intriago Z., G. (2024). Análisis del modelo COSO aplicado en las empresas ecuatorianas para el fortalecimiento del control interno. *Revista Científica de la Universidad de Oriente, 26(1), 155–168*. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665039820240001001 08

Cházaro A., E. H. (2024). El análisis de datos en investigaciones cualitativas. *Revista Científica, 1(1), 45-68*. Scielo Venezuela. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542308820240001001 68

Cimoli, M., & Correa, N. (2019). *Transformación productiva y desarrollo inclusivo en América Latina: el papel del sector servicios*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/0cf18c8b-8b84-4b5e-9b75-5e3b1d7c2b93/content

Colorado, D.J., & Paulo, S. S. (2024). Gestión laboral humanizada del liderazgo en la industria 5.0. *Revista Regio*, 8(16), 1-20. https://www.regyo.bc.uc.edu.ve/v8n16/art01.pdf

ComexPerú. (2022). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú: resultados en 2021* [Artículo web]. https://minutodigital.news/comexperu-las-micro-y-pequenas-empresas-en-el-peru-resultados-2021/

ComexPerú. (2023). *Informe sobre distribución regional de las MYPES y su formalización*. ComexPerú. https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2023.pdf

Comisión Europea. (2025). *Informe anual sobre el desempeño de las PyMEs europeas 2023/24* (p. 2).https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy-and-sme-friendly-business-conditions/sme-performance-review_en

Concur. (2021). *¿Qué es el control interno y por qué es fundamental para las empresas?* https://www.concur.com.mx/blog/article/control-interno

Coparmex Nuevo León. (2022, 25 de julio). *Las Mipymes generan el 99 % del tejido empresarial, pero enfrentan serias limitaciones de financiamiento*. https://coparmexnl.org.mx/2022/07/25/mipymes-motor-economico-del-pais-merece-atencion/

Córdova S., C. A. (2025). *El control interno y su efecto en la gestión administrativa de la mediana empresa del sector servicio: consorcio Ponegora, distrito Santiago de Surco, Lima 2024.* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/40336

Crespo, P. (2021). La empresa: una visión desde la teoría general de sistemas. *Revista de Artes, Ciencias y Humanidades de la Universidad del Azuay*, (66), 84–87. https://revistas.uazuay.edu.ec/index.php/coloquio/article/view/431

Cristina, Q. I., Salazar, T.J., & Ospina, N. Y. (2022). La burocratización de las organizaciones: un acercamiento teórico desde Max Weber. *Revista de Ciencias*

Sociales y Empresariales, 4(2), 1-15. https://www.researchgate.net/publication/364350683

Cruz, D. Y., & Tigrero, S. F. (2024). Liderazgo y gestión administrativa de las unidades educativas del Cantón Santa Elena. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 5*(2), 472-490. https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1888

Cumbicos Castillo, H. A. C., Señalin Morales, L. O., & Tapia Espinoza, N. J. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. Ciencia Latina. *Revista Científica Multidisciplinar, 7(4), 1635–1647*. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981

De la Cruz, L. V., & Flores, M. P. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada. *Revista de Estudios Gerenciales, 37(160), 23-35*. https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2861/3027

Delgado, H. W. D., & Rodríguez Bravo, A. G., (2024). El proceso administrativo y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Ciencia y Desarrollo, 27*(3). https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9734620.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Boletín técnico EMICRON – Encuesta de Micronegocios (IV trimestre 2023)* [Boletín técnico, págs. 1–3].https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EMICRON/bol EMICRON-2023.pdf

Dini M., & Stumpo, G. (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento* [Documento de política]. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/bdf916e1-3a09-4496-b202-60d7c89cfa96/content

Domínguez, V., & López, M. (2017). Teoría General de Sistemas, un enfoque práctico: General Systems Theory, a practical approach. *Tecnociencia*, 10(3), 125–132. https://doi.org/10.54167/tch.v10i3.174

Escobar, H. (2022). *Análisis comparativo de los Marcos COSO: 2013 y 2017*. Heyd Dye Scobar. https://heyddyescobar.com/?p=2398

Fernández, J. E. (2021). *Control interno y gestión administrativa de la división de logística de la Policía Nacional del Perú, 2020* [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Institucional USMP. https://hdl.handle.net/20.500.12727/10114

Foro Económico Mundial. (2022). *La gran oportunidad detrás de las pequeñas empresas* [Página web].https://www.weforum.org/stories/2022/12/la-gran-oportunidad-detras-de-las-pequenas-empresas

Foro Económico Mundial. (2024, 9 de enero). *¿Qué empresas impulsan la economía de la Unión Europea?* World Economic Forum. [Página web] https://www.weforum.org/stories/2024/01/chart-drive-eu-economy-small business-sme/

García J. M., & Poma, M. Á. (2021). *El control interno y la gestión administrativa de la empresa OL Servicios Generales S.R.L., periodo 2015 - 2019* [Tesis de grado, Universidad Nacional del Callao]. Repositorio Institucional UNAC. https://hdl.handle.net/20.500.12952/5975

García T., P. C, & Saltos A., W.M. (2024). Control interno y gestión del riesgo: un análisis de revisión. *Revista MQR, 8(1), 102–117*. https://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/article/view/1947

Ghezzi, P. (2022). *Las MYPE en Perú: Saltando la valla de calidad para contribuir al crecimiento y al desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Las-MYPE-en-Peru-saltando-la-valla-de-calidad-para-contribuir-al-crecimiento-y-al-desarrollo-.pdf

Gil D. A., Álvarez, C. A., & Trujillo, L. M. (2025). Gestión del riesgo y evaluación de la eficacia de los controles de mitigación en empresas de servicios públicos de Antioquia, Colombia. *Revista REDER, 9* (1). https://doi.org/10.55467/reder.v9i1.178

González, M. J., Urrutia, G. A., & Mendoza, V.Y. (2025). *La escuela de la configuración y la teoría de la contingencia*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/390212951_La_escuela_de_la_configuracion_y_la_teoria_de_la_contingencia

Gutiérrez A., J. E., Amado S., J. F., Palomino T., M. D., & Arias-Pittman, J. A. (2022). Resiliencia: un factor clave en la gestión de procesos y productividad empresarial. *Koinonía, 5(10).* https://doi.org/10.35381/e.k.v5i10.2066

Gutiérrez, M. C. (2021). *Caracterización del control interno de las MYPES del sector servicios del Perú: caso empresa prestadora de servicios Mi Valle S.A.C. – Cañete, 2019* [Tesis de grado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote].

Repositorio Institucional ULADECH. https://hdl.handle.net/20.500.13032/21194

Herrera S., M. J. (2021). *Estrategias de Gestión Administrativa para el Desarrollo Sostenible de Emprendimientos en La Concordia. Journal of Economic and Social Science Research, 1*(4), 56–69. https://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v33n2/1405-1079-gpp-33-02-39.pdf

Hidalgo C., M. M., Romero Zambrano, M. A., & Briones Quiroz, M. E. (2023). *La importancia del control interno y su incidencia en los procesos contables de las PYMES de Bahía de Caráquez.* Revista..., *4*(7), 207–223. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9946093.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática -INEI. (2024, 31 de enero). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú: resultados Enaho 2023* [Comunicado de prensa núm. 68/24, p. 1]. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1764/especial.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía -INEGI. (2024, 31 de enero). *Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2023* [Comunicado de prensa núm. 68/24, p. 1].https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/EDN/EDN2023.pdf

Keelson, S. A., Cúg, J., Amoah, J., Petráková, Z., Addo, J. O., & Jibril, A. B. (2024). *La influencia de la competencia de mercado en el desempeño de las MYPES en economías emergentes: ¿modera la innovación de procesos esta relación? Economies, 12*(11), 282. https://doi.org/10.3390/economies12110282

Loayza M., E. F. (2020). *La investigación cualitativa en Ciencias Humanas y Educación. Criterios para elaborar artículos científicos*. Educare et Comunicare, 8(2), 56–66. https://www.aacademica.org/edward.faustino.loayza.maturrano/16

Loor I., M. A. L., & Peñaloza L., V. L. (2023). Control interno y riesgo operativo en el sector público ecuatoriano. *Contabilidad y Negocios*, 18(35), 74–92. https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/27106

López G., D., & Salas F., V. (2023). *La función social de la empresa*. Fundación Alternativas.https://fundacionalternativas.org/wpcontent/uploads/2023/03/La_Funcion_Social_de_la_Empresa_v2023_web.pdf

Macias B., L. R., & Vegas, M., H. J. (2022). Estrategias de control interno para la gestión administrativa de microempresas comerciales y artesanales ecuatorianas. *Digital Publisher CEIT, 7(4), 370–385*. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8549559

Martino, S. (2023). Repensar la empresa, la persona y el trabajo. Elton Mayo y algunos aportes antropológicos de Leonardo Polo. *Colloquia, Revista de Pensamiento, 1(23), 45-62*. https://colloquia.uhemisferios.edu.ec/index.php/colloquia/article/download/154/124/443

Ministerio de la Producción. (2024). *Las MIPYME en cifras 2022* [Publicación anual]. PRODUCE.https://www.producempresarial.pe/wpcontent/uploads/2024/01/3Libro_Las_Mipyme_en_Cifras_2022_OGEIEE_web_18.01.2024_f_1_1.pdf

Miranda, A. (2024). *84,8 % de los micronegocios en Bogotá no acude al sistema financiero* [Artículo web]. Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá. https://desarrolloeconomico.gov.co/848-de-los-micronegocios-en-bogota-no-acude-al-sistema-financiero-observatorio-de-desarrollo-economico-de-bogota

Miranda P., J. F., & Tualombo T., J. J. (2025). Análisis del control interno y su influencia en la gestión administrativa en el Gobierno Autónomo Parroquial El Anegado. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun, 9(16), 341–355*. https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/605

Morales E., P. (2025). *Desarrollo de las PYMEs en la Alianza del Pacífico* [Serie Minuta 47-25]. Banco Central de Chile. https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/37329

Moreno, F. (2021) Evaluación del rol del control interno en la gestión administrativa de cinco alcaldías locales, Bogotá D.C. 2012-2020. Tesis para optar el título de Magister en Administración Publica. Escuela Superior de Administración Publica.https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/20.500.14471/28428/MOR%20ENO%20CORT%c3%89S%20FANNY%20JULYANA.pdf?sequence=1&isAllo%20wed=y

Muñoz, A. E. (2025). Administración relacional: revisión teórica crítica. *Revista de Ciencias Sociales*, 31(2), 55-73. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10375780.pdf

Nava, R. M. N. (2021). Concepto de control de gestión y su importancia ante la estrategia empresarial. *Revista RDCES*. https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/223

Niño N., L. D., Paz C., Y., & Espinosa E., M. T. (2023). La importancia de la educación financiera para las micro y pequeñas empresas en un municipio del sureste de México. *Revista de Investigación Académica sin Frontera, 16(39)*. https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi39.547

Nunja L., Á. V. (2025). *El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú: caso microempresa "Ferrekasa Comercial E.I.R.L." – Surquillo - Lima, 2024* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/40727

Ojeda O., E. A., & Rodríguez P., R. T. (2022). *Modelo de gestión administrativa y organizacional* [Artículo]. CIENCIAMATRIA, 8(3), 2083–2100. https://www.researchgate.net/publication/369188192_Modelo_de_gestion_administrativa_y_organizacional

Oña S., B. E. (2020). Teoría de la contingencia y teoría de costos en sectores económicos vulnerables. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, Vol. 5, Nº Extra 4, 706–716. Universidad Técnica de Cotopaxi. Recuperado de Dialnet: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7672168

Orbegoso, D. A., & Orbegoso, K. C. (2023). *Incidencia del sistema de control interno en la administración de recursos de la Municipalidad Distrital de Mache – Otuzco, 2020* [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN. https://hdl.handle.net/11537/33753

Organización de las Naciones Unidas. (2025, 27 de junio). *Día de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas 2025*. https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day

Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Microempresas y pequeñas empresas: motores de creación de empleo decente y productivo* [Blog]. https://ilostat.ilo.org/es/blog/micro-and-small-enterprises-engines-of-job-creation/

Pacheco B., D. F. (2023). *Control interno y la gestión administrativa*. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(1), 6697–6712. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918

Peláez, O. J. A. (2024). *Planificación estratégica como instrumento de desarrollo integral*. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9709664.pdf

Ponce, F., & Zevallos, E. (2017). *La innovación en la micro y la pequeña empresa (MYPE): no solo factible, sino accesible*. Revista 360 Gestión, 2(2), 83–96. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/download/19050/19264/

Quinaluisa M., N. V., Ponce A., V. A., Muñoz M., S. C., Ortega H., X. F., & Pérez S., J. A. (2018). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. Cofin Habana, 12(1), 268–283. Dialnet. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10034002

Quintero, W., Peñaranda, M. M., & Rodríguez, M. M. (2020). *Naturaleza de las organizaciones y sus costos de transacción: Análisis de la teoría de agencia, teoría de la organización y teoría de la firma.* Revista Espacios, 41(31), Art. 8. https://www.revistaespacios.com/a20v41n31/a20v41n31p08.pdf

Quispe G., R. R., Franco C., V. P., Paredes Ayca, Y. M., & Mendoza G., K. M. (2024). *Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en instituciones educativas públicas*. *Aula Virtual, 5*(12), 72–94. https://doi.org/10.5281/zenodo.11062702

Quispe T., M. R. (2024). *Gestión administrativa y calidad de servicio en una institución pública del distrito de Pucusana* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional. https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/3653

Reyna G., C. M. (2023). *El control interno y su influencia en la eficiencia administrativa de las microempresas en Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/113773

Ríos G., C. G., et al. (2023). Evaluación de los sistemas y herramientas de control interno en las organizaciones. *Horizonnexus Journal, 2*(4), 77–92. https://horizonnexusjournal.editorialdoso.com/index.php/home/article/view/22

Rodríguez B., V. M., & Mendoza Bethancourt, H. U. (2025). Influencia de la teoría general de los sistemas en la percepción de la relación empresa-sociedad. *Graphosmedia, 2*(1), 58–77. https://doi.org/10.48204/j.graphos.v2n1.a7392

Ronquillo B., C. L., Ballesteros L., L. G., Vera Loor, R. Y., & Román O., F. G. (2024). Teoría General de Sistemas, supuestos subyacentes y no subyacentes para el

crecimiento económico empresarial. *ULEAM Bahía Magazine (UBM), 5*(9), 70–78. https://doi.org/10.56124/ubm.v5i9.010

Ruiz M., L. (2019, 6 de marzo). *La teoría de la burocracia de Weber: sus ideas y características*. Psicología y Mente. https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-de-burocracia-weber

Samaniego, G. (2022). *Enfoque, tipo, diseño y método de investigación [Aclarando conceptos]*. Mi asesor de tesis. https://miasesordetesis.com/enfoque-tipo-diseno-metodo-de-investigacion/

Sambrano, B. W. (2021). *Aplicación del control interno y su incidencia en el mejoramiento de la gestión en la administración de la Municipalidad Distrital de Luyando – Naranjillo año 2019* [Tesis de grado, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional UDH. http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/2647

Sanabria B., F. M. (2021). Análisis del control interno en PYMES del Perú. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas, 1(1), 9–13*. https://rperspectivasinvestigativas.org/index.php/multidiscipinaria/article/view/18

Sandoval C., K. T. (2021). *El régimen legal peruano de las micro y pequeñas empresas*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/315406/sandoval_ck-pub.pdf

Sciarra, R.(2024). *Sí, hay esperanza para las MIPYME, en la región y más allá* [Artículo web].https://www.undp.org/es/latin-america/blog/si-hay-esperanza-para-las-mipyme-en-la-region-y-mas-alla

Silva T., S. A. (2022). *Adopción de formas jurídicas unipersonales por nuevas empresas: ventajas y desventajas*. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). https://tesis.pucp.edu.pe/bitstreams/e3ddb15b886d42b995a766e8d41624a6/download

Soledispa R., X. E., Pionce C., J. M., & Sierra González, M. C. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 280–294. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383391.pdf

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria -SUNAT. (2025). *Características de micro y pequeñas empresas (MYPES) según el Régimen*

MYPE Tributario. https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html

Tarrillo S., O., Mejía H., J., Dávila M., J. S., Pintado C., C. A., Tapia I., C. E., Chilón C., W. M., & Vélez E., S. B. (2024). *Metodología de la investigación: una mirada global. Ejemplos prácticos* (1.ª ed.). CID – Centro de Investigación y Desarrollo. https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2024/07/Metodologia-de-la-investigacion-una-mirada-global.pdf

Torres P., M. de los Á. (2023). *El control interno y los tiempos de control: previo, continuo y posterior. Una introspección a las nuevas tecnologías*. [PDF]. [scielo].https://www.researchgate.net/publication/382968351_EL_CONTROL_INTERNO_Y_LOS_TIEMPOS_DE_CONTROL

Valle, A. (2022). *La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en Educación*. Pontificia Universidad Católica del Perú. https://repositorio.pucp.edu.pe/items/b5d6a4d5-9f3f-4e26-89da-1531725f3931

Valverde, A. (2024). El control interno y su incidencia en la gestión de la microempresa "Frio Bank S.A.C." de Lima, 2023. [Tesis para optar el título profesional de contador público]. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/38845

Verdezoto, R. M., & Romero, G. (2024). Relaciones entre la auditoría de gestión y los mecanismos de control: una perspectiva desde la teoría de la agencia. *Revista de Gestión Contable*, 26(3), 1060–1080. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9721530.pdf

Viña, J. J., & Pérez, N. (2024). *Diseño de control interno para optimizar la gestión administrativa de la empresa Transmap Toñito E.I.R.L., Arequipa 2022* [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín]. Repositorio Institucional UNSA. https://hdl.handle.net/20.500.12773/18673

WeTraining. (2025). Los principios de Taylor en la era moderna: ¿obsoleto o relevante? *WeTraining Blog*. https://wetraining.mx/2025/03/25/los-principios-de-taylor-en-la-era-moderna-obsoleto-o-relevante/

Zamora A., E. A., & Loor A., M. I. (2025). *Control interno y gestión financiera de las PyMEs de servicios del Cantón Manta*. *Horizon Nexus Journal, 3*(2), 214–227. https://doi.org/10.70881/hnj/v3/n2/67

Anexos

Anexo 01. Documento de autorización para el desarrollo de la investigación

Qorianka

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

San Isidro, 03 de septiembre del 2025

Oficio Nº 15-2025/GG/QS

Mgtr. Elena Esther Reyna Márquez
Coordinadora de Gestión de Investigación
Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote
Chimbote. -

Asunto: Autorización para el desarrollo de la investigación

Referencia: CARTA N° 0000002131-2025-CGI-VI-ULADECH CATÓLICA

A través de la presente, me dirijo a usted para hacerle llegar un cordial saludo en nombre de mi empresa Q'ORIANKA SOCIAL S.A.C., con RUC: 20606037083, ubicado en: CALLE GERMAN SCHEREIBER N.° 227, INTERIOR N° 301 URBANIZACIÓN SANTA ANA, DISTRITO DE SAN ISIDRO, DISTRITO Y PROVINCIA DE LIMA-LIMA

Me complace informarle que el señor ANDY MAYCOLL VALDEZ DEXTRE con DNI: 46108912, con código de estudiante: 1203162006. egresado del Programa de Estudios de Contabilidad, ha presentado una carta de acuerdo al asunto de referencia donde solicita autorización para el recojo de datos de la investigación titulado: CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERÚ: CASO PEQUEÑA EMPRESA Q' ORIANKA SOCIAL S.A.C - SAN ISIDRO - LIMA, 2024.

Por tal motivo, se acepta lo solicitado. Asimismo, se le autoriza incluir el nombre de nuestra empresa en el título del informe de investigación y utilizar los datos para el desarrollo de la investigación.

Sin otro particular, me despido de usted, reiterando mis muestras de especial consideración y estima personal.

Atentamente,

Q'orianka Social S.A.C

V. Antonio Cornejo Silva
Gerente General

Anexo 02. Carta de recojo de datos

Recibido el 1 de septiembre del 2025
10:35 horas
Por:

Jackelyn Andrade Mendoza
(Coordinadora de proyectos)
Q'orianka Social SAC

Chimbote, 01 de septiembre del 2025

CARTA N° 0000002131- 2025-CGI-VI-ULADECH CATÓLICA

Señor/a:

CORNEJO SILVA VICTOR ANTONIO
Q'ORIANKA SOCIAL S.A.C.

Presente.-

A través del presente reciba el cordial saludo a nombre del Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, asimismo solicito su autorización formal para llevar a cabo una investigación titulada CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERÚ: CASO PEQUEÑA EMPRESA Q' ORIANKA SOCIAL S.A.C - SAN ISIDRO - LIMA, 2024, con la LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: CONTABILIDAD FINANCIERA Y DE GESTIÓN, que involucra la recolección de información/datos en MODELO BIBLIOGRAFICO DE CASO, a cargo de ANDY MAYCOLL VALDEZ DEXTRE, perteneciente al PROGRAMA DE ESTUDIO DE CONTABILIDAD, con DNI N° 46108912, durante el período de 01-08-2025 al 30-09-2025.

La investigación se llevará a cabo siguiendo altos estándares éticos y de confidencialidad y todos los datos recopilados serán utilizados únicamente para los fines de la investigación.

Es propicia la oportunidad para reiterarle las muestras de mi especial consideración.

Atentamente.

Q´orianka Social S.A.C

V. Antonio Cornejo Silva
Gerente General

Mgtr. Elena Esther Reyna Márquez
Coordinadora de Gestión de Investigación

Recibido: 01 de septiembre de 2025 10:35 horas

www.uladech.edu.pe/

email: cooperacion@uladech.edu.pe
Telf.: (043) 343444 Cel: 948560463
Jr. Tumbes N° 247 - Centro Comercial y Financiera - Chimbote, Perú

Anexo 03. Matriz de consistencia

Título: CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERÚ: CASO PEQUEÑA EMPRESA Q'ORIANKA SOCIAL S.A.C -SAN ISIDRO-LIMA, 2024.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
¿De qué manera el control interno incide en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: caso pequeña empresa Q'Orianka Social S.A.C –San Isidro – Lima, 2024?	**Objetivo general** • Identificar y describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: caso pequeña empresa Q'Orianka Social S.A.C – San Isidro – Lima, 2024. **Objetivos específicos** • Describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú, 2024. • Describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la pequeña empresa Q'Orianka Social S.A.C –San Isidro – Lima, 2024. • Realizar un análisis comparativo de la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú y de la pequeña empresa Q'Orianka Social S.A.C –San Isidro – Lima, 2024.	No aplica.	**Variable independiente:** **Control Interno** • Ambiente de Control • Evaluación de Riesgos • Actividades de Control • Información y comunicación • Supervisión y monitoreo **Variable dependiente:** **Gestión Administrativa** • Planeación • Organización • Dirección • Control	**Tipo de investigación:** Cualitativo **Nivel de investigación:** Descriptivo **Diseño de investigación:** No experimental **Población y muestra:** Población: Las micro y pequeñas empresas del sector servicio del Perú. Muestra: La pequeña empresa Q'Orianka Social S.A.C

Fuente: Elaboración propia del autor.

Anexo 04. Ficha de Identificación del Experto

Ficha de identificación del experto para proceso de validación

Nombres y Apellidos: Luis Alberto Trujillo Neyra

N° DNI / CE: 32739171 Edad: 60 años

Teléfono / celular: 912445658 Email: luistn65@hotmail.com

Título profesional: Contador Público

Grado académico: Maestría (X) Doctorado: ( )

Especialidad: Auditoría

Institución que labora: Farmacia Bazán

Identificación del Proyecto de Investigación o Tesis

Título: CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERÚ: CASO PEQUEÑA EMPRESA Q' ORIANKA SOCIAL S.A.C - SAN ISIDRO - LIMA, 2024.

Autor: VALDEZ DEXTRE ANDY MAYCOLL

Programa académico: Escuela profesional de Contabilidad

MG. CPCC. LUIS ALBERTO TRUJILLO NEYRA
MATRÍCULA N° 16-733

Firma **Huella Digital**

REGISTRO NACIONAL DE
GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
TRUJILLO NEYRA, LUIS ALBERTO DNI 32739171	CONTADOR PUBLICO Fecha de diploma: 11/10/2001 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD PRIVADA SAN PEDRO *PERU*
TRUJILLO NEYRA, LUIS ALBERTO DNI 32739171	BACHILLER EN CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS Fecha de diploma: 24/05/2001 Modalidad de estudios: - Fecha matricula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA SAN PEDRO *PERU*
TRUJILLO NEYRA, LUIS ALBERTO DNI 32739171	MAESTRO EN CONTABILIDAD CON MENCIÓN EN AUDITORIA Fecha de diploma: 12/10/21 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matricula: 15/09/2009 Fecha egreso: 30/10/2011	UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE *PERU*

CARTA DE PRESENTACIÓN

Doctor: LUIS ALBERTO TRUJILLO NEYRA

Presente. -

Tema: PROCESO DE VALIDACIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

Ante todo, saludarlo cordialmente y agradecerle la comunicación con su persona para hacer de su conocimiento que yo: Valdez Dextre, Andy Maycoll egresado del programa académico de Contabilidad de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, debo realizar el proceso de validación de mi instrumento de recolección de información, motivo por el cual acudo a Ud. para su participación en el Juicio de Expertos.

Mi proyecto se titula: "Control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: caso pequeña empresa Q'Orianka Social S.A.C -San Isidro-Lima, 2024" y envío a Ud. el expediente de validación que contiene:

- Ficha de Identificación de experto para proceso de validación
- Carta de presentación
- Matriz de operacionalización de variables
- Matriz de consistencia
- Ficha de validación

Agradezco anticipadamente su atención y participación, me despido de usted.

Atentamente,

Andy Maycoll Valdez Dextre

DNI: 46108912

MG. CPCC. LUIS ALBERTO TRUJILLO NEYRA
MATRICULA N° 06-733

Recepcionado 08-09-2025

Anexo 05. Ficha técnica de los instrumentos

FICHA DE VALIDACIÓN Título: CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERÚ: CASO PEQUEÑA EMPRESA Q'ORIANKA SOCIAL S.A.C -SAN ISIDRO-LIMA, 2024.								
	Variable 1: Control interno	**Relevancia**		**Pertinencia**		**Claridad**		**Observaciones**
	Dimensión 1: Ambiente de control	**Cumple**	**No cumple**	**Cumple**	**No cumple**	**Cumple**	**No cumple**	
1.	¿El sistema de control interno implementado en la empresa se encuentra formalmente establecido y documentado?	X		X		X		
2.	¿El Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa está disponible y en uso efectivo dentro de la organización?	X		X		X		
3.	¿El organigrama de la empresa está formalmente aprobado y actualizado conforme a su estructura organizativa real?	X		X		X		
4.	¿El personal recibe siempre de manera oportuna y completa la información necesaria	X		X		X		

	para desempeñar adecuadamente sus funciones?							
5.	¿La empresa cuenta con procesos formales de selección, inducción y capacitación para su personal?	X		X		X		
6.	¿La empresa realiza evaluaciones periódicas del desempeño del personal para medir su rendimiento y cumplimiento de objetivos?							
	Dimensión 2: Evaluación de riesgo							
1.	¿La empresa tiene claramente definidos sus objetivos y metas institucionales?	X		X		X		
2.	¿La empresa tiene identificados y documentados sus riesgos internos y externos de manera formal?	X		X		X		
3.	¿El personal de la empresa tiene conocimiento de los posibles riesgos que puedan impactar negativamente a la empresa?	X		X		X		

4.	¿La empresa cuenta con un procedimiento establecido para corregir de inmediato los riesgos identificados?	X		X		X		
5.	¿La empresa elabora y presenta reportes oportunos a la administración para su revisión e inspección?	X		X		X		
	Dimensión 3: Actividades de control					X		
1.	¿La empresa desarrolla actividades que garanticen el cumplimiento de sus objetivos establecidos?	X		X		X		
2.	¿En la empresa están claramente separadas las funciones y responsabilidades asignadas al personal?	X		X		X		
3.	¿La empresa evalúa que el costo de implementar un control interno sea proporcional al beneficio que este genere?	X		X		X		
4.	¿La empresa aplica actividades de control de manera periódica en todos sus procesos administrativos, operativos y financieros?	X		X		X		
5.	¿El acceso a los recursos o archivos de la empresa queda respaldado mediante documentos como recibos, actas u otros registros formales?	X		X		X		

	Dimensión 4: Información y comunicación							
1.	¿En la empresa se mantiene una comunicación fluida y efectiva entre empleador y trabajadores?	X		X		X		
2.	¿La empresa entrega al personal información veraz, suficiente y oportuna que le permita cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva?	X		X		X		
3.	¿La Dirección de la empresa recibe información analítica, financiera y operativa que le facilite tomar decisiones oportunas?	X		X		X		
4.	¿La información destinada a la toma de decisiones es debidamente seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada?	X		X		X		
5.	¿La empresa tiene establecidos canales de comunicación que permitan a los trabajadores reportar posibles irregularidades?	X		X		X		
	Dimensión 5: Supervisión y monitoreo							
1.	¿La empresa realiza supervisiones periódicas que le permitan detectar oportunamente las deficiencias que puedan presentarse en su gestión?	X		X		X		

2.	¿La administración de la empresa lleva a cabo un monitoreo continuo de las actividades que se desarrollan en la organización?	X		X		X		
3.	¿Las deficiencias detectadas durante el monitoreo en la empresa se registran y comunican de manera oportuna a los responsables para su corrección y seguimiento?	X		X		X		
4.	¿Las deficiencias del control interno en la empresa se comunican oportunamente al gerente general o propietario para la aplicación de las medidas correctivas necesarias?	X		X		X		
5.	¿La empresa realiza autoevaluaciones de forma constante que le permitan proponer y ejecutar planes de mejora?	X		X		X		
	Variable 2: Gestión Administrativa							
	Dimensión 1: Planificación							
1.	¿La empresa desarrolla procesos formales de planificación?	X		X		X		
2.	¿La empresa incentiva a sus trabajadores para alcanzar los objetivos organizacionales?	X		X				

3.	¿La empresa brinda capacitación al personal con estrategias orientadas al cumplimiento de las metas planificadas?	X		X		X		
4.	¿La empresa define de manera adecuada sus metas institucionales?	X		X		X		
5.	¿La empresa realiza una planificación adecuada de los recursos necesarios para alcanzar sus metas?	X		X		X		
	Dimensión 2: Organización							
1.	¿La empresa actualiza de manera continua su estructura organizacional?	X		X		X		
2.	¿La empresa tiene definidas con claridad sus jerarquías organizacionales?	X		X		X		
3.	¿La empresa tiene contratado al personal con el perfil adecuado para cada puesto?	X		X		X		
4.	¿Los directivos de la empresa fomentan y promueven el trabajo en equipo?	X		X		X		
5.	¿La empresa promueve la integración de sus colaboradores?	X		X		X		
	Dimensión 3: Dirección							
1.	¿El liderazgo ejercido por la dirección influye en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?	X		X		X		

2.	¿La empresa garantiza una comunicación adecuada y efectiva con todo su personal?	X		X		X		
3.	¿La empresa impulsa acciones que fomenten la motivación del personal en el cumplimiento de metas propuestas?	X		X		X		
4.	¿Se permite a los equipos de trabajo participar en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la organización?	X		X		X		
5.	¿La organización ofrece las condiciones apropiadas para el desempeño eficiente del trabajo?	X		X		X		
	Dimensión 4: Control							
1.	¿Existe en la empresa un órgano responsable de las funciones de control?	X		X		X		
2.	¿La empresa controla sus bienes mediante la elaboración de inventarios?	X		X		X		
3.	¿La empresa efectúa controles de calidad sobre los servicios que ofrece?	X		X		X		
4.	¿La empresa realiza evaluaciones sobre la responsabilidad laboral de sus trabajadores?	X		X		X		
5.	¿Los directivos llevan un control sobre el cumplimiento de las disposiciones que imparten al personal?	X		X		X		

Recomendaciones: Recuerde que sus preguntas tienen tipo de opinión, es decir para que el entrevistado explique diversos aspectos considerados como dimensiones. Así mismo en el momento de obtener las respuestas, usted debe redactar observando cuál ha sido su objetivo específico y el

general, el cual busca la incidencia del financiamiento. Dicha incidencia debe ser calificada es decir si es positiva, negativa, de impacto, ect pero explicar dicha calificación.

Opinión de experto: Aplicable (X) Aplicable después de modificar ( ) No aplicable ( )
Nombres y Apellidos de experto: Dr. Luis Alberto Trujillo Neyra **DNI**: N° 32739171

HUELLA

Anexo 06. Formato de consentimiento informado

Título de la investigación: El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: caso pequeña empresa Q'Orianka Social S.A.C –San Isidro – Lima, 2024.

Investigador principal: Valdez Dextre, Andy Maycoll

Institución: Q'Orianka Social S.A.C

Correo electrónico de contacto: elresilente_7@gmail.com

Teléfono de contacto: 935651246

1. **Objetivo de la investigación**

Este estudio tiene como objetivo identificar y describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: caso pequeña empresa Q'Orianka Social S.A.C –San Isidro – Lima, 2024

2. **Descripción de la participación**

- **Procedimientos**: Si decide participar en este estudio, usted será invitado a responder un cuestionario y la entrevista en base a las variables de estudio financiamiento y gestión administrativa. La duración aproximada de su participación será de 2 horas.
- **Frecuencia**: La sesión se realiza en 1 sola etapa previa coordinación con la gerente.

3. **Posibles beneficios**

No se garantiza que usted reciba un beneficio directo por participar en esta investigación. Sin embargo, los resultados del estudio pueden proporcionar información valiosa sobre financiamiento y como incide en la gestión administrativa de su empresa en estudio.

4. **Posibles riesgos o molestias**

La participación en este estudio no conlleva riesgos significativos, pero es posible que experimente posibles inconvenientes al dar información confidencial de su empresa y

que sienta que puedan ser tergiversadas o vulneradas. En caso de que se sienta incómodo o desee interrumpir su participación en cualquier momento, puede hacerlo sin ninguna consecuencia negativa.

5. Confidencialidad

Toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Sus respuestas serán codificadas y los datos personales no serán divulgados en ningún momento. Los resultados de este estudio podrán ser utilizados para publicaciones científicas, pero los datos se presentarán de manera anónima.

6. Participación voluntaria

Su participación en este estudio es completamente voluntaria. Usted tiene derecho a:

- Decidir si desea participar o no.
- Interrumpir su participación en cualquier momento sin ninguna consecuencia.
- Hacer preguntas en cualquier momento y recibir respuestas claras sobre cualquier aspecto de la investigación.

7. Compensación

- No habrá compensación financiera

8. Derechos del participante

Usted tiene derecho a:

- Solicitar más información sobre la investigación.
- Retirarse en cualquier momento sin que esto afecte su relación con los investigadores o la institución.
- Preguntar sobre el manejo de la información obtenida y cómo será utilizada.

9. Consentimiento

Si tiene alguna duda o pregunta sobre este estudio, puede ponerse en contacto con el investigador principal al número de celular **935651246** correo

elresilente_7@gmail.com Por favor, lea cuidadosamente este documento antes de tomar una decisión. Si está de acuerdo en participar en este estudio, firme a continuación:

Q´orianka Social S.A.C

Firma del participante:……..…….

V. Antonio Cornejo Silva
Gerente General

Fecha: 08/09/2025

Firma del investigador: ……..……

Fecha: 08/09/2025

Este formato debe adaptarse según el tipo de investigación y el tipo de participantes involucrados (por ejemplo, niños, personas con discapacidad, entre otros.)

Anexo 07. Instrumento de recolección de información

Reciba usted un cordial saludo:

Agradeceré profundamente su participación, aportando datos y respondiendo a las preguntas del presente cuestionario, el cual me permitirá elaborar mi Informe de Tesis para optar al título de Contador Público. El objetivo de este cuestionario es recopilar información de la empresa en estudio para el desarrollo de la investigación titulada: **EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERÚ: CASO PEQUEÑA EMPRESA Q'ORIANKA SOCIAL S.A.C –SAN ISIDRO – LIMA, 2024**. La información que usted proporcione será utilizada únicamente con fines académicos y de investigación. Por tal motivo, le expreso mi agradecimiento por su valiosa colaboración y disposición.

ITEMS	**Variable 1: CONTROL INTERNO**	**ESCALAS**	
Dimensiones	**Preguntas**	**Sí**	**No**
	1. ¿El sistema de control interno implementado en la empresa se encuentra formalmente establecido y documentado?		X
	2. ¿El Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa está disponible y en uso efectivo dentro de la organización?		X
	3. ¿El organigrama de la empresa está formalmente aprobado y actualizado conforme a su estructura organizativa real?		X

Ambiente de control	**4.** ¿El personal recibe siempre de manera oportuna y completa la información necesaria para desempeñar adecuadamente sus funciones?		X
	5. ¿La empresa cuenta con procesos formales de selección, inducción y capacitación para su personal?	X	
	6. ¿La empresa realiza evaluaciones periódicas del desempeño del personal para medir su rendimiento y cumplimiento de objetivos?		X
Evaluación de riesgos	**7.** ¿La empresa tiene claramente definidos sus objetivos y metas institucionales?	X	
	8. ¿La empresa tiene identificados y documentados sus riesgos internos y externos de manera formal?		X
	9. ¿El personal de la empresa tiene conocimiento de los posibles riesgos que puedan impactar negativamente a la empresa?		X
	10. ¿La empresa cuenta con un procedimiento establecido para corregir de inmediato los riesgos identificados?		X
	11. ¿La empresa elabora y presenta reportes oportunos a la administración para su revisión e inspección?	X	
	12. ¿La empresa desarrolla actividades que garanticen el cumplimiento de sus objetivos establecidos?	X	
	13. ¿En la empresa están claramente separadas las		X

	funciones y responsabilidades asignadas al personal?		
Actividades de control	**14.** ¿La empresa evalúa que el costo de mejorar el control interno implementado sea proporcional al beneficio que este genere?	X	
	15. ¿La empresa aplica actividades de control de manera periódica en todos sus procesos administrativos, operativos y financieros?		X
	16. ¿El acceso a los recursos o archivos de la empresa queda respaldado mediante documentos como recibos, actas u otros registros formales?	X	
Información y comunicación	**17.** ¿En la empresa se mantiene siempre una comunicación fluida y efectiva entre empleador y trabajadores?		X
	18. ¿La empresa entrega al personal información veraz, suficiente y oportuna que le permita cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva?	X	
	19. ¿La dirección de la empresa recibe información analítica, financiera y operativa que le facilite tomar decisiones oportunas?		X
	20. ¿La información destinada a la toma de decisiones es debidamente seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada?		X
	21. ¿La empresa tiene establecidos canales de comunicación que permitan a los trabajadores reportar posibles irregularidades?	X	
	27. ¿La empresa realiza supervisiones periódicas que le permitan detectar oportunamente las deficiencias que puedan presentarse en su		X

Supervisión y monitoreo	gestión?		
	28. ¿La administración de la empresa lleva a cabo un monitoreo continuo de las actividades que se desarrollan en la organización?		X
	29. ¿Las deficiencias detectadas durante el monitoreo en la empresa se registran y comunican de manera oportuna a los responsables para su corrección y seguimiento?	X	
	30. ¿Las deficiencias del control interno en la empresa se comunican oportunamente al gerente general o propietario para la aplicación de las medidas correctivas necesarias?		X
	31. ¿La empresa realiza autoevaluaciones de forma constante que le permitan proponer y ejecutar planes de mejora?		X
Variable 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
Dimensiones	**Preguntas**	**Sí**	**No**
Planificación	**32.** ¿La empresa desarrolla procesos formales de planificación?		X
	33. ¿La empresa incentiva a sus trabajadores para alcanzar los objetivos organizacionales?	X	
	34. ¿La empresa brinda capacitación al personal con estrategias orientadas al cumplimiento de las metas planificadas?		X
	35. ¿La empresa define de manera adecuada sus metas institucionales?	X	
	36. ¿La empresa realiza una planificación adecuada de los recursos necesarios para alcanzar sus metas?		X
	37. ¿La empresa actualiza de manera continua su estructura organizacional?		X

Organización	**38.** ¿La empresa tiene definidas con claridad sus jerarquías organizacionales?		X
	39. ¿La empresa tiene contratado al personal con el perfil adecuado para cada puesto?	X	
	40. ¿Los directivos de la empresa fomentan y promueven el trabajo en equipo?	X	
	41. ¿La empresa promueve la integración de sus colaboradores?		X
Dirección	**42.** ¿El liderazgo ejercido por la dirección influye en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?	X	
	43. ¿La empresa garantiza una comunicación adecuada y efectiva con todo su personal?		X
	44. ¿La empresa impulsa acciones que fomenten la motivación del personal en el cumplimiento de metas propuestas?	X	
	45. ¿Se permite a los equipos de trabajo participar en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la organización?		X
	46. ¿La organización ofrece las condiciones apropiadas para el desempeño eficiente del trabajo?	X	
Control	**47.** ¿Existe en la empresa un órgano responsable de las funciones de control?		X
	48. ¿La empresa controla sus bienes mediante la elaboración de inventarios?	X	
	49. ¿La empresa efectúa controles de calidad sobre los servicios que ofrece?	X	
	50. ¿La empresa realiza evaluaciones sobre la responsabilidad laboral de sus trabajadores?		X

51. ¿Los directivos llevan un control sobre el cumplimiento de las disposiciones que imparten al personal?		X

Fuente: Elaboración propia del autor.