



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE  
FACULTAD DE DIRECCION DE INVESTIGACION Y POSTGRADO  
PROGRAMA DE ESTUDIO DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON  
MENCIÓN EN AUDITORIA**

**EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE  
LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERÚ: CASO  
MICRO EMPRESA "TIGER COMPANY S.A.C."- CARABAYLLO-LIMA, 2025**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CONTABILIDAD CON  
MENCIÓN EN AUDITORIA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**AUTOR**

**LEZAMA ANGULO, AMY RUBI**

**ORCID:0009-0007-9262-0512**

**ASESOR**

**VEGA GARCIA DE CHAUCA, JENNY ELIZABETH**

**ORCID:0000-0002-2367-9373**

**CHIMBOTE-PERÚ**

**2026**



**FACULTAD DE DIRECCION DE INVESTIGACION Y POSTGRADO**

**DIRECCIÓN DE PROGRAMA DE ESTUDIO DE CONTABILIDAD**

**ACTA N° 0003-065-2026 DE SUSTENTACIÓN DEL INFORME DE TESIS**

En la Ciudad de **Chimbote** Siendo las **09:00** horas del día **18** de **Abril** del **2026** 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 del Programa de **DIRECCIÓN DE ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**, conformado por:

**VASQUEZ PACHECO FERNANDO** Presidente  
**RIVAS MENDOZA MILAGROS ISABEL** Miembro  
**MANRIQUE PLACIDO JUANA MARIBEL** Miembro  
**Mgtr. VEGA GARCIA DE CHAUCA JENNY ELIZABETH** Asesor

Se reunieron para evaluar la sustentación del informe de tesis: **EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERÚ: CASO MICRO EMPRESA "TIGER COMPANY S.A.C."- CARABAYLLO-LIMA, 2025**

**Presentada Por :**  
(0200100683) **LEZAMA ANGULO AMY RUBI**

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 GRADO ACADÉMICO de **Maestra en Contabilidad con mención en Auditoría**.

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

**VASQUEZ PACHECO FERNANDO**  
Presidente

**RIVAS MENDOZA MILAGROS ISABEL**  
Miembro

**MANRIQUE PLACIDO JUANA MARIBEL**  
Miembro

**Mgtr. VEGA GARCIA DE CHAUCA JENNY ELIZABETH**  
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: EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERÚ: CASO MICRO EMPRESA "TIGER COMPANY S.A.C."- CARABAYLLO-LIMA, 2025 Del (de la) estudiante LEZAMA ANGULO AMY RUBI , asesorado por VEGA GARCIA DE CHAUCA JENNY ELIZABETH 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, 20 de Mayo del 2026



Mgtr. Roxana Torres Guzman  
RESPONSABLE DE UNIDAD DE INTEGRIDAD CIENTÍFICA

## **Dedicatoria**

A Dios por darme salud, sabiduría y la fuerza necesaria para no desistir y culminar esta importante meta.

A mis Padres que son mi ejemplo y a quienes amo con todo mi corazón.

A mi esposo a Denis y mis hijos Bastiano y Vasco, quienes son mi refugio en momentos de cansancio.

## **Agradecimiento**

Agradecer a todas las personas que han sido parte de este proceso que con su guía, paciencia y estima han contribuido a la culminación de este proyecto.

## Índice de contenido

Carátula.....	I
Acta de sustentación.....	II
Constancia de originalidad.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice de contenido.....	VI
Lista de tablas.....	VIII
Resumen.....	IX
Abstract.....	X
I. Planteamiento del problema de investigación.....	1
II. Marco teórico.....	6
2.1 Antecedentes.....	6
2.1.1 Internacionales.....	6
2.1.2 Nacionales.....	7
2.1.3 Regionales.....	12
2.1.4 Locales.....	14
2.2 Bases teóricas.....	14
2.2.1 Teoría del Control interno.....	14
2.2.2 Teoría de la Gestión administrativa.....	20
2.2.3 Teoría de las micro y pequeñas empresas – MYPE.....	28
2.3 Hipótesis.....	32
III. Metodología.....	34
3.1 Tipo, Nivel y Diseño de Investigación.....	34
3.2 Población y muestra.....	34
3.3 Operacionalización de las variables.....	36
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	40
3.5 Método de análisis de datos.....	40
3.6 Aspectos Éticos.....	41
IV. Resultados.....	42
4.1 Respecto al objetivo específico 1:.....	42
4.2 Respecto al objetivo específico 2:.....	49
4.3 Respecto al objetivo específico 3:.....	53
V. Discusión.....	62
5.1 Respecto al objetivo específico 1:.....	62

5.2 Respecto al objetivo específico 2: .....	64
5.3 Respecto al objetivo específico 3: .....	68
VI. Conclusiones .....	75
6.1 Respecto al objetivo específico 1: .....	75
6.2 Respecto al objetivo específico 2: .....	75
6.3 Respecto al objetivo específico 3: .....	76
6.4 Respecto al objetivo general:.....	77
VII. Recomendaciones.....	78
Referencias bibliográficas .....	80
Anexos .....	89
Anexo 01. Carta de recojo de datos.....	89
Anexo 02. Documento de autorización para el desarrollo de la investigación .....	90
Anexo 03. Declaración Jurada de Integridad Científica y Conflictos de Interés .....	91
Anexo 04. Formato de consentimiento informado.....	92
Anexo 05. Matriz de Consistencia .....	94
Anexo 06. Ficha de Identificación del Experto .....	96
Anexo 07. Ficha técnica de los instrumentos .....	102

## Lista de tablas

Tabla 01: Resultados del objetivo específico 1:.....	42
Tabla 02: Resultados del objetivo específico 2:.....	49
Tabla 03: Resultados del objetivo específico 3:.....	43

## Resumen

La presente investigación tuvo como 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 y de la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C." del distrito Carabayllo de Lima, 2025. La metodología fue de enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental, bibliográfico, documental y de caso. Para recoger la información se utilizaron las técnicas de revisión bibliográfica y encuesta, empleando como instrumento un cuestionario de preguntas cerradas al gerente de la empresa estudiada. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: respecto al objetivo específico 1, las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú revisadas, no tienen implementado un sistema de control interno formal, emplean controles empíricos que generan una incidencia desfavorable en los procesos administrativos y limitan su desarrollo sostenible. Respecto al objetivo específico 2, la microempresa estudiada tampoco tiene implementado un sistema de control interno funcional, lo cual incide desfavorablemente en la calidad de su gestión administrativa. Respecto al objetivo específico 3, el análisis comparativo evidencia una coincidencia respecto a las limitaciones de control interno que vienen provocando una gestión administrativa deficiente, tanto en los antecedentes como en la empresa estudiada. Se concluye que el control interno incide de manera desfavorable en la gestión administrativa de las Mypes del sector servicios del Perú y del caso estudiado, debido a la ausencia de un sistema de control formal, que les permita ordenar sus operaciones, tomar decisiones basadas en información confiable y desarrollar una gestión administrativa sostenible.

**Palabras clave:** control interno, gestión administrativa, empresas

## **Abstract**

The general objective of this research was to identify and describe the impact of internal control on the administrative management of micro and small enterprises in the service sector in Peru, and specifically the microenterprise "TIGER COMPANY S.A.C." in the Carabayllo district of Lima, in 2025. The methodology employed a qualitative approach, a descriptive level, and a non-experimental, bibliographic, documentary, and case study design. Data was collected through bibliographic review and a survey, using a closed-ended questionnaire administered to the manager of the company under study. The results obtained were as follows: Regarding specific objective 1, the micro and small enterprises in the Peruvian service sector reviewed do not have a formal internal control system in place. They employ empirical controls that negatively impact administrative processes and limit their sustainable development. Regarding specific objective 2, the microenterprise under study also lacks a functional internal control system, which negatively affects the quality of its administrative management. Regarding specific objective 3, the comparative analysis reveals a correlation between the internal control limitations that lead to deficient administrative management, both in the background information and in the company studied. It is concluded that internal control negatively impacts the administrative management of micro and small enterprises (MSEs) in the Peruvian service sector, as well as in the case study, due to the absence of a formal control system that would allow them to organize their operations, make decisions based on reliable information, and develop sustainable administrative management.

**Keywords:** internal control, administrative management, companies

## **I. Planteamiento del problema de investigación**

A nivel internacional, muchos estudios dicen que un buen control interno es esencial para garantizar el funcionamiento de las empresas, sobre todo las microempresas en lugares informales y con poco dinero. El control interno ayuda en partes importantes de la empresa, como planear estrategias, la mejora continua de sus operaciones y manejar los riesgos que puedan afectar su crecimiento. Además, una empresa que cuenta con un buen sistema de control, genera confianza con los proveedores, clientes y partes interesadas. En este contexto, se deduce que el control interno es una herramienta indispensable para mejorar la administración, ayudar a las empresas a adaptarse a cambios económicos, de fortalecer su sostenibilidad, capacidad de crecimiento y su permanencia en el largo plazo en el mercado (Cortes et al., 2025).

En Ecuador, según Merchan et al. (2024) las empresas que ceden prioridad en los sistemas de control interno logran mejorar su administración, fortaleciendo su capacidad para alcanzar sus metas empresariales de forma más eficiente y con una estrategia clara. Los controles internos sirven para vigilar las operaciones de control todo el tiempo, de esta manera se detectan a tiempo problemas que afectan la calidad del trabajo o las metas de la empresa. Dichos sistemas funcionan bien si hay buena comunicación interna. Además, los controles internos establecen reglas de seguridad para los procesos críticos. En resumen, este método mejora la gestión diaria de la empresa, sino que también permite una administración más razonable de los recursos.

Por su parte Salguero et al. (2024) dicen que el control interno es clave para manejar bien una empresa y hacerla funcionar sin problemas y que perdure en el mercado. Así también el estudio encontró fallos en la administración y en cómo tomar decisiones, indicando que esto pasa por falta de buen control interno y que al final, se desperdician recursos y pierde fuerza contra la competencia.

El control interno en el Perú y la buena administración son clave en toda empresa, ayudando a cuidar los bienes, la reducción de errores operativos y la correcta ejecución de los procesos empresariales. Estas herramientas, se complementan para que la empresa sea más clara, rápida y logre resultados a largo plazo. El control interno, es un método completo y activo que mejora la gestión con planificación, supervisión y evaluación constante de las

tareas. Este proceso refuerza la confiabilidad de la información contable, la seguridad de los recursos y la eficacia operacional de la entidad. No obstante, si no hay control interno o se hace mal, surgen problemas tales como: la pérdida de documentos importantes, duplicidad de trabajos, deficiencias en la presentación de estados financieros y desbalances en los inventarios. En consecuencia, es importante tener un sistema de control interno formal y bien organizado para que la administración sea eficiente, efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de la organización (Gonzales & Aniceto, 2025).

Según Castillo (2023) el control interno es importante en la gestión administrativa, dado que ayuda a los gerentes a resolver las deficiencias estructurales que pueden comprometer su funcionamiento. Este sistema no solo actúa como un mecanismo de supervisión y corrección, sino también apoya para que los procesos, las decisiones y los objetivos institucionales sean coherentes. Su adecuada implementación mejora la calidad, rapidez y confianza de la información generada por la entidad; siendo muy importante para una toma de decisión racional en los niveles estratégico y operativo. Además, ayuda a lograr las metas y fortalece la gestión general. Por el contrario, si falta el control interno genera muchos problemas administrativos, tales como la inexistencia de políticas y procedimientos formalizados, la falta de mecanismos de seguimiento y evaluación, y la ausencia de estructuras organizativas claras. Esto impide cumplir bien los objetivos organizacionales y debilitan el rendimiento empresarial.

En el distrito de Majes, Mesco (2024) señala que, aunque el control interno es una herramienta importante para el fortalecimiento de la gestión empresarial, en la práctica muchas organizaciones enfrentan problemas para aplicarlo bien. Una investigación con 28 empresas del distrito lo confirma. Los resultados revelan que, si bien una mayoría de las empresas analizadas ha alcanzado niveles satisfactorios en materia de control interno y gestión administrativa, aún persiste un grupo considerable que no consigue consolidar estándares adecuados en dichos ámbitos. Esto se debe a barreras en estructura, dinero, técnica y cultura. Asimismo, el estudio encuentra que hay una relación positiva entre la calidad del control interno y la eficiencia de la gestión administrativa, confirmando que aquellas organizaciones que logran superar las limitaciones de implementación experimentan mejoras sustanciales en su desempeño, tanto en el ámbito operativo como estratégico.

Un estudio desarrollado en la ciudad de Lima mostró que las empresas, sobre todo las micro y pequeñas empresas, necesitan usar sistemas de control interno como parte esencial de su estructura administrativa. Estos sistemas ayudan a mejorar la gestión administrativa y dotar a las empresas de herramientas eficaces para estandarizar procesos, minimizar errores y fortalecer la toma de decisiones basadas en datos confiables y rápidos. Asimismo, las empresas que los usan tienen flujos de trabajo mejor organizados, separan bien las funciones y responsabilidades, así como mecanismos de seguimiento que aseguran el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos planificados. En consecuencia, el control interno es una inversión importante que fortalece la gestión administrativa, ayuda al crecimiento sostenible y otorga una ventaja competitiva a las organizaciones de menor escala frente a sus competidores que operan sin sistemas de control (Acosta, 2023).

Por su parte, Aquino, (2024) en otro estudio desarrollado en la ciudad de Lima confirmó que, la implementación correcta de los componentes del control interno inciden de manera directa y significativa en la optimización de los procesos clave de la gestión administrativa. El análisis factores que benefician a la organización, como un entorno organizacional que favorezca la cultura del control, la evaluación sistemática de riesgos, la ejecución de procedimientos de verificación y los sistemas de comunicación e información actualizados constituyen elementos esenciales para el fortalecimiento de la gestión administrativa. Asimismo, se identificó que las deficiencias en los sistemas de control derivadas de la ausencia de políticas, procedimientos, metodologías y mecanismos claros de acción afectan negativamente la eficiencia administrativa y obstaculizan el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por este motivo, el estudio enfatiza la necesidad de consolidar y fortalecer el control interno como un instrumento estratégico para mejorar la gestión administrativa, incrementar la eficiencia organizacional y consolidar la confianza interna y externa en la empresa.

En la presente investigación se tomó como caso de estudio a la empresa "TIGER COMPANY S.A.C.", identificada con RUC N° 20545392403. Esta organización, constituida como una Sociedad Anónima Cerrada, inició sus actividades el 21 de octubre del 2011. Su domicilio fiscal se encuentra en Mza. 89C Lote. 11 A.H. Raúl Porras Barrenechea Pasaje 1 LIMA - LIMA - CARABAYLLO. La empresa se dedica la construcción, reparación y mantenimiento de embarcaciones, así mismo realizan servicios de estructuras metálicas. Su

problemática está basada en que la organización no cuenta con un sistema de control, si no que emplea controles empíricos que han venido adquiriendo durante el tiempo que lleva sobre la marcha, lo cual constituye la causa principal de presentar deficiencias en sus procesos administrativos. La organización no cuenta con un ambiente de control documentado con procesos formales, no tiene un código de ética, tampoco cuenta con un manual de organización y funciones, sus riesgos operativos son gestionados de forma empírica, sin acciones preventivas, no tiene canales formales de comunicación, solo emplean grupos de WhatsApp informales y no realizan una supervisión oportuna del cumplimiento de sus actividades. En su gestión administrativa se evidencia una inadecuada planificación y programación de proyectos simultáneos, aceptan varios trabajos sin analizar la capacidad instalada, o el personal calificado. Por ello tienen retrasos y sobrecostos por horas extras. En la empresa también se observa que falta un sistema ordenado para archivar cotizaciones, contratos y órdenes de trabajo, el personal que está en el taller o varadero no reporta oportunamente al área administrativa sobre sus avances, problemas o necesidades. Los trabajadores en la empresa, no tienen clara exactamente cuáles son sus responsabilidades específicas ni hasta dónde llega su autoridad para tomar decisiones. Esta situación evidencia la necesidad que la empresa implemente un sistema de control interno formal, donde los instrumentos de gestión de cada componente sean los adecuados según sus necesidades específicas. Por ello es que se ha formulado la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú y de la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C." del distrito Carabayllo de Lima, 2025? Para dar respuesta al problema de investigación, se estableció el siguiente 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 y de la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C." del distrito Carabayllo de Lima, 2025. Para dar cumplimiento al objetivo general de investigación, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

1. Describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú, 2025.

2. Identificar y describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C." del distrito Carabayllo de Lima, 2025.
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 microempresa "TIGER COMPANY S.A.C." del distrito Carabayllo de Lima, 2025.

El estudio se justificó bajo los siguientes aspectos: de forma teórica, ya que en su mayoría las micro y pequeñas empresas en el Perú necesitan aplicar de manera clara y adecuada los conceptos de control interno y gestión administrativa. Por ello, esta investigación buscó cerrar la brecha de conocimiento en el ámbito empresarial, respecto a los sistemas de control interno y gestión administrativa, basados en el estudio detallado de ambas variables en la empresa "TIGER COMPANY S.A.C." del distrito Carabayllo de Lima.

En la práctica, los resultados obtenidos en el estudio fueron trasladados al representante legal o responsable de la organización "TIGER COMPANY S.A.C." del distrito Carabayllo de Lima, y a otras empresas a través de publicaciones en revistas científicas, con el objetivo de aplicar los hallazgos y generar un impacto positivo en el fortalecimiento de la gestión administrativa así como en la producción de información relevante para la contabilidad de gestión, o contabilidad orientada a la toma de decisiones.

Finalmente se justifica en el aspecto metodológico, por el uso de diversos métodos, como el análisis bibliográfico, dentro de un enfoque cualitativo, y la aplicación de técnicas como encuestas e instrumentos apropiadamente validados por juicio de expertos. Los cuestionarios diseñados y rigurosamente validados para el caso "TIGER COMPANY S.A.C." puede ser usados por otros investigadores en contextos similares.

## II. Marco teórico

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Internacionales

En esta investigación se entendió por antecedentes internacionales a todos aquellos trabajos de investigación realizados por algún investigador en cualquier ciudad y país del mundo, menos Perú; que hayan investigado las variables y unidades de análisis de nuestra investigación.

Soledispa & Zavala (2022) en su artículo titulado: El control interno y su importancia en la gestión administrativa en la empresa San Miguel Chade, Manabí-Ecuador. Su objetivo fue evaluar la importancia del control interno en la gestión administrativa de la empresa San Miguel Chade en Ecuador. La metodología del estudio adoptó un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y un diseño no experimental de corte transversal, para recoger la información se empleó entrevistas, seguimiento y observación, aplicado a una muestra de 86 participantes. Los resultados mostraron que en la compañía estudiada existe desconocimiento por parte de los directivos sobre cómo aplicar el control interno y sus beneficios, situación derivada del bajo nivel de preparación de los directivos y el conocimiento impreciso de las normas y leyes con enfoque de gestión administrativa. Así mismo se demostró la importancia que representa el control interno para la gestión administrativa, siendo una herramienta de apoyo que contribuye al buen funcionamiento y seguridad razonable de la compañía. Se constató que en la organización analizada no existe un control interno estructurado, sin embargo, están organizadas las responsabilidades asignadas a cada socio y usuario, evidenciando la necesidad de implementar un sistema formal. Se concluyó que es necesario un adecuado un sistema de control interno estructurado que contribuya a que la compañía estudiada logre sus objetivos establecidos de manera eficiente en sus operaciones.

Catagua et al. (2023) en su artículo titulado: Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. Su objetivo fue evaluar el valor del control interno en la gestión administrativa y financiera en las empresas mediante el uso del modelo COSO en el año 2023. El estudio adoptó una metodología cuantitativa, mediante el método

hipotético-deductivo, apoyado en la revisión de la literatura y la observación directa. Los resultados mostraron que, en la empresa estudiada, el control interno se utiliza de forma práctica, mediante procesos no estructurados. Respecto a la información y comunicación, se observó que hay fallos en la comunicación que crean mucho riesgo, ignorando lo planteado por COSO sobre la necesidad de información clara en la empresa para cumplir con el control interno y alcanzar metas. El estudio determinó que no tener procesos formales de control interno constituye la causa de la mayoría de los problemas, afectando la gestión administrativa y financiera. Se concluyó usar el modelo COSO como herramienta para evitar problemas antes de que pasen, y así mejorar su gestión administrativa y financiera.

Lloor et al. (2024) en su artículo titulado: Control Interno y Gestión Administrativa: Un Estudio Empírico Aplicado a las PyMEs del Cantón Manta-Ecuador. Su objetivo fue analizar la relación de los componentes del control interno y la gestión administrativa de las PYMES ubicadas en el cantón Manta en el año 2019-2020. El estudio adoptó una metodología de enfoque cuantitativo, para recoger los datos se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario de preguntas aplicados a una muestra de 213 participantes. Los resultados mostraron que el control interno representa un aspecto de especial importancia en la gestión administrativa de las organizaciones para el cumplimiento de logros empresariales. Sin embargo, a pesar de la existencia de diversos modelos como COSO I, COSO ERM, COSO III, IMICIL y COCO, varios estudios afirman que su adecuada implementación y práctica en las PYMES aún dista mucho de estar en un nivel óptimo, influenciando aspectos como la edad y nivel de estudios de administradores y trabajadores. Se destacó que en este tipo de organizaciones no existe una adecuada implementación de controles internos por diversos factores, y en algunos casos ni siquiera existe, pudiendo afectar su permanencia en el mercado. Se concluyó que se hace imprescindible incluir mecanismos necesarios para que la administración de las PYMES estudiadas realice un seguimiento efectivo de políticas y procesos, evitando fraudes y errores, y encaminando la organización hacia una administración eficiente.

### **2.1.2 Nacionales**

En esta investigación se entendió por antecedentes nacionales a todos aquellos trabajos de investigación realizados por algún investigador en cualquier ciudad del Perú,

menos en la región Lima; que hayan investigado las variables, unidades de análisis y el sector económico productivo de nuestra investigación.

Rivas (2026) en su investigación denominada: El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del Perú: caso, Construcción, Maquinaria Minería del Perú S.A.C.- Piura, 2025. Su objetivo específico 2 fue describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la microempresa Construcción, Maquinaria Minería del Perú S.A.C. de Piura, 2025. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental, para recoger los datos se empleó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario de preguntas. Los resultados permitieron evidenciar que la organización estudiada presentaba deficiencias de control interno; un ambiente de control sin manuales, procedimientos y políticas documentadas, no contaba con procesos para evaluar identificar y mitigar los riesgos asociados a su actividad comercial, su información y comunicación como su componente de supervisión y monitoreo se llevaban a cabo mediante controles empíricos adquiridos en la experiencia comercial; en cuanto a su gestión administrativa presentaban deficiencias e implementación parcial en los procesos administrativos. Únicamente en las áreas clave presentaron planes estratégicos. Se concluyó que el caso de estudio presenta deficiencias en su gestión administrativa, por no contar con un sistema de control interno establecido, siendo necesario la instauración de un sistema de control para corregir las deficiencias identificadas de los controles empíricos y conseguir una gestión administrativa eficiente y efectiva.

Ayala (2024) en su investigación denominada: El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las microempresas del sector servicio del Perú, caso: Alpamayo Guest House S.R.L. - Huaraz, 2024. Su objetivo específico 2 fue describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la empresa Alpamayo Guest House S.R.L. de Huaraz, 2024. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental, para recoger los datos se empleó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario de preguntas cerradas pertinentes. Los resultados mostraron que el caso de estudio no dispone de un sistema formalizado para controlar sus actividades operativas, cual ocasiona una administración poco efectiva de sus recursos empresariales. Se evidenció además la falta de herramientas básicas de organización como el Manual de Organización y Funciones y el organigrama institucional, identificando que las prácticas de supervisión se

desarrollan mediante conocimientos adquiridos por la experiencia, sin documentación ni procesos estandarizados que garanticen su continuidad. Se concluyó que la organización estudiada opera con un control interno deficiente, impactando desfavorablemente en su gestión administrativa y limitando su capacidad de desarrollo empresarial.

Ventura (2025) en su investigación denominada: El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del Perú: caso Empresa Contratistas & Consultores TAURU'S E.I.R.L. - Ayacucho, 2024. Su objetivo específico 2 fue describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la Empresa Contratistas & Consultores TAURU'S E.I.R.L. de Ayacucho, 2024. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental, para recoger los datos se empleó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario de preguntas cerradas pertinentes. Los resultados mostraron que el caso de estudio carece de un sistema formalizado de control, evidenciando en el componente ambiente de control la ausencia de instrumentos esenciales como el Manual de Organización y Funciones y lineamientos éticos documentados, propiciando un contexto organizacional desorganizado. Respecto a la evaluación de riesgos, se identificó la inexistencia de metodologías para detectar y analizar amenazas internas o externas, incrementando la vulnerabilidad ante situaciones no previstas. Como consecuencia de estas carencias en el control, la gestión administrativa presenta ineficiencias y fallas en la ejecución de sus procesos operativos. Se concluyó que la organización analizada presenta una influencia negativa del control interno, restringiendo el crecimiento, efectividad y continuidad de su gestión administrativa, requiriendo una implementación completa para subsanar las deficiencias detectadas.

Herrera (2025) en su investigación denominada: El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: caso "Empresa Consultora y Constructora Davifer S.A.C." - Huaraz, 2024. Su objetivo específico 2 fue describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la "Empresa Consultora y Constructora Davifer S.A.C." de Huaraz, 2024. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental, para recoger los datos se empleó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario de preguntas cerradas pertinentes. Los resultados mostraron que el caso de estudio, no cuenta con un sistema de

control, no tiene un código de ética, ni estructura organizacional definida; no identifica ni valoraba los riesgos operativos o financieros de ningún tipo; solo el propietario se encarga de la autorización, ejecución y registro de operaciones; manejaba su información financiera en apuntes manuales sin reportes estructurados; y ha realizado una revisión, evaluación ni auditoría alguna de sus procesos. En cuanto a la gestión administrativa, se identificó que la empresa tomaba decisiones sin planes ni metas documentadas; sus colaboradores ejecutaban tareas indistintas porque no tienen un manual de funciones y organigrama. Así mismo, el propietario dirige de manera unilateral su empresa sin una retroalimentación adecuada al personal; y no aplica ningún indicador de gestión para medir, comparar ni corregir sus resultados. Se concluyó que las deficiencias en los cinco componentes del control interno de incidieron desfavorablemente en sus cuatro procesos administrativos, siendo necesario la implementación para fortalecer la administración de la empresa y su desarrollo sostenible.

Morales (2025) en su investigación denominada: El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las microempresas sector servicios del Perú caso: “Representaciones Morales ATMA E.I.R.L. – Remoatma E.I.R.L.” Yungay, 2024. Su objetivo específico 2 fue describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la empresa “Representaciones Morales ATMA E.I.R.L. – Remoatma E.I.R.L.” de Yungay, 2024. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental, para recoger los datos se empleó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario de 46 preguntas dirigidas al gerente del caso de estudio. Los resultados mostraron que la organización bajo estudio lleva a cabo su control interno mediante prácticas informales, evidenciando que diversos elementos no se implementan apropiadamente, lo cual impacta desfavorablemente en su gestión administrativa. En la planificación no se establecen estrategias claras para alcanzar las metas proyectadas ni se definen adecuadamente los objetivos institucionales; en la organización no se fomenta el trabajo colaborativo ni la integración del personal; en la dirección y control se identificó la ausencia de un órgano supervisor y la falta de registro inventariado de activos, afectando el funcionamiento administrativo general. Se concluyó que el control en la empresa analizada es insuficiente, aplicándose únicamente de manera práctica sin considerar aspectos fundamentales para su desarrollo, perjudicando áreas necesarias para optimizar el funcionamiento de la gestión administrativa.

Cardenas (2025) en su investigación denominada: El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: caso microempresa “Automotriz Abraham E.I.R.L.” Ayacucho 2023. Su objetivo específico 2 fue describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la microempresa “Automotriz Abraham E.I.R.L.” de Ayacucho 2023. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental, para recoger los datos se empleó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario de preguntas dirigidas al gerente del caso de estudio. Los resultados mostraron que el caso estudiado no dispone de un sistema formalizado de control interno, no cuenta con un manual de organización y funciones, además no ha socializado la misión, visión y objetivos organizacionales, no implementa capacitaciones regulares al personal, tampoco cuenta con organigrama ni manual de funciones para supervisar adecuadamente a los colaboradores. Asimismo, no impulsa una cultura de análisis de riesgos en los procesos, careciendo de separación de responsabilidades para la toma de decisiones, no existen canales de comunicación donde los empleados puedan reportar irregularidades identificadas, y no se ejecutan supervisiones ni autoevaluaciones para verificar el cumplimiento de las obligaciones laborales, lo cual ocasiona una serie de deficiencias en su gestión administrativa. Se concluyó que resulta indispensable la implementación de un sistema formal de control interno para corregir fallos e irregularidades, que puedan permitir una incidencia favorable, con una gestión administrativa eficaz y eficiente en la organización estudiada.

Rojas (2026) en su investigación denominada: Control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del Perú, caso: REPRESENTACIONES & SERVICIOS SUNSET S.A.C.- Casma, 2025. Su objetivo específico 2 fue describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de microempresa REPRESENTACIONES & SERVICIOS SUNSET S.A.C. de Casma, 2025. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental, para recoger los datos se empleó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario de preguntas dirigidas al gerente del caso de estudio. Los resultados mostraron que la organización estudiada implementa controles de manera informal, reflejándose en restricciones en la planificación, organización, dirección y control de la gestión administrativa, producto de la carencia de políticas, procedimientos documentados,

dispositivos de monitoreo y sistemas estructurados de información. La entidad no posee manuales operativos, planes estratégicos, organigramas ni vías formales de comunicación, además de una evaluación de riesgos incompleta, actividades de control dispersas y ausencia de supervisión regular, generando una gestión administrativa caracterizada por improvisación, toma de decisiones limitada por información insuficiente y carencia de seguimiento de metas que se proponen. Se concluyó que el control informal del caso de estudio impide una incidencia favorable, así como establecer procesos formalizados, supervisar el rendimiento y corregir irregularidades, condicionando de manera desfavorable el desempeño administrativo de la organización.

Alva (2025) en su investigación denominada: El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del Perú: caso, “CONSTRUCTAMBO S.A.C.”- Piura, 2025. Su objetivo específico 2 fue describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de empresa “CONSTRUCTAMBO S.A.C.” de Piura, 2025. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental, para recoger los datos se empleó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario de preguntas dirigidas al gerente del caso de estudio. Los resultados mostraron debilidades en el sistema de control interno de la organización analizada, impactando de forma adversa la gestión administrativa. Se observaron deficiencias en los componentes del control como la carencia de manuales de conducta ética, ausencia de planificación estratégica, falta de un plan para identificación de riesgos y mapas de riesgos, además de la inexistencia de un sistema digital para registros empresariales en tiempo real, lo cual limita la capacidad de respuesta y seguimiento operativo que tiene la empresa. Se concluyó que el control interno influye negativamente en la gestión administrativa del caso estudiado debido a las carencias presentadas, siendo urgente implementar un sistema formal adaptado a las características organizacionales para mejorar y asegurar el desarrollo hacia el cumplimiento de objetivos establecidos.

### **2.1.3 Regionales**

En esta investigación se entendió por antecedentes regionales a todos aquellos trabajos de investigación realizados por algún investigador en cualquier ciudad de la región Lima, menos en localidad del distrito de Carabayllo; sobre las variables, unidades de análisis

y el sector económico productivo de nuestra investigación.

Gutierrez, (2025) en su investigación denominada: El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: Caso Pequeña Empresa "A1 Inversiones Internacionales E.I.R.L." - Surquillo - Lima, 2024. Su objetivo específico 2 fue describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la pequeña Empresa "A1 Inversiones Internacionales E.I.R.L." - Surquillo - Lima, 2024. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental, para recoger los datos se empleó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario de preguntas cerradas pertinentes. Los resultados mostraron que la organización estudiada carece de un sistema formalizado de control interno, evidenciando deficiencias que inciden desfavorablemente en su gestión administrativa y limitan la optimización de los recursos disponibles. Se identificaron vacíos importantes en la estructura de control que comprometen la eficiencia operativa y dificultan el desarrollo de los cuatro procesos administrativos estandarizados orientados al logro de objetivos empresariales. Se concluyó que la influencia del control interno en la gestión administrativa del caso analizado es negativa debido a la ausencia generalizada de este sistema de control, lo que limita considerablemente su capacidad para desarrollar una gestión administrativa profesional, eficiente y estratégica.

Chavez (2025) en su investigación denominada: El control interno y su influencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: Caso microempresa “Consultoría y Construcciones aplicado en la Ingeniería S.A.C.” - Cañete, 2024. Su objetivo específico 2 fue describir la influencia del control interno en la gestión administrativa de la microempresa “Consultoría y Construcciones aplicado en la Ingeniería S.A.C.” de Cañete, 2024. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental, para recoger los datos se empleó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario de preguntas cerradas pertinentes. Los resultados mostraron que la organización estudiada no ha implementado de manera formal un sistema de control interno, además no tiene definido su misión y visión empresarial, ni cuenta con un organigrama estructurado, por lo que el control interno está influyendo de forma negativa en la gestión administrativa. Asimismo, no se están ejecutando apropiadamente los componentes del control, presentando deficiencias en su administración y afectando su

desarrollo organizacional a nivel empresarial. Se concluyó que el caso estudiado requiere la formalización de su sistema de control interno para superar las deficiencias identificadas y mejorar la efectividad de su gestión administrativa hacia el desarrollo sostenible.

#### **2.1.4 Locales**

En esta investigación se entendió por antecedentes locales a todos aquellos trabajos de investigación realizados por algún investigador dentro del distrito de Carabayllo; sobre las variables, unidades de análisis y el sector económico productivo de nuestro estudio.

Valdez (2025) en su investigación denominada: 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. Su objetivo específico 2 fue describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la pequeña empresa Q'ORIANKA SOCIAL S.A.C de San Isidro-Lima, 2024. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental, para recoger los datos se empleó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario de preguntas cerradas pertinentes. Los resultados indican que la organización no tiene un sistema formal de control interno, usando controles basados en la experiencia del tiempo que lleva funcionando el negocio. Esto restringe la eficiencia en la administración. Asimismo, en la empresa no existen instrucciones escritas, ni reglas claras para organizar las cosas. Se concluyó que la falta de sistemas formales de control interno afecta en la gestión administrativa, reduciendo su eficacia y sostenibilidad, por lo que se sugiere mejorar el control con reglas claras y revisiones constantes.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Teoría del Control interno**

El control interno es una herramienta clave para cualquier empresa que trabaje bien y alcance sus objetivos. Según Vega & Marrero (2021), este control interno ha pasado por cuatro etapas en su historia. Estas etapas muestran cómo cambió de ser solo una revisión de cuentas a un sistema completo para manejar la empresa. En la primera etapa (1280 - inicio del siglo XX), surgió con los primeros registros de comercio y formas de supervisión. El Papa Nicolás II implementa prácticas de verificación administrativa, consideradas los antecedentes del control interno moderno. Etapa de formalización (1902 - década de 1980): surge la figura del auditor y del contador especializado, definiendo el control interno como

el conjunto de procedimientos destinados a prevenir fraudes y errores operativos. En la etapa de desarrollo (1980 - 2000) las empresas amplían los objetivos del control interno con un enfoque estratégico y competitivo. El Informe COSO (1992) se consolida como un modelo de referencia internacional para la gestión integral de riesgos. Finalmente, en la etapa de integración (2000 - actualidad), el control interno se une con la gobernanza corporativa, la gestión de riesgos y la auditoría interna. Se promueve una gestión colaborativa e integrada bajo responsabilidad directa de los consejos de administración. En síntesis, el control interno ya no es solo una herramienta de control financiero; ahora es un apoyo importante para manejar la empresa y mantenerla. En este contexto Vega & Marrero (2021) señalan que, el control interno se trata de un conjunto de procesos, políticas y procedimientos orientados a garantizar una seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales en tres puntos principales: Eficiencia y eficacia operativa; confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes, regulaciones y políticas internas. Este sistema usa acciones para prevenir problemas o detectarlos a tiempo; así, se protegen los bienes contra pérdidas o mal uso, y se garantiza que todo funcionará según lo indique la dirección. En términos contables y financieros, ayuda a cuidar el patrimonio, manejar los riesgos y mejorar la dirección de la empresa.

Por su parte, Catagua et al. (2023) refiere el control interno, desde la perspectiva teórica del Modelo COSO desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations (COSO) que implemento marcos conceptuales que proporcionaron una estructura metodológica para el diseño, implementación y evaluación de sistemas de control interno efectivos:

#### **COSO I (1992) - Marco integrado de control interno:**

El marco COSO I (1992) definió los conceptos básicos del control interno actual. Define el control interno como un proceso que realiza el consejo de administración, la gerencia y los empleados, destinado a dar seguridad razonable sobre el cumplimiento de objetivos de operaciones, información financiera y cumplimiento normativo. Su estructura comprende cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión (Álava et al., 2023).

#### **COSO II (2004) - Gestión de riesgos empresariales:**

Santos (2025) refiere que en 2004 salió el marco Enterprise Risk Management – Integrated Framework, conocido como COSO II. El control interno es un sistema completo

para manejar riesgos. Por ende, su rol creció en toda la empresa, desde la junta directiva hasta el personal en general. COSO II busca detectar eventos que podrían afectar a cualquier empresa y ofrece una seguridad razonable para lograr los objetivos.

### **COSO III (2013) - Control interno actualizado:**

EL COSO III, actualiza el modelo original del COSO I, manteniendo los cinco componentes claves, pero añade 17 principios para medir su efectividad. Esta versión se ajusta a la era digital, la globalización y la necesidad de más transparencia, destacando el uso de tecnologías de información, el buen gobierno de la empresa, la prevención del fraude y la adaptación a cambios. COSO III brinda reglas claras para diseñar y evaluar el sistema, para que sea flexible, auditable y conecte con la gestión de riesgos de la empresa (Álava et al., 2023).

#### **2.2.1.1 Importancia del control interno**

La importancia del control interno es primordial porque protege los bienes de la empresa. Funciona como un sistema completo para evitar, encontrar y reducir riesgos de pérdidas, fraudes, robos o mal uso de los recursos. Usa métodos que previenen problemas y los detectan a tiempo, lo que baja los riesgos y mejora la administración de la empresa. Paralelamente, el control interno asegura que la información contable, financiera y operativa, sea correcta. Además, ayuda a cumplir con las reglas de transparencia y reportes que piden los de afuera, tales como inversionistas, reguladores y bancos. Los controles internos no solo evitan pérdidas, sino que crean confianza en el mercado, facilitando obtener préstamos, mejorar la calificación crediticia y aumentar la buena reputación de la empresa (Cumbicos et al., 2023).

El control interno ayuda mucho a mejorar los procesos de la empresa. Pone reglas claras para las tareas, elimina pasos innecesarios y crea formas de medir el trabajo para seguir mejorando. Su adecuada implementación fomenta una cultura organizacional basada en la responsabilidad, la transparencia y la ética profesional, donde cada colaborador comprende sus roles, responsabilidades y expectativas de comportamiento. En cuanto a las normas, materia de cumplimiento normativo, garantiza la observancia de leyes, normas técnicas, políticas internas y regulaciones sectoriales, mitigando los riesgos de sanciones, limitaciones operativas o daños reputacionales que podrían comprometer la viabilidad del negocio. En suma, sus beneficios operativos incluyen mayor eficiencia, reducción de errores, mejora en

la calidad de servicios y capacidad de adaptación ante entornos altamente competitivos (Holguín et al., 2024).

### **2.2.1.2 Objetivos del control interno**

Los objetivos del control interno orientan el diseño y la aplicación de sistemas organizacionales eficaces. Según Torres (2024) se dividen en tres categorías interrelacionadas:

- Eficacia y eficiencia operativa, que busca optimizar el uso de los recursos, eliminar redundancias, minimizar desperdicios y mejorar la productividad, asegurando que las actividades contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y operacionales de la entidad.
- Confiabilidad de la información financiera y operativa, que garantiza la precisión, integridad y oportunidad de los reportes contables y administrativos, asegurando que sean elaborados conforme a los principios contables y normas regulatorias vigentes, y que sirvan como base para la toma de decisiones y el cumplimiento de obligaciones de reporte.
- Cumplimiento de leyes, normativas y políticas internas, que asegura la adherencia al marco legal y regulatorio aplicable, previene sanciones y garantiza la legitimidad operativa y reputacional de la organización.

### **2.2.1.4 Tipos de control interno**

El control interno se clasifica en dos categorías principales que abordan diferentes aspectos de la gestión organizacional, cada una con propósitos específicos:

- Los controles administrativos: Los controles administrativos comprenden el conjunto de métodos, procedimientos, políticas y planes organizacionales orientados a dirigir y mejorar la gestión operativa. Su finalidad es elevar la eficiencia y eficacia en los procesos, asegurar el alineamiento del desempeño cotidiano con las políticas gerenciales y facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, procurando un uso óptimo de los recursos humanos, materiales y tecnológicos disponibles (Torres, 2024).
- Los controles contables: Se centran en la parte financiera y registral del control interno. Su objetivo principal es: Cuidar los bienes frente a pérdidas por fallos, olvidos o fraudes; comprobar que los libros contables sean precisos y de confianza;

y Asegurar que las operaciones se aprueben, realicen y registren de manera adecuada y oportuna, según las normas contables y las reglas de la entidad (Torres, 2024).

#### **2.2.1.5 Fases del control interno**

El control interno según Chitacapa et al. (2024) tiene cuatro fases secuenciales:

**La fase de planificación:** La planificación constituye el punto de partida del ciclo de control interno, porque en esta etapa se define con precisión qué se busca controlar, para qué y con qué criterios de éxito. Aquí se establecen objetivos específicos (operativos, financieros y de cumplimiento), se identifican y priorizan riesgos potenciales (fraude, errores, ineficiencias, incumplimientos normativos, fallas tecnológicas, entre otros), y se diseñan controles coherentes con el nivel de riesgo y con la realidad del negocio. Esta fase exige un análisis integral del entorno organizacional: la estructura, los procesos clave, los flujos de información, la normativa aplicable y la cultura de control. Asimismo, requiere evaluar capacidades internas (competencias del personal, madurez de procesos, infraestructura tecnológica) y asignar recursos (presupuesto, responsables, herramientas) para asegurar una implementación viable. Un elemento crítico es la definición de estándares de desempeño medibles, mediante indicadores y metas verificables (por ejemplo, niveles de error tolerables, tiempos de conciliación, tasas de cumplimiento de autorizaciones), que servirán luego como referencia para la evaluación del sistema.

**La fase de implementación:** La implementación corresponde a la materialización práctica del diseño planteado. Implica poner en marcha políticas, procedimientos y mecanismos de control: elaborar manuales y flujogramas, parametrizar sistemas (ERP, contabilidad, tesorería, inventarios), establecer formatos de evidencia (bitácoras, reportes, checklists) y formalizar responsabilidades por roles. Un componente esencial es la capacitación del personal responsable y la socialización del nuevo marco de control, de modo que las personas comprendan “qué deben hacer”, “cómo hacerlo” y “por qué se hace”. Paralelamente, se instalan o ajustan sistemas de información que soporten el control (trazabilidad, segregación de funciones, niveles de acceso), se comunican líneas de reporte, y se inicia la operación bajo los parámetros definidos. En esta etapa, la gestión del cambio es determinante: el control no funciona solo por norma escrita, sino por adopción real en la práctica (Chitacapa et al., 2024).

**La fase de ejecución:** La ejecución representa la operación cotidiana de los controles ya implementados. En esta fase, el personal realiza las actividades de control de acuerdo con los procedimientos establecidos: aplica autorizaciones y aprobaciones, ejecuta verificaciones, realiza conciliaciones, custodia activos, valida documentación y procesa transacciones siguiendo reglas definidas. Se generan evidencias de cumplimiento (registros, reportes, documentos, logs del sistema) que respaldan la trazabilidad y la rendición de cuentas. También se mantienen registros apropiados de las actividades, asegurando que la información financiera y administrativa sea oportuna, íntegra y verificable. La ejecución efectiva depende de la consistencia: controles “diseñados” pero no “ejecutados” equivalen, en la práctica, a controles inexistentes (Chitacapa et al., 2024).

**La fase de evaluación:** La evaluación cierra y, a la vez, reinicia el ciclo. Consiste en el monitoreo continuo y las revisiones periódicas para determinar si los controles operan como se diseñaron y si están logrando su propósito. Incluye identificar deficiencias (fallas de diseño, debilidades de ejecución, insuficiente evidencia), detectar oportunidades de mejora y valorar la evolución de los riesgos organizacionales (cambios en procesos, expansión, nuevas regulaciones, rotación de personal, amenazas tecnológicas). Con base en los hallazgos, se ajustan controles, se refuerzan capacitaciones, se actualizan políticas y se redefinen indicadores. Este aprendizaje retroalimenta una nueva planificación, con estándares más realistas y controles más pertinentes a las condiciones actuales del entorno empresarial (Torres, 2024).

#### **2.2.1.6 Componentes del control interno**

**El ambiente de control:** Este entorno resulta esencial en la administración de riesgos corporativos, pues proporciona un marco estructurado y disciplinario; asimismo, influye directamente en todos los componentes del proceso de gestión de riesgos. Dicho ambiente fomenta la integridad ética, la competencia profesional y una organización adecuada para cumplir los objetivos empresariales, al mismo tiempo que define las normas y directrices de comportamiento tanto para el personal como para la dirección (Rengifo & Cortez, 2023).

**La evaluación de riesgos:** La evaluación de riesgos forma parte esencial del sistema de control interno en cualquier organización. Este proceso consiste en identificar los aspectos importantes de los procedimientos operativos donde se necesita un control estricto. El responsable tiene que buscar errores o problemas para analizar los riesgos de forma

ordenada, mientras verifica cada parte del negocio. Para lograrlo, se utilizan herramientas como los diagramas de flujo y una descripción detallada, paso a paso, de todos los procesos empresariales (Calle, 2025).

**Las actividades de control:** Buscan asegurar que se apliquen mecanismos de control adecuados; usando herramientas de contabilidad y sistemas automáticos que verifiquen si funcionan bien. Entre estas acciones destacan las evaluaciones regulares de los controles o las revisiones de inventarios, siempre alineados con el plan de auditoría interna (Farnham, 2023).

**El componente de información y comunicación:** Las empresas logran enviar mensajes confiables y precisos que se adaptan a lo que necesitan. Dicha información ha de limitarse y protegerse conforme a las normativas legales vigentes, cumpliendo con estos criterios: usar sistemas digitales y canales de envío que garanticen calidad, claridad y responsabilidad (De La Cruz & Delgado, 2021).

**Las actividades de supervisión:** El monitoreo es un elemento esencial para que el sistema de control interno funcione bien en las empresas, siendo su función principal que las tareas se hagan bien y que las metas se cumplan a tiempo. De lo contrario, esta vigilancia ayuda a arreglarlos rápido y sin complicaciones. Dicha supervisión se lleva a cabo mediante revisiones sistemáticas efectuadas por la alta dirección. Además, es bueno incluir cosas de fuera, como auditorías de expertos independientes, opiniones de otros o comentarios directos de los clientes (Obando, 2024).

### **2.2.2 Teoría de la Gestión administrativa**

La teoría de la administración surgió de las investigaciones de Henri Fayol, reconocido como un precursor de la gestión contemporánea. Él propuso que la administración se basa en principios básicos, válidos para todo tipo de entidades organizacionales. Según esta perspectiva, la gestión representa un proceso integrado por funciones principales, como la planificación, organización, dirección y control, orientadas a integrar recursos humanos, económicos y materiales. Todo esto busca combinar personas, dinero y materiales para alcanzar los objetivos de la empresa (Rechtien et al., 2022).

Con el tiempo, la administración ha cambiado mucho, de manera significativa al incorporar contribuciones de diversas corrientes teóricas, como la escuela burocrática propuesta por Max Weber, la visión de relaciones humanas impulsada por Elton Mayo y el

enfoque de sistemas, que ve a la organización como un sistema interconectado de elementos. Estos cambios han hecho que la gestión sea más profesional, dándole una base clara para tomar decisiones. Además, resalta el liderazgo, la comunicación efectiva y la motivación de los empleados como pilares para mejorar en las empresas. Hoy en día, la administración usa tecnología nueva y cuida el medio ambiente. Se enfoca en adaptarse a los cambios y crear valor a largo plazo (Nunes et al., 2024).

La teoría de la administración es un enfoque completo que une los objetivos económicos con las necesidades humanas y sociales en las organizaciones. Esta perspectiva actual va más allá de solo controlar recursos: crea ambientes ideales que impulsan la productividad, la innovación y el bienestar de los empleados. La gestión actual destaca que el éxito de una organización viene de una buena planificación estratégica sólida, el compromiso de las personas, un liderazgo responsable y una comunicación clara en todos los niveles. En este marco, métodos nuevos como la gestión basada en competencias, el manejo del conocimiento, la administración del cambio y la estrategia organizacional amplían las ideas básicas para enfrentar retos en escenarios marcados por la globalización, la transformación digital y la sostenibilidad ambiental (Bedoya et al., 2025)

Basándome en las consideraciones anteriores Mendoza-Fernández & Moreira (2025) señala que, la gestión administrativa ha experimentado una evolución significativa desde sus primeras conceptualizaciones, transitando de enfoques predominantemente mecanicistas y centrados en la eficiencia interna hacia modelos más integrales y sensibles al entorno. Sin embargo, no ha quitado su esencia principal; los principios básicos de planificar, organizar y dirigir se mantienen como el núcleo funcional que permite conducir cualquier organización hacia objetivos definidos. En la actualidad, la gestión administrativa es un sistema complicado de tareas conectadas. Estas actividades, cuando son ejecutadas de manera ordenada, secuencial y competente por profesionales, no se limitan a lograr resultados empresariales; también ayudan a la sostenibilidad y al bienestar de todos. Esto es especialmente relevante para las ciencias contables y financieras, porque las decisiones administrativas se expresan en la asignación eficiente de recursos, la disciplina presupuestaria, el control interno, la rendición de cuentas y la evaluación del desempeño, elementos indispensables para generar valor y sostenerlo en el tiempo. Desde esta perspectiva, las ideas teóricas propuestas por Fayol permanecen como una base estructural

sobre la cual se construye una administración efectiva: planificar con visión clara, organizar de manera lógica y dirigir con liderazgo, asegurando un trabajo coherente y un buen control del desempeño. No obstante, la administración moderna se ve obligada a adaptarse a exigencias contemporáneas, caracterizadas por la presencia de múltiples grupos de interés (stakeholders) clientes, trabajadores, comunidades, Estado, proveedores, inversionistas y sociedad civil que demandan organizaciones más transparentes, éticas y responsables con su entorno social y ambiental.

### **2.2.2.1 Importancia de la gestión administrativa**

Roque (2024) indica que la gestión es una organización cumple un rol esencial, al establecer los fundamentos requeridos para llevar a cabo y mejorar las actividades, de modo que se cumplan las metas establecidas y se fortalezca tanto su equilibrio como su crecimiento.

### **2.2.2.2 Etapas del proceso administrativo**

La gestión administrativa, presenta cuatro procesos administrativos:

**Planificación:** es la función principal del proceso administrativo, por cuanto define la orientación de la organización. Mediante ella, la empresa constituye metas futuras, diseña planes de acción y determina los medios más adecuados para alcanzar resultados esperados. Este proceso no solo marca los objetivos y los métodos, sino que también prevé posibles escenarios del entorno. La planificación comprende tres niveles: estratégico, táctico y operativo, uniendo la visión de la empresa con las tareas diarias. Implica definir la misión y visión, el análisis del entorno competitivo, la evaluación de recursos disponibles, detectar oportunidades y riesgos, y fijar metas con plazos claros. Su éxito radica en la coherencia entre los niveles superiores e inferiores, para que las actividades diarias apoyen los objetivos a largo plazo (Bustamante & Fernández, 2023).

**Organización:** Toma los planes y los convierte en una estructura funcional y coordinada. Este proceso, reparte y organiza los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la manera más eficiente posible, definiendo puestos, jerarquías y flujos de información. Con el diseño estructural, la organización establece formalmente las relaciones de autoridad, responsabilidad y comunicación, agrupando las actividades en unidades o departamentos funcionales. Entre sus principales herramientas destacan los organigramas jerárquicos, los manuales de funciones, los sistemas de información gerencial y las políticas

de gestión del talento humano, que promueven la atracción, desarrollo y retención de personal competente. Esta estructura ayuda a coordinar los esfuerzos, evita duplicidades y asegura que todo se ejecute de manera eficiente (Bustamante & Fernández, 2023).

**Dirección:** Es la parte activa y humana de la administración, donde se encarga de guiar y motivar a los empleados para lograr las metas de la empresa. Involucra liderazgo, la motivación laboral, la comunicación eficaz, la toma de decisiones y la supervisión del desempeño individual y colectivo. Los líderes crean compromiso, solucionan problemas y unen los intereses personales con los de la organización, formando un ambiente de trabajo con cooperación, la confianza y la buena productividad. Su éxito depende del estilo de liderazgo empleado, metas claras y la capacidad del gerente para inspirar a su equipo (Bustamante & Fernández, 2023).

**Control:** Es la parte final del ciclo administrativo, asegurando la retroalimentación y mejoramiento continuo. Consiste en medir el desempeño real frente a los estándares planificados, detectar desviaciones, analizar sus causas y aplicar acciones correctivas para reorientar la ejecución hacia los objetivos previstos. El control se desarrolla en las etapas de medición, comparación, análisis y corrección. Sus ventajas son: usar mejor los recursos, encontrar errores pronto, mantener la calidad, seguir las normas y técnicas. Además, ayuda a la empresa a aprender y adaptarse a los cambios del entorno (Bustamante & Fernández, 2023).

### **2.2.3 Teoría de la empresa**

Tantalean (2022) explica que, la empresa es un pilar esencial del sistema económico, al constituir la unidad básica de organización, producción y distribución de bienes y servicios. Durante la Revolución Industrial de 1745, este concepto adquirió un significado más estructurado, consolidándose la empresa como un agente económico organizado, capaz de diseñar procesos productivos innovadores y generar nuevas formas de división y especialización del trabajo. Este periodo marcó un punto de inflexión en la historia del pensamiento económico, pues permitió el surgimiento de modelos empresariales modernos basados en la eficiencia técnica, la productividad y la expansión de los mercados. En el contexto contemporáneo, la empresa cumple un doble rol: económico y social. Económicamente, actúa como el agente coordinador de los factores de producción capital, trabajo, recursos naturales y tecnología para transformar insumos en bienes y servicios

destinados al mercado, contribuyendo activamente al crecimiento sostenible y la creación de valor agregado. En lo social, genera empleos, bienestar y riqueza, mejora la movilidad económica y la calidad de vida. De esta manera, la empresa es una organización de capital, trabajo y recursos, estructurada para ejecutar actividades productivas mediante procesos sistemáticos de transformación que satisfacen necesidades específicas del mercado, impulsando simultáneamente la innovación, la inversión y el desarrollo económico. La empresa moderna busca ganancias, pero también mejora las condiciones de producción y equilibra las economías actuales.

Miranda et al. (2022) señalan que, al principio las empresas eran grupos económicos simples cuyo fin principal era encontrar qué quería el mercado y darlo para cumplir sus metas. Estas primeras organizaciones se caracterizaban por una estructura simple y de baja complejidad, donde las funciones administrativas, productivas y comerciales estaban poco diferenciadas y la gestión se centraba en procesos básicos de producción y distribución. Con el paso del tiempo, los mercados crecieron y se volvieron más rápidos y con mucha competencia. La diversificación de las poblaciones y la globalización económica propiciaron la formación de equipos de trabajo heterogéneos, conformados por personas con distintos niveles de capacitación, experiencias, culturas, responsabilidades y perspectivas profesionales. Este fenómeno impulsó una transformación profunda en la estructura organizacional y social de las empresas, requiriendo enfoques de gestión adaptativa orientados a la integración de equipos multiculturales y multifuncionales capaces de responder a las demandas cambiantes del entorno. Desde el punto de vista social y de gestión, los autores ven a la empresa como un organismo social coordinado, integrado por individuos que se vinculan a partir de motivaciones personales, laborales y profesionales, pero todas trabajando juntas por objetivos comunes.

### **2.2.3.1 Importancia de la empresa**

Las empresas son clave en la economía porque ayudan al desarrollo productivo, social y financiero. Las empresas generan la mayoría de los empleos, dando trabajo a millones de personas, mejorando la vida de las familias con sueldos estables y posibilidades de avanzar en lo laboral y económico. De esta manera fomentaba la igualdad social y la calma en las comunidades. Las empresas cubren necesidades básicas, manteniendo la economía en movimiento y asegura recursos para el bienestar de todos. En lo económico,

impulsan el crecimiento con inversiones, cadenas de producción y más actividad en varios sectores, haciendo un país más competitivo y sostenible, con ideas nuevas, responsabilidad social y buen uso de recursos. Estos efectos positivos no solo fortalecen la competitividad nacional, sino que contribuyen al desarrollo sostenible al incorporar innovación, responsabilidad social y eficiencia en el uso de los recursos. De igual modo, representan una fuente vital de ingresos fiscales para el Estado, a través del pago de impuestos y contribuciones que se transforman en recursos públicos destinados a financiar servicios esenciales como educación, salud, seguridad e infraestructura, pilares del bienestar general. Por último, desde la perspectiva financiera, son un buen lugar para invertir (Tantaleán, 2022).

#### **2.2.3.2 Características de la empresa**

Según Fernández et al. (2023) las empresas poseen las siguientes características:

- Combinación de factores productivos. Integran trabajo, capital, recursos naturales y capacidad empresarial dentro de estructuras organizadas que permiten la coordinación eficiente de procesos y la consecución de objetivos.
- Finalidad económica. Su propósito central es generar utilidades mediante la producción o prestación de servicios que satisfagan necesidades del mercado, creando valor agregado para los propietarios y la sociedad.
- Personalidad jurídica. Son entidades con reconocimiento legal, derechos y obligaciones propios, independientes de sus dueños, con capacidad de decisión sobre aspectos estratégicos, operativos y administrativos.
- Asunción de riesgos. Desarrollan sus operaciones en contextos de incertidumbre, enfrentando riesgos económicos que pueden derivar en beneficios o pérdidas según condiciones internas y externas.
- Sostenibilidad y permanencia. Se crean con vocación de continuidad, impulsando capacidades organizacionales, relaciones comerciales sólidas y contribuciones al desarrollo económico y social de su entorno.

#### **2.2.3.3 Objetivos de la empresa**

Arguello et al. (2020) señala que la empresa tiene los siguientes objetivos

- **Máximo beneficio:** se reconoce como la finalidad financiera esencial de toda empresa. Este objetivo busca optimizar la diferencia entre los ingresos generados y los gastos incurridos, de modo que el excedente económico asegure la sostenibilidad operativa, permita la reinversión en activos productivos y garantice el crecimiento futuro. Sin rentabilidad, la empresa pierde capacidad de permanencia y adaptación en entornos competitivos.
- **Crecimiento:** se relaciona directamente con la expansión estructural y funcional de la organización. Explicándolo de otro modo, significa volver a invertir las ganancias de forma inteligente en cosas como crear ideas nuevas, hacer crecer la infraestructura, ofrecer más productos y entrar en mercados nuevos. Este crecimiento fortalece la posición competitiva, mejora la productividad y eleva el valor para los accionistas y partes interesadas.
- **Satisfacción de los clientes:** representa el eje del desempeño comercial sostenible. La empresa debe ofrecer productos y servicios que superen expectativas, generando confianza, lealtad y fidelidad en los clientes. La satisfacción del cliente asegura ventas constantes y sirve como señal clave de ganancias duraderas y buena reputación.
- **Calidad:** se refiere a la capacidad para hacer bienes y servicios que cumplan o superen lo que pide el mercado o la normativa vigente. Abarca cualidades del producto y la buena marcha de los procesos de logística, producción y distribución, asegurando una gestión orientada a la excelencia y la mejora constante.
- **Supervivencia:** constituye un objetivo defensivo y estratégico para mantener las operaciones continuas frente a crisis económicas o situaciones difíciles. En estos casos, se prioriza la estabilidad financiera y el uso eficiente de los recursos por encima de las ganancias, protegiendo las capacidades esenciales de la empresa.
- **Objetivos sociales:** amplían la función tradicional de la empresa hacia el bienestar colectivo y la responsabilidad socioambiental. Involucran la protección del entorno natural, el mejoramiento de las condiciones laborales, la participación en el desarrollo comunitario y el compromiso con la sostenibilidad social y ética. De este modo, la empresa de hoy crea valor no solo económico, sino también humano y ambiental.

#### **2.3.3.4 Tipos de empresa**

Arguello et al. (2020) refiere, de acuerdo a la actividad que realizan: comerciales, industriales y de servicios:

Empresas comerciales: constituyen un pilar esencial del sistema económico, dado que conectan a los productores y compradores finales, facilitando mover los productos por el mercado. Su actividad principal consiste en la compra y venta de productos terminados, sin cambiarlas mucho. Adquieren mercancías de fabricantes o mayoristas para su posterior colocación en segmentos específicos del mercado, generando valor a través de la distribución, la logística, la segmentación de clientes y el manejo eficiente de inventarios. La rentabilidad de estas empresas depende de su capacidad para gestionar los costos operativos, optimizar la rotación del inventario y mantener una política de precios competitiva.

Empresas industriales: desempeñan un papel vital en la transformación económica, ya que su función consiste en convertir materias primas e insumos en productos terminados o semielaborados mediante procesos productivos planificados. Estos procesos integran tecnología, maquinaria, capital y mano de obra especializada, dando lugar a bienes con características, calidad y utilidad específicas. Su valor agregado reside en la capacidad de generar mayor productividad, innovación y diversificación productiva, transformando recursos naturales o básicos en artículos de consumo o componentes industriales que sirven de insumo a otras actividades económicas. La eficiencia industrial se mide por los niveles de productividad, la calidad de los productos y la gestión de recursos.

Empresas de servicios: representan el componente más dinámico y contemporáneo del tejido empresarial, al centrarse en la provisión de actividades intangibles destinadas a satisfacer necesidades humanas, profesionales o empresariales. Estas entidades no producen bienes físicos; sin embargo, generan valor añadido a través del conocimiento, la experiencia, la atención al cliente y el uso de recursos tecnológicos. Entre ellas se incluyen servicios financieros, educativos, sanitarios, logísticos y tecnológicos. Su contribución radica en la capacidad de ofrecer soluciones especializadas, mejorar la productividad de sus clientes y fomentar la competitividad global, consolidándose como elemento clave de la economía basada en el conocimiento.

Así mismo Arguello et al. (2020) según su finalidad en empresas públicas, empresas privadas y empresas mixtas:

Las empresas públicas son entidades cuya propiedad, capital y gestión pertenecen total o mayoritariamente al Estado, ya sea en el ámbito nacional, regional o local. Su creación responde a la necesidad de proveer servicios públicos esenciales, desarrollar actividades estratégicas para el país o intervenir en sectores económicos donde la iniciativa privada resulta limitada o insuficiente para garantizar la cobertura y el acceso equitativo. Estas empresas no se orientan exclusivamente al lucro, sino que persiguen fines sociales y de interés general, actuando bajo un marco normativo que combina criterios de eficiencia administrativa y responsabilidad pública. Ejemplos de estas entidades incluyen empresas de energía, agua potable, transporte, educación o salud.

Las empresas privadas son el principal motor de la economía de mercado, donde el capital, la propiedad y el control están en manos de personas o entidades privadas. Su objetivo principal es ganar dinero al máximo. Estas empresas ejercen plena autonomía en la toma de decisiones estratégicas y operacionales, ajustando sus planes a las condiciones de oferta, demanda y regulación del mercado. En el ámbito contable y financiero, se enfocan en usar bien los recursos y generan valor para los dueños o accionistas.

Las empresas mixtas son un tipo de negocio que une la participación de capital público y privado, buscando aprovechar las fortalezas de ambos sectores. Bajo esta estructura, el Estado mantiene cierto grado de control o influencia para preservar los intereses públicos, mientras que la iniciativa privada aporta tecnología, experiencia, buena administración y fondos. Este tipo de empresa se orienta a proyectos o sectores estratégicos, como infraestructura, energía o telecomunicaciones, donde se requiere una alta inversión inicial y una gestión eficiente. En síntesis, las empresas mixtas equilibran ganancias económicas con los beneficios sociales, consolidándose como agentes de desarrollo sostenible.

### **2.2.3 Teoría de las micro y pequeñas empresas – MYPE**

La teoría de las micro y pequeñas son piezas clave en la economía de hoy, sobre todo en países en desarrollo. Desde un enfoque económico y gerencial, las MYPE aparecen para cubrir necesidades como crear empleos, repartir la producción y fortalecer las economías locales. Estas entidades destacan por su agilidad, su habilidad para ajustarse a las variaciones

del contexto externo y su proximidad a los mercados locales, lo que demuestra su importancia para el desarrollo de las sociedades (Ansar et al., 2025).

Según los análisis de ComexPerú (2024) las micro y pequeñas empresas constituyen las principales empresas del sistema económico nacional, tanto por su volumen de participación como por su contribución directa a la generación de empleo y al crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI). Según los registros estadísticos, representan aproximadamente el 99.7% del total de unidades empresariales y proporcionan ocupación a cerca de la mitad de la Población Económicamente Activa (PEA), lo que evidencia su papel determinante como fuente de trabajo, dinamizador social y agente de desarrollo local. Su aporte al PBI nacional, superior al 20%, refleja la capacidad productiva y económica del sector, sobre todo en contextos donde las mypes actúan como instrumentos de inclusión financiera y empresarial, fomentando la formalización progresiva y la competitividad regional. Estas empresas suelen adaptarse con agilidad a los cambios económicos, aprovechando su estructura flexible para innovar, diversificar productos y responder a las fluctuaciones del mercado. Las mypes se destacan también por su presencia estratégica en sectores clave, especialmente en comercio y servicios, áreas que concentran gran parte de las transacciones cotidianas de la economía nacional. A través de su cercanía con el consumidor final, las mypes desempeñan un papel fundamental en la satisfacción de necesidades básicas, fortaleciendo el tejido empresarial local y contribuyendo a la sostenibilidad económica del país.

#### **2.2.4.1 Importancia de las MYPE**

Según Aliaga (2021) las micro y pequeñas empresas (MYPE) constituyen el núcleo cuantitativo del tejido empresarial peruano, al concentrar la amplia mayoría de unidades económicas formales del país. Informes oficiales señalan que las micro y pequeñas empresas representan alrededor del 99% del entramado empresarial, lo que evidencia su rol estructural en la dinámica productiva nacional. En términos de mercado laboral, este segmento no solo es numeroso, sino también altamente absorbente. Desde una lectura económico social, esta característica es determinante porque las MYPE funcionan como puerta de entrada al trabajo y a la generación de ingresos para personas que enfrentan mayores restricciones de acceso al empleo formal (por baja experiencia, menor capital humano, brechas territoriales o limitaciones de oferta laboral en su entorno). Por ello, además de su importancia productiva,

cumplen una función distributiva: contribuyen a la inclusión económica y operan como amortiguador frente a la pobreza al ofrecer alternativas de subsistencia y autoempleo, especialmente cuando los mercados laborales formales no absorben suficiente mano de obra. Esta relación entre pequeños negocios, empleo y reducción de pobreza es consistente con la literatura académica sobre el rol socioeconómico de las MYPE.

Por su parte Canepa (2022) en el contexto económico peruano, la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) constituye un componente estructural clave del sistema productivo y del desarrollo nacional. Su relevancia radica en su alta participación dentro del Producto Bruto Interno (PBI) y en su papel determinante como fuente de empleo, productividad y dinamización del mercado interno. Estas organizaciones, por su número y capacidad de adaptación, constituyen uno de los principales pilares del crecimiento sostenido del Perú, especialmente en economías caracterizadas por la heterogeneidad empresarial y la coexistencia de múltiples niveles de formalidad. Desde el punto de vista jurídico y organizacional, la MYPE puede ser constituida tanto por una persona natural como por una persona jurídica, operando bajo diversas formas empresariales según el régimen tributario y contable que le corresponda. Su objetivo central es realizar actividades económicas productivas, comerciales o de servicios que impulsen el dinamismo del mercado nacional, promoviendo la circularidad del ingreso y la generación de empleo directo e indirecto.

#### **2.2.4.2 Características de las MYPE**

Las micro y pequeñas empresas (MYPE) en el Perú constituyen un sector de alta relevancia económica y social, pero al mismo tiempo presentan una estructura heterogénea que combina fortalezas productivas con limitaciones estructurales que condicionan su desempeño. Entre sus principales características destaca la composición demográfica del empresariado, predominantemente femenina, con las mujeres representando más del 50% de los propietarios. La edad promedio de los empresarios MYPE se sitúa alrededor de los 43.9 años, con un rango que abarca desde los 14 hasta los 93 años, lo que evidencia su amplitud generacional y su importancia como fuente de emprendimiento a lo largo del ciclo vital. Una característica principal de las MYPE peruanas es su naturaleza familiar. Más de la mitad de los dueños que respondieron la encuesta son jefes de hogar, lo que refuerza la noción de que estas unidades económicas constituyen la principal fuente de ingresos familiares. Su éxito depende del dinero que venden cada día, y en muchos casos, el negocio es el apoyo

económico del hogar, integrando la economía doméstica y la empresarial en un solo espacio de gestión y supervivencia. En cuanto al acceso al sistema financiero, las MYPE enfrentan grandes problemas. La baja penetración de productos financieros formales, la falta de historial crediticio y las condiciones restrictivas del crédito bancario las obligan a operar principalmente con recursos propios o con financiamiento informal. Por eso, usan su propio dinero o préstamos informales, impidiendo invertir, innovar y crecer de forma estable, y reducir sus posibilidades de formalizarse y competir a largo plazo (ComexPerú, 2023).

Las micro y pequeñas empresas (MYPE) en el Perú se encuentran reguladas por la Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, que constituye el marco jurídico integral para su desarrollo y consolidación dentro del sistema económico nacional. Esta normativa reconoce explícitamente la importancia estructural de las MYPE en la generación de empleo, la productividad y el desarrollo económico sostenible, consolidándolas como agentes esenciales de inclusión económica y social. La mencionada ley establece los criterios de clasificación empresarial con base en parámetros cuantitativos, particularmente el número de trabajadores y el nivel de ventas anuales, los cuales permiten determinar la categoría de cada unidad económica y definir el acceso progresivo a beneficios diferenciados. Dichos beneficios se expresan en incentivos tributarios, regímenes laborales especiales y programas de promoción sectorial destinados a fortalecer la formalización y competitividad de las pequeñas unidades productivas. Uno de los aportes más relevantes de la Ley N° 28015 radica en su enfoque de promoción y gradualidad, que permite a las empresas en crecimiento transitar hacia categorías superiores sin perder de manera inmediata los beneficios previamente otorgados.

#### **2.2.4.2 Clasificación de las MYPE**

En el territorio peruano, las Mypes están conformadas por las microempresas y las pequeñas empresas:

##### **Microempresas:**

Las microempresas constituyen la unidad productiva básica dentro del sistema económico formal peruano y representan el segmento más numeroso del tejido empresarial. De acuerdo con la Ley N° 28015, se definen por emplear un máximo de diez trabajadores, incluyendo al titular o propietario, y por registrar ventas anuales brutas que no excedan las 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) vigentes al inicio del ejercicio gravable. Debido

a su escala operativa y recursos limitados, las microempresas se benefician de regímenes tributarios simplificados, como el Nuevo Régimen Único Simplificado (Nuevo RUS) o el Régimen Especial de Renta (RER). Estos regímenes ofrecen tasas reducidas, procedimientos administrativos simplificados y obligaciones contables mínimas, facilitando su cumplimiento fiscal y reduciendo sus costos de formalización. A nivel contable, las microempresas están sujetas a un esquema básico de registro, limitado al Libro de Ventas e Ingresos, el Libro de Compras y el Libro Diario Simplificado, elementos suficientes para reflejar sus operaciones de manera ordenada. Este marco contable busca fomentar la inclusión empresarial dentro del sistema tributario formal, sin imponer cargas administrativas desproporcionadas respecto a su capacidad operativa.

### **Las pequeñas empresas**

Representan el siguiente nivel dentro de la clasificación empresarial peruana, caracterizándose por emplear entre 11 y 100 trabajadores y registrar ventas anuales brutas comprendidas entre 150 y 1,700 UIT. Su magnitud operativa intermedia las posiciona como unidades de transición hacia una estructura empresarial más compleja. Estas empresas pueden acogerse al Régimen MYPE Tributario (RMT), que establece una tasa progresiva del Impuesto a la Renta del 10% para rentas netas de hasta 15 UIT, y del 29.5% para el exceso, configurando un esquema fiscal equitativo que incentiva el crecimiento gradual. En el ámbito contable, las pequeñas empresas deben llevar contabilidad completa, lo que implica registrar los Libros Diario, Mayor, de Inventarios y Balances, además de los registros auxiliares específicos a su rubro. Esta obligación responde a la necesidad de mayor transparencia, control y rendición de cuentas derivada de su volumen de operaciones. Adicionalmente, deben presentar declaraciones juradas anuales con un nivel de formalidad superior al exigido para las microempresas, reforzando así la trazabilidad y exactitud de la información financiera que sustenta su gestión empresarial (Sunat, 2025).

### **2.3 Hipótesis**

La investigación, por tratarse de un estudio cualitativo, bibliográfico y de caso, no le correspondió hipótesis.

De acuerdo con Corona & Fonseca (2023) los estudios de enfoque cualitativo no les corresponde adoptar hipótesis; ya que no se llevan a cabo mediante un procesamiento estadístico. El enfoque cualitativo por lo contrario se caracteriza por ser subjetivo y basarse

en sentimientos, perspectivas, vivencias e interpretaciones de los participantes, sujetos o fenómenos de estudio.

## **III. Metodología**

### **3.1 Tipo, Nivel y Diseño de Investigación**

#### **3.1.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación fue cualitativo. De acuerdo con Polanía et al. (2020) los estudios cualitativos, buscan comprender fenómenos desde la perspectiva de los participantes, enfatizando la interpretación de significados, experiencias y contextos. Se caracteriza por su naturaleza exploratoria, flexible y su análisis inductivo de datos no numéricos.

#### **3.1.2 Nivel de investigación**

El estudio fue de nivel descriptivo; es decir, solo se limitó a describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la pequeña empresa estudiada. De acuerdo a lo señalado por Niño (2021) los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, procesos u objetos sometidos a análisis. Su objetivo es detallar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno sin establecer relaciones causales.

#### **3.1.3 Diseño de investigación**

El diseño fue no experimental, porque no se manipuló la información encontrada. Polanía et al. (2020) señala que, en el diseño no experimental, el investigador no manipula deliberadamente las variables independientes, sino que observa fenómenos tal como ocurren en su contexto natural. Los sujetos ya pertenecen a grupos o niveles de la variable independiente por autoselección o naturaleza.

### **3.2 Población y muestra**

#### **3.2.1 Población**

La población fueron todas las micro y pequeñas empresas de servicios del Perú. Según Chero-Pacheco (2024) la población se trata del conjunto total de individuos, objetos o elementos que comparten características comunes definidas y que son objeto de estudio de la investigación. Constituye el universo al cual se pretenden generalizar los resultados obtenidos en el estudio.

#### **3.2.1 Muestra**

La muestra estuvo conformada por la microempresa "TIGER COMPANY

S.A.C." de Carabaylo-Lima. La misma que fue elegida de manera dirigida e intencionada. Chero-Pacheco (2024) refiere que, la muestra es un subconjunto representativo y finito extraído de la población, seleccionado mediante técnicas probabilísticas o no probabilísticas. Permite realizar inferencias sobre la población total cuando estudiarla completamente resulta inviable.

### 3.3 Operacionalización de las variables

**EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERÚ: CASO MICRO EMPRESA "TIGER COMPANY S.A.C."- CARABAYLLO-LIMA, 2025**

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES / ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	CATEGORÍAS O VALORIZACIÓN
Variable Independiente <b>Control Interno</b>	Sistema integrado de políticas, procedimientos y mecanismos establecidos por la dirección de una empresa para proporcionar seguridad razonable en el logro de objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.	Ambiente de Control	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿La empresa cuenta con un organigrama definido donde se establecen las funciones y responsabilidades de cada trabajador?</li> <li>2. ¿La gerencia promueve valores como la honestidad, responsabilidad y compromiso entre los empleados de la empresa?</li> <li>3. ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y funciones?</li> <li>4. ¿Existe un código de conducta y reglamento interno que los trabajadores conozcan y cumplan?</li> </ol>	Nominal	Si No
		Evaluación de Riesgos	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. ¿La empresa identifica los riesgos que podrían afectar el logro de sus metas y objetivos?</li> <li>6. ¿Se analizan las posibles consecuencias negativas antes de tomar decisiones importantes en la empresa?</li> <li>7. ¿La empresa toma medidas preventivas cuando identifica situaciones que podrían generar pérdidas o problemas?</li> </ol>		

	Comprende el ambiente donde se desarrollan las actividades, la evaluación de riesgos, las actividades de control propiamente dichas, los sistemas de información y comunicación, y la supervisión de todo el sistema (Holguín et al., 2024)		8. ¿Se evalúan los riesgos de trabajar con nuevos clientes o proveedores antes de establecer acuerdos comerciales?		
		Actividades de Control	9. ¿Existe autorización previa de la gerencia para realizar compras, gastos o pagos importantes? 10. ¿Se realizan revisiones periódicas del dinero en caja, inventarios o activos de la empresa? 11. ¿La persona que maneja el dinero es diferente a quien registra las operaciones contables? 12. ¿Se verifican y comprueban los documentos (facturas, boletas, recibos) antes de realizar pagos?		
		Información y Comunicación	13. ¿La empresa cuenta con reportes o informes periódicos sobre sus operaciones, ventas y situación financiera? 14. ¿La información importante es comunicada oportunamente a la gerencia para la toma de decisiones? 15. ¿Los responsables de cada área informan regularmente sobre el avance de sus actividades y resultados? 16. ¿Existe comunicación clara entre las diferentes áreas de la empresa para coordinar actividades?		

		Supervisión y Monitoreo	<p>17. ¿La gerencia supervisa regularmente que se cumplan los procedimientos y normas establecidas?</p> <p>18. ¿Se realizan verificaciones para detectar errores, irregularidades o incumplimientos?</p> <p>19. ¿Cuándo se detectan fallas o problemas, se implementan acciones correctivas de manera oportuna?</p> <p>20. ¿Se da seguimiento a las mejoras implementadas para verificar que funcionen adecuadamente?</p>		
Variable Dependiente <b>Gestión administrativa</b>	Proceso sistemático y coordinado que involucra la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de una organización, con el propósito de alcanzar los objetivos empresariales de	Planificación	<p>21. ¿La empresa define objetivos y metas claras que desea alcanzar en un periodo determinado?</p> <p>22. ¿Se elaboran planes de acción o estrategias para lograr los objetivos propuestos?</p> <p>23. ¿La empresa realiza presupuestos o proyecciones de ingresos y gastos para planificar sus actividades?</p> <p>24. ¿Se toman en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno al momento de planificar?</p>		
		Organización	<p>25. ¿Los trabajadores conocen claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades en la empresa?</p> <p>26. ¿Se distribuyen las tareas de manera equitativa entre el personal de acuerdo a sus capacidades?</p>		

	manera eficiente y eficaz. Implica la toma de decisiones estratégicas y operativas que optimizan el uso de recursos y mejoran el desempeño organizacional (Arguello et al., 2020)		<p>27. ¿Existe claridad sobre quién es el responsable de cada área o proceso en la empresa?</p> <p>28. ¿Los recursos (materiales, equipos, personal) están organizados de manera que faciliten el trabajo?</p>		
		Dirección	<p>29. ¿El gerente o jefe motiva al personal para que realice su trabajo con entusiasmo y compromiso?</p> <p>30. ¿Existe comunicación abierta donde los trabajadores pueden expresar sus ideas u opiniones?</p> <p>31. ¿El liderazgo de la gerencia orienta al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa?</p> <p>32. ¿Se toman decisiones de manera oportuna cuando surgen problemas o situaciones que lo requieren?</p>		
		Control	<p>33. ¿Se comparan los resultados obtenidos con los objetivos y metas planificadas?</p> <p>34. ¿Se mide o evalúa el desempeño del personal y de las diferentes áreas de la empresa?</p> <p>35. ¿Cuándo los resultados no son los esperados, se analizan las causas para corregir los problemas?</p> <p>36. ¿Se implementan mejoras continuas en los procesos basándose en la evaluación de resultados?</p>		

**Fuente:** Elaboración propia de la autora

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica de investigación constituye el conjunto de reglas y directrices que definen la manera general en que se accede a las fuentes de información. Estas técnicas se seleccionan en función de la naturaleza del problema de investigación, los objetivos planteados y las características del diseño de investigación adoptado, entre las principales tenemos la encuesta, entrevista y observación. En cuanto a los instrumentos, se refiere a las herramientas o recursos concretos que utiliza el investigador para registrar información observable sobre las variables de interés como: cuestionarios, guías de entrevista, fichas de observación, escalas de medición (Castillo, 2021).

En el presente estudio, se llevó a cabo mediante la técnica de revisión bibliográfica, que consistió en la recopilación y análisis de trabajos realizados por diversos autores sobre las variables estudiadas a nivel nacional. Además, se utilizó la técnica de la encuesta, aplicada directamente al gerente de la empresa estudiada. Para ello, se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas que facilitaron la obtención de información cualitativa detallada, permitiendo determinar la incidencia real del control interno en la gestión administrativa del caso de estudio

### **3.5 Método de análisis de datos**

Para alcanzar el objetivo específico 1, se empleó una revisión bibliográfica y documental de los antecedentes a nivel nacional, regional y local. Esta revisión permitió consolidar un marco teórico sólido y contextualizado que sustente el análisis posterior. Para el objetivo específico 2, se aplicó una encuesta mediante un cuestionario de preguntas cerradas, elaborado según bases teóricas y los antecedentes revisados. Esta encuesta fue aplicada al gerente de la empresa objeto de estudio, con el fin de obtener información cualitativa relevante y actualizada sobre la gestión administrativa y el control interno. Finalmente, para dar cumplimiento al objetivo específico 3, se desarrolló un análisis comparativo que permitió evaluar la incidencia del control interno en la gestión administrativa, tanto en las micro y pequeñas empresas del Perú como en la empresa estudiada.

### **3.6 Aspectos Éticos**

Según Uladech (2025) toda investigación debe desarrollarse conforme al Reglamento de Integridad Científica en la Investigación, versión 002, establecido en el Artículo 4° sobre los Principios Éticos. En ese marco, se aplicaron los siguientes criterios:

a) Respeto y protección de los derechos de los intervinientes: se garantizó en todo momento la dignidad, privacidad y diversidad cultural de quienes intervinieron en el estudio, asegurando la confidencialidad de la información proporcionada.

b) Cuidado del medio ambiente: se mantuvo una actitud responsable frente al entorno, considerando la protección de especies, la biodiversidad y los posibles riesgos o beneficios que la investigación pudiera generar sobre la naturaleza.

c) Libre participación por propia voluntad: los participantes fueron plenamente informados sobre los objetivos y alcances de la investigación, y su participación fue libre y voluntaria, respaldada por el consentimiento informado, además se les brindó la posibilidad de resolver cualquier duda en el proceso.

d) Beneficencia, no maleficencia: se buscó proteger el bienestar de los participantes, evitando causar daños, reduciendo al mínimo los posibles efectos negativos y procurando que los resultados generen beneficios.

e) Integridad y honestidad: se garantizó la objetividad, imparcialidad y transparencia en la recolección y difusión de los datos, cuidando el rigor científico del estudio.

f) Justicia: se procuró un trato equitativo hacia todos los participantes, tomando las medidas necesarias para prevenir sesgos y asegurar decisiones razonables y equilibradas en el proceso investigativo.

## 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 servicios del Perú, 2025.

**Tabla 01: Resultados del objetivo específico 1:**

AUTOR (ES)	RESULTADOS
Rivas (2026)	Señala que la organización estudiada presenta deficiencias de control interno. Tiene un ambiente de control sin manuales, procedimientos y políticas documentadas, no cuenta con procesos para evaluar identificar y mitigar los riesgos asociados a su actividad comercial, su información y comunicación como su componente de supervisión y monitoreo se llevaban a cabo mediante controles empíricos adquiridos en la experiencia comercial; en cuanto a su gestión administrativa presentaban deficiencias y una implementación parcial en los procesos administrativos. Determinándose que, el caso de estudio presenta deficiencias en su gestión administrativa, por no contar con un sistema de control interno establecido, siendo necesario la instauración de un sistema de control para corregir las deficiencias identificadas de los controles empíricos y conseguir una gestión administrativa eficiente y efectiva.

---

Ayala (2024)

Refiere que, el caso de estudio no dispone de un sistema de control interno formalizado para controlar sus actividades operativas, lo que ocasiona una administración poco efectiva de sus recursos empresariales. Además no cuenta con herramientas básicas de organización como el Manual de Organización y Funciones y el organigrama institucional, identificando que las prácticas de supervisión se desarrollan mediante conocimientos adquiridos por la experiencia, sin documentación ni procesos estandarizados que garanticen su continuidad. Determinándose que la organización estudiada opera con un control interno deficiente, impactando desfavorablemente en su gestión administrativa y limitando su capacidad de desarrollo empresarial.

---

Ventura (2025)

Indica que, el caso de estudio carece de un sistema de control formalizado, evidenciando en el componente ambiente de control la ausencia de instrumentos esenciales como el Manual de Organización y Funciones y lineamientos éticos documentados, propiciando un contexto organizacional desorganizado. Respecto a la evaluación de riesgos, se identificó la inexistencia de metodologías para detectar y analizar amenazas internas o externas, incrementando la vulnerabilidad ante las situaciones no previstas. Como consecuencia de estas carencias en el control, la gestión administrativa presenta ineficiencias y fallas en la ejecución de sus procesos operativos. Por esta razón se determina que la organización analizada presenta una influencia negativa del control interno, restringiendo el crecimiento,

efectividad y continuidad de su gestión administrativa, requiriendo una implementación completa para subsanar las deficiencias detectadas.

---

Herrera (2025)

Señala que la organización objeto de estudio no cuenta con un sistema de control, no tiene un código de ética, ni estructura organizacional definida; no identifica los riesgos operativos o financieros de ningún tipo; solo el propietario se encarga de la autorización, ejecución y registro de operaciones; manejaba su información financiera en apuntes manuales sin reportes estructurados; y ha realizado una revisión, evaluación ni auditoría alguna de sus procesos. En cuanto a la gestión administrativa, se identificó que la empresa tomaba decisiones sin planes ni metas documentadas; sus colaboradores ejecutaban tareas indistintas porque no tienen un manual de funciones y organigrama. Así mismo, el propietario dirige de manera unilateral su empresa sin una retroalimentación adecuada al personal; y no aplica ningún indicador de gestión para medir, comparar ni corregir sus resultados. Por ello, se determinó que las deficiencias en los cinco componentes del control interno de incidieron desfavorablemente en sus cuatro procesos administrativos de la empresa.

---

Morales (2025)

Señala que, la organización bajo estudio lleva a cabo su control interno mediante prácticas informales, evidenciando que diversos elementos no se implementan apropiadamente, lo cual impacta desfavorablemente en su gestión administrativa. En la planificación no se establecen estrategias claras para alcanzar las metas proyectadas ni se definen adecuadamente los objetivos

institucionales; en la organización no se fomenta el trabajo colaborativo ni la integración del personal; en la dirección y control se identificó la ausencia de un órgano supervisor y la falta de registro inventariado de activos, afectando el funcionamiento administrativo general. Determinándose, que el control en la empresa analizada es insuficiente, aplicándose únicamente de manera práctica sin considerar aspectos fundamentales para su desarrollo, perjudicando áreas necesarias para optimizar el funcionamiento de la gestión administrativa.

---

Cardenas (2025)

Refiere que, el caso estudiado no dispone de un sistema formalizado de control interno, no cuenta con un manual de organización y funciones, además no ha socializado la misión, visión y objetivos organizacionales, no implementa capacitaciones regulares al personal, tampoco cuenta con organigrama ni manual de funciones para supervisar adecuadamente a los colaboradores. Asimismo, no impulsa una cultura de análisis de riesgos en los procesos, careciendo de separación de responsabilidades para la toma de decisiones, no existen canales de comunicación donde los empleados puedan reportar irregularidades identificadas, y no se ejecutan supervisiones ni autoevaluaciones para verificar el cumplimiento de las obligaciones laborales, lo cual ocasiona una serie de deficiencias en su gestión administrativa. Es por ello, que resulta indispensable la implementación de un sistema formal de control interno para corregir fallos e irregularidades, que pueda permitir una incidencia favorable, con una gestión administrativa eficaz y eficiente en la organización estudiada.

Rojas (2026)

Indica que, la organización estudiada implementa controles de manera informal, reflejándose en restricciones en la planificación, organización, dirección y control de la gestión administrativa, producto de la carencia de políticas, procedimientos documentados, dispositivos de monitoreo y sistemas estructurados de información. La entidad no posee manuales operativos, planes estratégicos, organigramas ni vías formales de comunicación, además de una evaluación de riesgos incompleta, actividades de control dispersas y ausencia de supervisión regular, generando una gestión administrativa caracterizada por improvisación, toma de decisiones limitada por información insuficiente y carencia de seguimiento de metas que se proponen. Determinándose que, el control informal del caso de estudio impide una incidencia favorable, así como establecer procesos formalizados, supervisar el rendimiento y corregir irregularidades, condicionando de manera desfavorable el desempeño administrativo de la organización.

---

Alva (2025)

Señala, que la empresa estudiada presenta un control interno deficiente, que impacta de forma adversa la gestión administrativa. Se observaron deficiencias en los componentes del control como la carencia de manuales de conducta ética, ausencia de planificación estratégica, falta de un plan para identificación de riesgos y mapas de riesgos, además de la inexistencia de un sistema digital para registros empresariales en tiempo real, lo cual limita la capacidad de respuesta y el seguimiento operativo que tiene la empresa. En cuanto a la gestión administrativa, el

control administrativo era el proceso con más deficiencia, ya que no medían ningún resultado, no comparaban lo ejecutado con lo planificado y no tenían mecanismos correctivos ante desviaciones; asimismo, la dirección se ejercía de manera intuitiva, sin informes sobre el desempeño del personal, ni criterios formales para la tomar decisiones estratégicas. La planificación no tenía objetivos formalizados, y en la organización faltaba formalmente la definición de roles y jerarquías. Determinándose que el control interno influye negativamente en la gestión administrativa del caso estudiado debido a las carencias presentadas, siendo urgente implementar un sistema formal adaptado a las características organizacionales para mejorar y asegurar el desarrollo hacia el cumplimiento de objetivos establecidos.

---

Gutierrez, (2025)

Señala, que la organización estudiada carece de un sistema formalizado de control interno, evidenciando deficiencias que inciden desfavorablemente en su gestión administrativa y limitan la optimización de los recursos disponibles. El caso de estudio presentó sus mayores deficiencias en el ambiente de control, porque el propietario concentraba en sí mismo todas las funciones operativas y administrativas sin hacer una delegación formal. No tienen un organigrama, manual de funciones y valores institucionales documentados; igualmente, en las actividades de control, no se realizaban arqueos de caja ni verificaciones de inventario, registrándose los faltantes de mercadería y las diferencias de caja sin que sean investigadas ni corregidas. En la evaluación de

riesgos no cuentan con una matriz de riesgos, en la información y comunicación tienen un manejo informal de datos, y en la supervisión no cuentan con revisión alguna de sus procesos internos. En cuanto a la gestión administrativa, la planificación era prácticamente inexistente, porque el propietario no elaboraba ningún tipo de plan o presupuesto, tomando decisiones de compra basándose exclusivamente en su experiencia empírica; en la organización, la empresa carecía de una estructura definida, lo que generaba duplicidad de tareas y vacíos de responsabilidad, especialmente en el control de inventarios y la atención al cliente. Adicionalmente tenían debilidades en la dirección por la ausencia de criterios para evaluar al personal, y en el control administrativo por la total falta de indicadores de gestión.

---

Chavez (2025)

Refiere que, los resultados mostraron que la organización estudiada no ha implementado de manera formal un sistema de control interno, no tiene definido su misión y visión empresarial, ni cuenta con un organigrama estructurado, no han identificado los riesgos de incumplimiento. Sus deficiencias más críticas se encuentran en las actividades de control, porque no tienen procedimientos formalizados para la autorización de gastos, el registro de contratos de servicio y la conciliación de ingresos. Ejecutan sus operaciones sin ningún respaldo documental; asimismo, en la información y comunicación, no tiene un sistema de registro formal, usa reportes verbales e informales que no dejan conocer el estado real de sus cuentas por cobrar, y en la supervisión no realizan ninguna evaluación

---

periódica de sus procesos. En cuanto a la gestión administrativa, se identificó que en la dirección el gerente toma decisiones sobre precios, contratación y expansión sin contar con información financiera estructurada, y actúa de manera unilateral, en el control administrativo, la empresa no aplicaba ningún indicador de gestión, por eso no conoce su nivel de rentabilidad por tipo de servicio y su tasa de cumplimiento en los plazos de entrega. De forma complementaria, se observaron debilidades en la planificación al carecer de un plan operativo, y en la organización por la ausencia de un manual de funciones.

**Fuente:** Elaboración propia, en base a los antecedentes nacionales y regionales.

#### 4.2 Respecto al objetivo específico 2:

Identificar y describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C." del distrito Carabayllo de Lima, 2025.

**Tabla 02: Resultados del objetivo específico 2:**

CONTROL INTERNO			
Dimensión	Preguntas	Sí	No
Ambiente de control	1. ¿La empresa cuenta con un organigrama definido donde se establecen las funciones y responsabilidades de cada trabajador?		X
	2. ¿La gerencia promueve valores como la honestidad, responsabilidad y compromiso entre los empleados de la empresa?	X	
	3. ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y funciones?		X
	4. ¿Existe un código de conducta y reglamento interno que los trabajadores conozcan y cumplan?		X
Evaluación de riesgos	5. ¿La empresa identifica los riesgos que podrían afectar el logro de sus metas y objetivos?		X
	6. ¿Se analizan las posibles consecuencias negativas antes de tomar decisiones importantes en la empresa?		X

	7. ¿La empresa toma medidas preventivas cuando identifica situaciones que podrían generar pérdidas o problemas?	X
	8. ¿Se evalúan los riesgos de trabajar con nuevos clientes o proveedores antes de establecer acuerdos comerciales?	X
<b>Actividad de control</b>	9. ¿Existe autorización previa de la gerencia para realizar compras, gastos o pagos importantes?	X
	10. ¿Se realizan revisiones periódicas del dinero en caja, inventarios o activos de la empresa?	X
	11. ¿La persona que maneja el dinero es diferente a quien registra las operaciones contables?	X
	12. ¿Se verifican y comprueban los documentos (facturas, boletas, recibos) antes de realizar pagos?	X
<b>Información y comunicación</b>	13. ¿La empresa cuenta con reportes o informes periódicos sobre sus operaciones, ventas y situación financiera?	X
	14. ¿La información importante es comunicada oportunamente a la gerencia para la toma de decisiones?	X
	15. ¿Los responsables de cada área informan regularmente sobre el avance de sus actividades y resultados?	X
	16. ¿Existe comunicación clara entre las diferentes áreas de la empresa para coordinar actividades?	X
<b>Supervisión y Monitoreo</b>	17. ¿La gerencia supervisa regularmente que se cumplan los procedimientos y normas establecidas?	X
	18. ¿Se realizan verificaciones para detectar errores, irregularidades o incumplimientos?	X
	19. ¿Cuándo se detectan fallas o problemas, se implementan acciones correctivas de manera oportuna?	X
	20. ¿Se da seguimiento a las mejoras implementadas para verificar que funcionen adecuadamente?	X

### GESTION ADMINISTRATIVA

Dimensión	Preguntas	Sí	No
-----------	-----------	----	----

	21. ¿La empresa define objetivos y metas claras que desea alcanzar en un periodo determinado?	X
<b>Planificación</b>	22. ¿Se elaboran planes de acción o estrategias para lograr los objetivos propuestos?	X
	23. ¿La empresa realiza presupuestos o proyecciones de ingresos y gastos para planificar sus actividades?	X
	24. ¿Se toman en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno al momento de planificar?	X
	25. ¿Los trabajadores conocen claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades en la empresa?	X
<b>Organización</b>	26. ¿Se distribuyen las tareas de manera equitativa entre el personal de acuerdo a sus capacidades?	X
	27. ¿Existe claridad sobre quién es el responsable de cada área o proceso en la empresa?	X
	28. ¿Los recursos (materiales, equipos, personal) están organizados de manera que faciliten el trabajo?	X
	29. ¿El gerente o jefe motiva al personal para que realice su trabajo con entusiasmo y compromiso?	X
<b>Dirección</b>	30. ¿Existe comunicación abierta donde los trabajadores pueden expresar sus ideas u opiniones?	X
	31. ¿El liderazgo de la gerencia orienta al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa?	X
	32. ¿Se toman decisiones de manera oportuna cuando surgen problemas o situaciones que lo requieren?	X
	33. ¿Se comparan los resultados obtenidos con los objetivos y metas planificadas?	X
<b>Control</b>	34. ¿Se mide o evalúa el desempeño del personal y de las diferentes áreas de la empresa?	X

35. ¿Cuándo los resultados no son los esperados, se analizan las causas para corregir los problemas? X

---

36. ¿Se implementan mejoras continuas en los procesos basándose en la evaluación de resultados? X

---

**Fuente:** Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al gerente de la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C."

### 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 microempresa "TIGER COMPANY S.A.C." del distrito Carabayllo de Lima, 2025.

**Tabla 03: Resultados del objetivo específico 3:**

<b>Elemento de comparación</b>	<b>de</b>	<b>Resultados del Objetivo específico 1</b>	<b>Resultados del Objetivo Específico 2</b>	<b>Análisis y/o explicación</b>
<b>Ambiente control</b>	<b>de</b>	Según Rivas (2026) su caso de estudio tiene deficiencias de control interno, en su ambiente de control, no tiene manuales, procedimientos y políticas documentadas. Así mismo Ayala (2024), Ventura (2025) y Herrera (2025) encontraron que sus empresas estudiadas, no cuenta con las herramientas básicas del ambiente de control, no tienen un Manual de Organización y Funciones, el organigrama institucional y el código de ética documentado. Esta situación ha propiciado un contexto organizacional desorganizado en las Mypes estudiadas	La empresa "TIGER COMPANY S.A.C." no cuenta con un sistema de control interno implementado, no establecen las funciones y responsabilidades de cada trabajador de manera formal, ya que no tienen un organigrama definido, no cuentan con un Manual de Organización y funciones, tampoco tienen un código de conducta ni reglamento interno. Aunque no tienen un código de ética documentado, si promueven los valores como la honestidad, la responsabilidad y el compromiso entre los empleados de la empresa.	Si coincide

<b>Evaluación de riesgos</b>	<p>Rivas (2026) señala que su caso de estudio no cuenta con los procesos para evaluar identificar y mitigar los riesgos asociados a su actividad comercial. Ventura (2025) identificó que su caso de estudio no contaba con metodologías para detectar y analizar las amenazas internas o externas, incrementando la vulnerabilidad ante las situaciones que no proveen. Herrera (2025) menciona que su caso de estudio no identifica los riesgos operativos o financieros de ningún tipo. Alva (2025) por su parte encontró que no cuentan en su caso de estudio con planificación estratégica, un plan para identificación de riesgos y mapas de riesgos. Esta situación, provoca una incidencia desfavorable en el proceso de planificación administrativa.</p>	<p>La empresa "TIGER COMPANY S.A.C.", en cuanto a su evaluación de riesgos, no la lleva a cabo, ya que no ha implementado un sistema de control formal. No tiene identificado los riesgos que podrían afectar el logro de sus metas y objetivos, no analiza las consecuencias negativas antes de tomar decisiones importantes, tampoco toma medidas preventivas para evitar situaciones que generen pérdidas o problemas. Finalmente, en cuanto a sus clientes y proveedores, no ha evaluado previamente los riesgos de trabajar con ellos, antes de establecer sus acuerdos comerciales.</p>	Si coincide
<b>Actividades de control</b>	<p>Herrera (2025) mostró que las actividades de control en su caso de estudio, no eran</p>	<p>La empresa "TIGER COMPANY S.A.C." en sus actividades de control, que realizan de</p>	Si coincide

---

apropiadas, ya que solo el propietario se encargaba de la autorización, ejecución y registro de operaciones. Cardenas (2025) y Rojas (2026) por su parte mostraron que sus casos de estudio, tienen deficiencias en este componente ya que no realiza una adecuada separación de funciones y responsabilidades, observándose actividades de control dispersas, lo que afecta los procesos de organización y control administrativo.

manera empírica, si realizan autorizaciones previas para compras o gastos importantes, aunque no se realizan revisiones formales del dinero en caja y los inventarios del negocio. También se evidencia que no tienen una apropiada segregación de funciones, ya que una solo empleado maneja caja y registra las operaciones contables; la misma persona que no realiza una verificación exhaustiva, que esté basada un procedimiento formal, para realizar los pagos correspondientes.

---

<b>Información comunicación</b>	y	<p>De acuerdo con Herrera (2025) su caso de estudio, manejaba su información financiera en apuntes manuales sin reportes estructurados, lo que impide conocer el estado real de las operaciones. Por su parte, Chavez (2025) y Rojas (2026) coinciden en que las empresas que estudiaron no tienen un sistema de registro formal, usan reportes verbales e</p>	La empresa "TIGER COMPANY S.A.C.", en su información y comunicación, no cuenta con reportes e informes periódicos de sus operaciones y su situación financiera. Con ello, tampoco es comunicada de forma oportuna y real la información importante a la gerencia, para favorecer la toma de decisiones. En la empresa, los empleados no tienen la cultura de	Si coincide
-------------------------------------	---	--	--	-------------

informales y no cuentan con canales de comunicación donde los empleados puedan reportar las irregularidades. Gutierrez (2025) agrega que, en la empresa que analizó el manejo de datos era informal y no existía comunicación fluida entre las áreas, lo que afectaba directamente la toma de decisiones de la gerencia.

comunicar sus avances y resultados. Así mismo, se evidencia que no existe una comunicación clara entre las áreas de la organización.

---

**Supervisión  
monitoreo**

y Rivas (2026) señala que en su caso de estudio la supervisión se llevaba a cabo mediante controles empíricos adquiridos en la experiencia, sin documentación ni procesos estandarizados que los respalden. Así mismo, Rojas (2026) y Cardenas (2025) encontraron que las empresas que estudiaron no realizan supervisiones ni autoevaluaciones para verificar el cumplimiento de las obligaciones laborales, y que tampoco cuentan con revisiones periódicas para sus procesos

La empresa "TIGER COMPANY S.A.C.", en cuanto a su supervisión y monitoreo, al existir solo controles empíricos, el gerente no supervisa en forma regular que se cumplan con los procedimientos, no realiza verificaciones formales para detectar irregularidades e incumplimientos. Por esta razón tampoco se implementan las medidas correctivas, ni se implementan mejoras que sean necesarias para la operatividad misma del negocio.

Si coincide

internos. Por su parte, Alva (2025) señala que, la empresa que analizó no existían procesos correctivos ante desviaciones, lo que limita la capacidad de respuesta y el seguimiento operativo de la organización.

---

<b>Planificación</b>	<p>Herrera (2025) encontró que la empresa que estudió, tenía una planificación deficiente, ya que tomaba decisiones sin planes ni metas documentadas, sin ningún tipo de presupuesto ni proyección que orientara sus operaciones. Por su parte Gutierrez (2025) y Chavez (2025) coinciden en que las empresas que analizaron tenían una planificación limitada, donde el propietario no elabora ningún tipo de plan, tomando decisiones basándose exclusivamente en su experiencia empírica y sin considerar las oportunidades o amenazas del entorno. Según Rojas (2026) en su empresa de estudio, al no contar con planes</p>	<p>La empresa "TIGER COMPANY S.A.C.", en cuanto a su planificación, presenta deficiencias debido a la ausencia de un sistema de control interno formal. La empresa no define objetivos ni metas claras para periodos determinados, no elabora presupuestos o proyecciones de ingresos y gastos. Asimismo, no considera las oportunidades ni las amenazas del entorno al momento de tomar las decisiones, lo que evidencia que su planificación es completamente empírica, basada únicamente en la experiencia del propietario, sin ningún respaldo documental que sustente sus decisiones operativas.</p>	<p>Si coincide</p>
----------------------	---	---	--------------------

estratégicos, generaba una gestión administrativa caracterizada por la improvisación y la toma de decisiones limitada por tener información insuficiente.

---

**Organización**

Según Ayala (2024) la empresa que estudió no tiene las herramientas básicas de organización, como el Manual de Organización y Funciones ni el organigrama institucional, lo que trae consigo una confusión en las responsabilidades del personal. Así mismo Cardenas (2025) y Gutierrez (2025) encontraron que las empresas que analizaron tampoco tenían una estructura organizacional definida, que ocasionaba la duplicidad de tareas, vacíos de responsabilidad y una distribución poco equitativa del trabajo entre el personal. Por su parte Morales (2025) señala que en la empresa que estudió no se fomenta el trabajo

La empresa "TIGER COMPANY S.A.C.", en su proceso de organización, debido a que no tiene un manual de organización y funciones, los trabajadores no tienen claro cuáles son sus funciones y responsabilidades. Por ello, tampoco realizan una distribución equitativa de las tareas, de acuerdo con las capacidades de cada trabajador. Finalmente, por la falta de segregación de funciones, los trabajadores no tienen clara su responsabilidad dentro del área o de algún proceso, lo que indica claramente que los recursos de la organización; materiales, equipo y personal, no están organizados para realizar las operaciones de manera más productiva.

Si coincide

colaborativo ni la integración del personal, lo cual afecta el funcionamiento administrativo general.

---

**Dirección**

Herrera (2025) encontró que el propietario de la empresa que estudió, dirigía de manera unilateral sin hacer una retroalimentación adecuada al personal, tomando decisiones sobre los precios y contratación sin contar con información financiera estructurada. Por su parte, Chavez (2025) coincide en que en la empresa que analizó, el gerente actuaba de manera unilateral, sin criterios formales para tomar decisiones estratégicas ni procedimientos para evaluar el desempeño del personal. Morales (2025) en su empresa que estudió, encontró que no tenían un órgano supervisor claro ni espacios donde los trabajadores pudieran expresar sus ideas u opiniones, lo que debilita el liderazgo y la

La empresa "TIGER COMPANY S.A.C.", en cuanto a su dirección, se evidencia que el propietario si motiva al personal para que realice sus actividades con entusiasmo y compromiso, pero este liderazgo adolece de una comunicación abierta, ara que los empleados se expresen libremente, de esta manera para la empresa es más difícil tomar decisiones oportunas, cuando surgen problemas o situaciones que lo requieran.

Si coincide

orientación del equipo hacia cumplir los objetivos.

---

**Control**

Según Alva (2025) la empresa que estudió, presentaba el control administrativo como el proceso con más deficiencias, ya que no medían ningún resultado, no comparaban lo ejecutado con lo planificado y no tenían procesos correctivos ante desviaciones. Por su parte, Herrera (2025) y Gutierrez (2025) coinciden en que las empresas que analizaron no aplican ningún indicador de gestión para medir, comparar ni corregir sus resultados, lo que impide que puedan conocer el nivel real de desempeño de la organización. Así mismo, Chavez (2025) señala que la empresa que analizo, no conocía su nivel de rentabilidad por tipo de servicio ni su tasa de cumplimiento en los plazos de entrega, debido a la ausencia de indicadores de gestión formales. Los

La empresa "TIGER COMPANY S.A.C.", en cuanto a su control administrativo, lo lleva de manera deficiente, porque no comparan los resultados que obtienen con los objetivos y metas planificadas. La empresa no evalúa de manera formal el desempeño del personal y de las diferentes áreas de la empresa y no basan las mejoras que realizan en función de la evaluación de sus resultados.

Si coincide

estudios evidencias que las empresas de servicios de categoría Mype, no cuenta con un sistema de control formal, que impacta desfavorablemente en la calidad de los procesos de su gestión administrativa.

---

**Fuente:** Elaboración propia.

## V. Discusión

### 5.1 Respecto al objetivo específico 1:

Describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú, 2025.

Los resultados obtenidos a partir de la revisión de los antecedentes a nivel nacional como Rivas (2026), Ayala (2024), Ventura (2025), Herrera (2025), Morales (2025), Cardenas (2025), Rojas (2026), Alva (2025), Gutierrez, (2025) y Chavez (2025), muestran que el control interno incide de manera desfavorable en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú revisadas. Esta incidencia desfavorable se explica porque la gran mayoría de estas organizaciones no tienen implementado un sistema de control interno formal en ninguno de sus cinco componentes, lo que genera que realicen sus operaciones de forma empírica y sin procedimientos definidos, lo cual afecta directamente la calidad de los procesos de la gestión administrativa, como planificación, organización, dirección y control administrativo. Los hallazgos de Rivas (2026) y Ayala (2024) muestran que las empresas que analizaron no tienen un sistema de control interno formalizado, no cuentan con manuales, procedimientos documentados y herramientas básicas para su organización como el organigrama y el Manual de Organización y Funciones. La forma de llevar a cabo la supervisión en ambos casos de estudio, se basan únicamente en la experiencia acumulada del propietario, sin ningún proceso estandarizado que garantice su eficacia y continuidad, lo que deja a estas organizaciones expuestas a riesgos que no logran identificar ni gestionar con anticipación. Estos resultados se relacionan con Herrera (2025) y Cardenas (2025) quienes señalan una situación similar en las empresas que analizaron, donde el propietario concentra todas las funciones de autorización, ejecución y registro sin ninguna separación de responsabilidades. Tampoco cuentan con código de ética, no tienen canales formales para que los trabajadores reporten irregularidades y los riesgos no se analizan antes de tomar decisiones importantes. Esta forma de operar puede sostenerse en el corto plazo, pero genera un entorno donde los errores son difíciles de detectar y corregir a tiempo. La ausencia de estos controles, repercute directamente en cómo estas empresas de categoría Mype gestionan sus operaciones: Los resultados de Morales (2025) y Rojas (2026) señalan que las empresas que analizaron, no tienen objetivos documentados ni estrategias

claramente definidas, la organización del personal es informal y sin roles precisos, que genera confusiones en la asignación de las responsabilidades y el control administrativo se limita a reaccionar cuando los problemas ya ocurrieron, sin ningún realizar algún seguimiento previo que hubiera permitido anticiparlos. Estos hallazgos se relacionan con lo encontrado por Gutierrez (2025) y Alva (2025) quienes encontraron en sus casos de estudio, que al no contar con un sistema de control interno sólido y funcional, la gestión de sus procesos administrativos se lleva a cabo en forma ineficiente. Principalmente porque en estas empresas el propietario toma decisiones sin presupuestos ni proyecciones que las respalden, teniendo en cuenta que no se fijan los objetivos mensuales ni a un periodo de un año, no se miden los resultados ni se compara lo ejecutado con lo planificado, y ante cualquier desviación no existen procedimiento claros para identificar las causas ni corregirlas, lo que limita que haya una mejora continua en estas organizaciones. Frente a esta realidad, diversos autores coinciden en señalar la necesidad urgente de formalizar los sistemas de control interno en las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú. Los resultados de Rivas (2026) indican que es necesaria la instauración de un sistema de control para corregir las deficiencias identificadas en los controles empíricos y conseguir una gestión administrativa eficiente y efectiva. En la misma línea, Cardenas (2025) y Ventura (2025) refieren que resulta indispensable la implementación de un sistema formal de control interno para corregir los fallos e irregularidades, para que pueda existir una incidencia favorable con una gestión administrativa eficaz y eficiente. Así mismo Alva (2025) señala que, es urgente implementar un sistema de control interno formal adaptado a las características organizacionales de una Mype, para mejorar y asegurar el desarrollo hacia el cumplimiento de objetivos establecidos. Estos resultados se relacionan con el Marco teórico explicado por Vega & Marrero (2021) quienes señalan que, el control interno como un conjunto de procesos, políticas y procedimientos, está orientado a garantizar una seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales en tres puntos principales: Eficiencia y eficacia operativa; confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes, regulaciones y políticas internas.

Los resultados obtenidos a partir de los antecedentes revisados muestran que las Mypes del sector servicios que fueron estudiadas comparten una limitación central: ninguna cuenta con un sistema de control interno estructurado y eso repercute directamente en cómo

gestionan sus operaciones. El Marco COSO establece que los cinco componentes del control interno deben funcionar de forma integrada para que una organización pueda alcanzar sus objetivos con eficiencia. En los casos analizados, sin embargo, ninguno de esos componentes opera adecuadamente, lo que genera una cadena de deficiencias que incide desfavorablemente en toda la gestión administrativa. Un ambiente de control débil produce una organización sin roles definidos; la falta de evaluación de riesgos deja sin sustento a la planificación; y la ausencia de supervisión hace que el control administrativo pierda su capacidad correctiva. Por eso, los hallazgos de los antecedentes revisados permiten afirmar que la implementación de un sistema de control interno para estas organizaciones es una necesidad real para que puedan ordenar sus procesos administrativos y sostener su funcionamiento en el tiempo.

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

Identificar y describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C." del distrito Carabayllo de Lima, 2025.

Los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada al gerente de la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C." permiten identificar que el control interno incide de manera desfavorable en su gestión administrativa, debido a que la empresa no tiene implementado un sistema de control interno formal, ya que únicamente emplean controles empíricos que el propietario ha ido desarrollando con el tiempo. Como consecuencia de ello, su gestión administrativa se desarrolla de manera deficiente, sin planes documentados, sin roles claramente definidos, con una dirección centralizada en el propietario y sin procedimientos formales que permitan medir ni corregir sus resultados, lo que viene limitando su capacidad para operar de manera ordenada y sostenible. *En cuanto a su Ambiente de control*, la microempresa no cuenta con un organigrama definido, ni con un Manual de Organización y Funciones, por lo que las responsabilidades de cada trabajador no están formalmente establecidas. Tampoco tiene un código de conducta, ni reglamento interno, aunque sí promueve valores como la honestidad y el compromiso entre su personal. Esta situación muestra que su ambiente de control es completamente informal y sin documentación que lo respalde. Estos resultados coinciden con lo encontrado por Ayala (2024) y Ventura (2025), quienes señalan que las empresas que estudiaron, al no implementar un sistema de control

interno, tampoco contaban con las herramientas básicas del ambiente de control, careciendo de organigrama, Manual de Organización y Funciones y lineamientos éticos documentados, lo que propiciaba un contexto desorganizado que afectaba el funcionamiento de los demás componentes del sistema. *En la evaluación de riesgos*, la empresa no ha identificado los riesgos que podrían afectar el logro de sus metas y objetivos, no analiza las consecuencias negativas que podría tener antes de tomar decisiones importantes y tampoco toma las medidas preventivas ante situaciones que pudieran generar pérdidas. Adicionalmente, no evalúa los riesgos que tiene trabajar con nuevos clientes o proveedores antes de establecer acuerdos comerciales. Esto evidencia que la empresa no tiene un procesos eficiente para gestionar sus riesgos de manera preventiva. Estos resultados se relacionan con Herrera (2025) quien encontró la misma situación en la empresa que analizó, señalando que no identificaba los riesgos operativos o financieros de ningún tipo. Así mismo, Alva (2025) señala que, la empresa que analizó tampoco tenía un plan para la identificación de riesgos, ni mapas de riesgos, lo que incrementaba su vulnerabilidad cuando ocurren situaciones adversas no previstas. *En las actividades de control*, si bien la empresa realiza autorizaciones previas para hacer compras o gastos importantes, no lleva a cabo revisiones formales del dinero en caja ni de sus inventarios. Una misma persona maneja la caja y registra las operaciones contables, sin que exista una verificación formal antes de realizar los pagos correspondientes. Estas deficiencias muestran que sus actividades de control son empíricas e insuficientes para garantizar que sus operaciones sean confiables totalmente. Estos hallazgos coinciden con Herrera (2025) quien señala que en la empresa que estudió, solo el propietario se encargaba de la autorización, ejecución y registro de operaciones sin ninguna separación. Así mismo Cardenas (2025) coincide en señalar que la empresa de su estudio, no realizaba una separación de responsabilidades para la toma de decisiones, lo que generaba un entorno propenso a errores e irregularidades difíciles de ser detectadas oportunamente. *En cuanto a la información y comunicación*, la empresa no cuenta con reportes ni informes periódicos sobre sus operaciones y situación financiera, por lo que la información importante no llega de manera oportuna a la gerencia para apoyar una mejor toma de decisiones. Los empleados tampoco tienen la práctica de comunicar sus avances y resultados, y no existe una comunicación clara entre las áreas que tiene la organización. Estos resultados tienen relación con lo encontrado por Chavez (2025) quien evidencia que en su caso de estudio, no

contaban con un sistema de registro formal, usaban reportes verbales e informales que no daban a conocer el estado real de sus operaciones. Por su parte Rojas (2026) encontró que su caso analizado no tenía con vías formales de comunicación, que generaban una toma de decisiones limitada por la información insuficiente. *En cuanto a la supervisión y monitoreo*, la empresa realiza sus actividades con controles empíricos, el gerente de la empresa no supervisa de manera regular el cumplimiento de los procedimientos, ni realiza verificaciones formales para detectar las irregularidades o incumplimientos. La supervisión que tienen es reactiva y depende del criterio personal del gerente, sin tener ningún respaldo documental. Estos resultados coinciden con Rivas (2026) y Rojas (2026), quienes encontraron en sus casos de estudio, que la supervisión también se lleva a cabo mediante controles empíricos sin tener una documentación ni procesos estandarizados. Generalmente no realizan autoevaluaciones para verificar el cumplimiento de las obligaciones laborales, lo que impide que se pueda detectar y corregir los problemas antes de que afecten las operaciones. *En la gestión administrativa, en cuanto a la planificación*, la empresa no tiene objetivos ni metas definidas para ningún periodo determinado, no elabora planes de acción, ni estrategias formales y tampoco realiza presupuestos o proyecciones de ingresos y gastos. A esto se suma que no ha realizado un análisis del entorno que le permita identificar oportunidades o amenazas que puedan afectar sus operaciones. En conjunto, esto muestra que la planificación de la empresa es completamente empírica. Estos resultados coinciden con Gutierrez (2025) y Herrera (2025) quienes encontraron en sus casos de estudio, que la planificación era deficiente, con el propietario tomando las decisiones de compra, basadas exclusivamente en su experiencia. Tomaba decisiones sin planes ni metas documentadas, no realizaban presupuestos para orientar las operaciones hacia resultados concretos. *En cuanto al proceso de organización*, se evidencia en la empresa la falta de un Manual de Organización y Funciones, los trabajadores no tienen claridad sobre cuáles son sus funciones ni sus responsabilidades. Esto genera que las tareas no se distribuyan de manera equitativa ni de acuerdo con las capacidades de cada persona, y que los recursos materiales, equipos y personal no estén organizados para trabajar de manera más productiva. La organización de la empresa depende más de la costumbre que de una estructura formal que se haya definido. Estos resultados coinciden con Cardenas (2025) y Gutierrez (2025) quienes mostraron que sus casos analizados, presentaba una organización deficiente, a causa de la falta de un control

interno funcional, no tenían un organigrama, ni manual de funciones para supervisar adecuadamente a sus colaboradores, lo que ocasionaba confusión en las responsabilidades. Existía duplicidad de tareas y vacíos de responsabilidad, especialmente en el control de inventarios y la atención al cliente. *En cuanto a la dirección*, el propietario de la empresa sí motiva al personal para que realice sus actividades con entusiasmo y compromiso, lo que representa una fortaleza en este proceso. Sin embargo, el liderazgo no tiene una comunicación abierta que permita a los empleados expresarse libremente, lo que dificulta que la gerencia tome decisiones oportunas cuando surgen los problemas. Esta situación muestra una dirección que tiene buenas intenciones, pero no cuenta con las herramientas necesarias para orientar al equipo de manera efectiva. Estos hallazgos coinciden con Chavez (2025) y Morales (2025) quienes encontraron respecto al proceso de dirección que, el gerente actuaba de manera unilateral, no tenían criterios formales para tomar decisiones estratégicas ni espacios donde los trabajadores pudieran expresar sus ideas. Las empresas no tenían un órgano supervisor claro, ni realizaban una retroalimentación al personal, lo que debilitaba la orientación que puede tener el equipo hacia los objetivos. *En cuanto al control administrativo*, la empresa no compara los resultados obtenidos con los objetivos planificados, no mide ni evalúa el desempeño que tiene su personal y tampoco analiza las causas cuando los resultados no son los esperados. Tampoco indicadores de gestión formales, por esta razón no tiene una certeza si sus procesos están funcionando bien o en qué aspectos necesita mejorar. El control administrativo de la empresa se reduce a reaccionar cuando los problemas ya afectaron sus resultados. Estos hallazgos se relacionan con Alva (2025) y Herrera (2025) quienes señalan que el control administrativo, fue uno de los procesos más deficientes de sus casos de estudio, no se hacía una medición de resultados, comparando lo ejecutado y lo planificado y sin mecanismos correctivos ante desviaciones, lo también impedía identificar a tiempo las fallas en su desempeño operativo. Estos hallazgos muestran, que las micro y pequeñas empresas del sector servicio incluido el caso de estudio, presentan generalmente una gestión administrativa deficiente, causada por la falta de un sistema de control interno formal y estructurado.

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada al gerente de la microempresa confirman que la ausencia de un sistema de control interno formal incide desfavorablemente en los cuatro procesos de su gestión administrativa. Al igual que lo

establece el Marco COSO, cuando los componentes del control interno no funcionan de manera integrada, las deficiencias se extienden a toda la organización. En el caso de esta empresa, un ambiente de control sin documentación formal genera una organización donde los trabajadores del taller y el varadero no tienen claridad sobre sus funciones y responsabilidades específicas; las deficiencias en la evaluación de riesgos deja a la planificación sin sustento, lo que lleva a aceptar varios proyectos de reparación de embarcaciones simultáneamente sin analizar la capacidad instalada y el personal calificado que tienen disponible; y la ausencia de supervisión impide que el control administrativo identifique y corrija a tiempo las desviaciones e incidencias que generan retrasos y sobrecostos por horas extras. A esto se suma que la dirección, aunque el propietario muestra una intención positiva hacia su personal, no tiene los instrumentos formales como un plan de comunicación interna, criterios documentados para la toma de decisiones, reuniones periódicas para seguimiento de los proyectos de reparación de embarcaciones, informes de avance por obra o servicio e indicadores de desempeño por trabajador, lo que le impide coordinar de manera efectiva las operaciones entre el área administrativa y el área operativa del taller y el varadero. En conjunto, los hallazgos obtenidos en este caso de estudio permiten afirmar que mientras la empresa continúe operando únicamente con controles empíricos, su gestión administrativa seguirá siendo reactiva e improvisada. Esta situación identificada disminuirá sus posibilidades de consolidarse y crecer de manera sostenible en el mercado de servicios.

### **5.3 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 microempresa "TIGER COMPANY S.A.C." del distrito Carabayllo de Lima, 2025.

#### **Ambiente de control**

El ambiente de control es la base fundamental del sistema de control interno, ya que establece la estructura organizacional y los valores que orientan el comportamiento del personal en toda la organización. De acuerdo a los objetivos específicos 1 y 2, respecto al ambiente de control, las investigaciones previas de Rivas (2026), Ayala (2024), Ventura (2025) y Herrera (2025) muestran que las empresas estudiadas no cuentan con un sistema de

control interno formal, por ello su ambiente de control es deficiente, no tienen organigrama, Manual de Organización y Funciones, código de ética ni reglamento interno de trabajo, lo que trae consigo un contexto organizacional desorganizado, que no tiene las responsabilidades del personal claramente definidas. Esta situación coincide con la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C.", la cual presenta un ambiente de control igualmente informal, sin organigrama, sin Manual de Organización y Funciones y sin un código de conducta documentado, con la única diferencia de que sí promueve valores como la honestidad y el compromiso entre su personal, aunque no de manera formalizada. Con ello, se determina que tanto las Mypes de servicios revisadas en los antecedentes como la empresa caso de estudio no implementan un sistema de control interno formal, limitándose a usar controles empíricos que restringen sus posibilidades de ordenar sus operaciones y alcanzar un desarrollo organizacional sostenible.

### **Evaluación de riesgos**

La evaluación de riesgos permite a las organizaciones identificar y gestionar de manera anticipada los eventos que podrían afectar que logren sus objetivos, reduciendo con eso su vulnerabilidad ante situaciones adversas. De acuerdo a los objetivos específicos 1 y 2, respecto a la evaluación de riesgos, las investigaciones previas de Rivas (2026), Ventura (2025), Herrera (2025) y Alva (2025) muestran que las empresas estudiadas no tienen procesos formales para identificar ni mitigar sus riesgos, no se encontró que implementaran matrices de riesgos, no analizan las consecuencias negativas antes de tomar decisiones importantes y tampoco evalúan que riesgos tiene trabajar con nuevos clientes o proveedores. Esta situación coincide con la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C.", la cual no ha identificado los riesgos que podrían afectar el logro de sus metas, no toma medidas preventivas ante situaciones que podrían afectar o generar pérdidas y tampoco evalúa previamente los riesgos comerciales que conlleva establecer acuerdos con clientes o proveedores nuevos. Con ello, se evidencia que tanto las Mypes de servicios revisadas como la empresa caso de estudio enfrentan sus riesgos sin ninguna preparación previa, lo que las hace vulnerables de verse afectadas por cualquier evento adverso que pueda interrumpir o perturbar sus operaciones.

### **Actividades de control**

Las actividades de control son los procedimientos y mecanismos que una organización establece para asegurar que sus operaciones se realicen de manera correcta, confiable y sin irregularidades. De acuerdo a los objetivos específicos 1 y 2, respecto a las actividades de control, las investigaciones previas de Herrera (2025), Cardenas (2025) y Rojas (2026) muestran que las empresas estudiadas no tienen una adecuada separación de responsabilidades, sus actividades de control están dispersas y una sola persona cumple con funciones de autorización, ejecución y registro de operaciones, sin llevar ningún proceso formal que respalde estas tareas. Esta situación coincide con la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C." que, si bien realiza autorizaciones previas para compras y gastos importantes, no lleva a cabo revisiones formales, con procedimientos establecidos del dinero en caja ni de sus inventarios, y una misma persona es la que maneja caja y registra las operaciones contables sin ninguna verificación independiente. Con ello, se muestra que las Mypes de servicios analizadas y la empresa caso de estudio comparten las mismas deficiencias en sus actividades de control, trabajando con controles empíricos que no garantizan la confiabilidad de sus operaciones, ni que puedan detectar de manera oportuna errores o irregularidades.

### **Información y comunicación**

La información y comunicación constituyen un componente sumamente importante del control interno, ya que permiten que los datos relevantes lleguen de manera oportuna a quienes toman las decisiones dentro de la organización. De acuerdo a los objetivos específicos 1 y 2, respecto a la información y comunicación, las investigaciones previas de Chavez (2025), Rojas (2026) y Herrera (2025) muestran que las empresas estudiadas no tienen sistemas de registro formal, usan reportes verbales e informales, no cuentan con canales de comunicación definidos entre sus áreas y la información financiera no refleja el estado real de sus operaciones. Esta situación coincide con la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C.", que no emite reportes, ni informes periódicos sobre sus operaciones, la información importante no llega de manera oportuna a la gerencia y los empleados no tienen la práctica de poder comunicar sus avances y resultados entre las áreas. Con ello, se determina que tanto las Mypes de servicios revisadas como el caso de estudio realizan sus operaciones con información incompleta e informal, que dificulta que los gerentes puedan tomar decisiones basadas en datos reales y confiables.

### **Supervisión y monitoreo**

La supervisión y monitoreo es el componente que permite verificar que los controles que hayan implementados estén funcionando correctamente y que los problemas sean detectados y corregidos de manera oportuna. De acuerdo a los objetivos específicos 1 y 2, respecto a la supervisión y monitoreo, las investigaciones previas de Rivas (2026), Cardenas (2025) y Rojas (2026) muestran que las empresas estudiadas no realizan supervisiones, ni autoevaluaciones formales, no verifican formalmente que las obligaciones laborales se cumplan y su supervisión se basa únicamente en controles empíricos sin tener una documentación ni procesos estandarizados. Esta situación coincide con la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C.", cuyo gerente no realiza una supervisión de manera regular del cumplimiento de los procedimientos de su empresa, no realiza verificaciones formales para detectar las irregularidades y tampoco implementa las medidas correctivas que sean necesarias, ni mejoras de manera sistemática. Con ello, se evidencia que las Mypes de servicios analizadas y la empresa caso de estudio tienen una supervisión reactiva que realizan informalmente, solo actúan cuando los problemas ya han ocurrido, sin tener algún mecanismo preventivo para anticiparse a las fallas operativas.

### **Planificación**

La planificación es el proceso administrativo que permite a las organizaciones definir sus objetivos, trazar estrategias y organizar sus recursos para alcanzar los resultados esperados de manera ordenada. De acuerdo a los objetivos específicos 1 y 2, respecto a la planificación, las investigaciones previas de Herrera (2025), Gutierrez (2025) y Rojas (2026) muestran que las empresas estudiadas no tienen objetivos ni metas documentadas, no elaboran presupuestos ni proyecciones y sus decisiones se toman de manera empírica sin ningún plan que las oriente, lo que genera una gestión caracterizada por la improvisación. Esta situación coincide con la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C.", que no define objetivos ni metas para ningún periodo determinado, no elabora planes de acción ni presupuestos de ingresos y gastos, y tampoco ha realizado un análisis del entorno que le permita identificar oportunidades o amenazas. Con ello, se determina que tanto las Mypes de servicios revisadas como la empresa caso de estudio carecen de una planificación formal, lo que las lleva a operar de manera reactiva y sin una dirección estratégica clara que impulse su crecimiento sostenible.

## **Organización**

La organización es el proceso mediante el cual se distribuyen las tareas, se definen las responsabilidades y se estructuran los recursos para que el trabajo se realice de manera eficiente y coordinada en las empresas. De acuerdo a los objetivos específicos 1 y 2, respecto a la organización, las investigaciones previas de Ayala (2024), Cardenas (2025) y Gutierrez (2025) muestran que las empresas estudiadas, presentan deficiencias en este proceso administrativo, no cuentan con organigrama, ni Manual de Organización y Funciones, los trabajadores no tienen claridad sobre sus responsabilidades y se generan duplicidades de las tareas y vacíos de responsabilidad que afectan la productividad en general de la empresa. Esta situación coincide con la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C.", cuyos trabajadores no conocen con claridad sus funciones ni responsabilidades debido a que no tienen un Manual de Organización y Funciones, para una distribución equitativa de las tareas y una organización eficiente de los recursos materiales, equipos y el personal. Con ello, se muestra las Mypes de servicios analizadas y la empresa en estudio comparten una organización deficiente, que está sustentada en la costumbre y en la experiencia previa, pero no en una estructura formal. Esta situación limita su capacidad para coordinar sus operaciones de una manera productiva y ordenada.

## **Dirección**

La dirección es el proceso administrativo que orienta y motiva a todo el personal hacia el logro de los objetivos organizacionales, por medio de un liderazgo efectivo y una comunicación fluida entre la gerencia y los trabajadores. De acuerdo a los objetivos específicos 1 y 2, respecto a la dirección, las investigaciones previas de Herrera (2025), Chavez (2025) y Morales (2025) muestran que las empresas estudiadas muestran deficiencias en su proceso de dirección; tienen un liderazgo unilateral, no cuentan con criterios formales para que puedan tomar mejores decisiones que favorezcan a la organización, no muestran tener espacios donde los trabajadores puedan expresar sus ideas y sin mecanismos de retroalimentación al personal. Esta situación coincide parcialmente con la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C." que, si bien el propietario motiva al personal para realizar sus actividades con entusiasmo y compromiso, no tienen una comunicación abierta que permita a los empleados expresarse libremente. Por esta razón, se dificulta la toma de decisiones oportuna ante situaciones que lo requieren. Con ello, se evidencia que

tanto las Mypes de servicios revisadas como la empresa caso de estudio presentan debilidades en su dirección, tienen un liderazgo que, aunque muestra buenas intenciones, necesita de herramientas formales e instrumentos de gestión adecuados para orientar al equipo de manera estratégica y efectiva.

### **Control administrativo**

El control administrativo es el proceso que permite verificar si los resultados obtenidos, realmente corresponden con los objetivos planificados, identificando desviaciones y aplicando las correcciones que sean necesarias para mejorar el desempeño dentro de la organización. De acuerdo a los objetivos específicos 1 y 2, respecto al control administrativo, las investigaciones previas de Alva (2025), Herrera (2025) y Gutierrez (2025) muestran que las empresas estudiadas no aplican ningún indicador de gestión, no hacen una comparación de lo ejecutado con lo planificado y no tienen procesos establecidos para corregir las desviaciones o errores, lo que les impide conocer su nivel real de desempeño y tomar decisiones oportunas. Esta situación coincide con la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C.", que presenta un control administrativo deficiente, no compara sus resultados con los objetivos planificados, ya que no ha realizado un proceso de planificación, no mide el desempeño de su personal y solo reacciona cuando los problemas ya han afectado sus resultados, sin analizar sus causas ni implementar mejoras de manera sistemática. Con ello, se evidencia que las Mypes de servicios analizadas y la empresa caso de estudio comparten un control administrativo reactivo y sin indicadores de gestión, que les impide que puedan identificar las fallas a tiempo y tomar decisiones que mejoren su desempeño de manera continua y sostenida.

El análisis comparativo desarrollado, permite identificar que la incidencia desfavorable del control interno en la gestión administrativa no es una situación particular de un solo caso, sino una realidad compartida por las Mypes del sector servicios revisadas. En todos los casos analizados, la ausencia de un sistema de control interno formal provoca que la gestión administrativa no funcione adecuadamente: un ambiente de control sin organigrama ni manual de organización y funciones produce una organización donde los trabajadores no tienen claridad sobre sus funciones ni sus responsabilidades; la falta de una evaluación de riesgos provoca una planificación sin un análisis previo que oriente las decisiones importantes; unas actividades de control dispersas y sin segregación de funciones

generan un control administrativo que no puede detectar ni corregir los errores operativos a tiempo; la ausencia de sistemas formales de información y comunicación impide que la dirección tome decisiones basadas en datos reales y oportunos; y la falta de supervisión hace que ninguno de los procesos administrativos cuente con un mecanismo que verifique si los resultados obtenidos son correspondientes con los objetivos planificados. El Marco COSO establece que los componentes del control interno deben funcionar de manera integrada, pero en ninguno de los casos revisados, incluida la empresa objeto de estudio, se cumple esa condición. Lo particular de "TIGER COMPANY S.A.C." es que, a diferencia de algunos casos revisados, el propietario sí motiva a su personal y realiza autorizaciones previas para las compras y los gastos importantes, lo que representa una base sobre la cual construir un sistema de control más estructurado. Sin embargo, esa diferencia no es suficiente para revertir la incidencia desfavorable que la ausencia de controles formales genera en el conjunto de su gestión administrativa. En ese sentido, los resultados del análisis comparativo confirman que las debilidades identificadas responden a un patrón común en este tipo de organizaciones. Para superar las deficiencias identificadas requieren necesariamente la implementación de un sistema de control interno formal y adaptado a las características propias de cada empresa.

## **VI. Conclusiones**

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

La incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú revisadas es desfavorable. Esta situación se debe a que las organizaciones analizadas no cuentan con un sistema de control interno formal, lo que las lleva a gestionar sus operaciones de forma empírica, sin procedimientos definidos ni instrumentos de gestión que ordenen su funcionamiento. Como consecuencia, los procesos de la gestión administrativa se desarrollan de manera deficiente y sin una base formal que los sustente. Esto termina afectando la forma en que planifican, organizan, dirigen y controlan sus recursos. Las deficiencias identificadas en cada componente del control interno explican la incidencia desfavorable: un ambiente de control sin organigrama ni manual de organización y funciones afecta la organización del personal; la falta de una evaluación de riesgos deja sin sustento a la planificación; las actividades de control dispersas y sin segregación de funciones impiden que el control administrativo detecte y corrija los errores a tiempo; la falta de sistemas formales de información y comunicación le resta capacidad a la dirección para tomar decisiones basadas en datos reales; y la falta de supervisión hace que ningún proceso administrativo cuente con un mecanismo que verifique el cumplimiento de los objetivos planificados. En conjunto, estas deficiencias afectan la estabilidad de las organizaciones revisadas y disminuyen sus posibilidades de crecer de manera sostenible en el mercado de servicios.

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

Se identificó que. la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C." es desfavorable. La empresa no cuenta con un sistema de control interno formal y solo emplea controles empíricos que el propietario fue desarrollando con el tiempo, sin una documentación y procedimientos que los respalden. Esta ausencia de controles incide desfavorablemente en la calidad de su gestión administrativa en todos sus procesos. Un ambiente de control sin organigrama ni Manual de Organización y Funciones ha generado que los trabajadores del taller y el varadero no tengan claridad sobre sus funciones ni responsabilidades; la falta de una evaluación de riesgos los lleva a aceptar proyectos de reparación y construcción de embarcaciones sin analizar la

capacidad instalada ni el personal disponible, dejando a la planificación sin un sustento real; las actividades de control sin una segregación de funciones hacen que una sola persona maneje la caja y registre las operaciones contables, lo que resta efectividad al control administrativo; la ausencia de reportes e informes periódicos impide que la dirección tome decisiones oportunas basadas en información confiable; y la falta de supervisión formal hace que los errores e incumplimientos solo se atiendan cuando ya afectaron las operaciones de la empresa. Por ello, resulta necesario que la empresa implemente un sistema de control interno adaptado a sus características, que le permita corregir estas deficiencias y sentar las bases para una gestión administrativa más ordenada y sostenible.

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

Del análisis comparativo obtenido de los objetivos específicos 1 y 2, entre la situación de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú revisadas y la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C.", se establece que no presentan una incidencia favorable en su gestión administrativa. En todos los casos analizados, la ausencia de un sistema de control interno formal genera que la gestión administrativa no funcione adecuadamente; con un ambiente de control sin organigrama ni manual de organización y funciones que afecta la organización del personal; la falta de evaluación de riesgos que deja sin sustento a la planificación; las actividades de control dispersas y sin una segregación de funciones le resta efectividad al control administrativo para que corrija los errores a tiempo; la ausencia de información y comunicación formal limita la eficacia en la dirección; y la falta de supervisión y monitoreo hace que ningún proceso cuente con un mecanismo que verifique el cumplimiento de los objetivos. En conjunto, estos resultados confirman que tanto las Mypes del sector servicios del Perú revisadas como la microempresa estudiada comparten las mismas debilidades en su control interno y gestión administrativa, lo que evidencia que la incidencia desfavorable identificada no es un caso aislado, sino una realidad común en este tipo de organizaciones de categoría Mype, que disminuye sus posibilidades de un desarrollo sostenible.

#### **6.4 Respecto al objetivo general:**

Se identifico luego de la revisión bibliográfica y del análisis de los resultados obtenidos, que la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú revisadas y de la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C." de Carabayllo-Lima, 2025, es desfavorable. Tanto las organizaciones analizadas en los antecedentes como la empresa caso de estudio no cuentan con un sistema de control interno formal, lo que las lleva a manejar sus actividades con controles empíricos que no garantizan la confiabilidad de sus operaciones ni la calidad de su gestión administrativa. Las deficiencias en los cinco componentes del control interno inciden desfavorablemente en los cuatro procesos administrativos: la planificación se realiza sin objetivos ni presupuestos documentados, debido a que la falta de una evaluación de riesgos deja a la empresa sin un análisis previo que oriente sus decisiones; la organización es deficiente porque en su ambiente de control no tienen un organigrama ni manual de organización y funciones para que los trabajadores tengan claridad sobre sus funciones y responsabilidades; la dirección está centralizada en el propietario y no cuentan con mecanismos formales de comunicación y retroalimentación con los empleados, provocado por la falta de sistemas formales de información y comunicación que permitan coordinar las áreas de manera efectiva; y el control administrativo no cuenta con indicadores de gestión para medir y corregir los resultados a tiempo, ya que la falta de supervisión hace que los errores e incumplimientos solo se atiendan cuando ya afectaron las operaciones. Por ello, resulta necesario que tanto las Mypes del sector servicios revisadas como la microempresa estudiada implementen un sistema de control interno formal y adaptado a sus características, que les permita ordenar sus procesos, tomar decisiones basadas en información confiable y desarrollar una gestión administrativa que las lleve a crecer de manera sostenida en el mercado de servicios.

## **VII. Recomendaciones**

### **Recomendaciones para la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C."**

Se recomienda al gerente de la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C." dar el primer paso hacia la formalización de su sistema de control interno elaborando un organigrama que refleje cómo está estructurada la empresa y defina las líneas de autoridad entre el área administrativa y el área operativa de construcción y reparación de embarcaciones. A esto debe sumarse la elaboración de un Manual de Organización y Funciones donde quede por escrito qué hace cada trabajador y a quién le reporta, ya que esta claridad es la que hace posible que el proceso de organización del personal funcione de manera ordenada y sin superposición de tareas. También se recomienda implementar un proceso de inducción para los trabajadores nuevos y un código de ética que formalice los valores que guían el trabajo diario, sentando así una base sólida sobre la que puedan funcionar los demás controles.

Se recomienda al gerente elaborar una matriz de riesgos básica que le permita identificar con anticipación los eventos que podrían afectar la ejecución de los trabajos de construcción y reparación de embarcaciones, como demoras en la provisión de materiales, accidentes laborales, incumplimiento de clientes o variaciones en los costos operativos. Conocer estos riesgos con antelación le dará a la empresa la posibilidad de prepararse antes de que ocurran, en lugar de reaccionar cuando ya generaron un problema. Esta práctica fortalecerá directamente el proceso de planificación, porque las decisiones que se tomen podrán considerar los escenarios posibles y no únicamente el criterio personal del propietario.

Se recomienda al gerente separar las funciones que hoy están concentradas en una sola persona, especialmente aquellas que son incompatibles como autorizar una compra, registrar la operación y manejar el efectivo al mismo tiempo, ya que esta concentración crea un entorno donde los errores e irregularidades son difíciles de detectar. Para ello, es necesario distribuir responsabilidades entre los trabajadores de confianza con los que ya cuenta la empresa y documentar quién hace qué en cada proceso. Complementariamente, se sugiere incorporar arqueos de caja periódicos e inopinados y verificaciones regulares del inventario

de materiales, prácticas que fortalecerán el control administrativo y reducirán las pérdidas que hoy pasan desapercibidas.

Se recomienda al gerente establecer un canal formal de comunicación entre el área operativa y la administración, de manera que los avances, problemas y necesidades de los trabajos en curso lleguen a la gerencia de forma oportuna y no solo cuando ya se convirtieron en un inconveniente mayor. Una manera práctica de lograrlo es implementar reportes semanales sencillos donde el responsable de cada obra informe sobre el estado del trabajo, los recursos utilizados y los problemas identificados. Contar con esta información de manera regular le permitirá al gerente tomar decisiones de dirección más acertadas, dejar de depender exclusivamente de lo que observa en el día a día y tener un respaldo real para evaluar si los proyectos avanzan según lo esperado.

Se recomienda al gerente incorporar revisiones periódicas del cumplimiento de los procedimientos que ya tiene establecidos de manera práctica, verificando que los trabajadores los apliquen de manera consistente y que los problemas detectados se corrijan antes de que se vuelvan a repetir. Además, es importante que comience a establecer metas de producción y ventas para periodos definidos, acompañadas de un seguimiento mensual que le permita saber si los resultados obtenidos corresponden con lo que se propuso lograr. Dar este paso transformará el control administrativo de la empresa, que hoy solo reacciona cuando las cosas salen mal, en una herramienta real que le permita identificar las desviaciones a tiempo y tomar decisiones que mejoren el desempeño de manera continua y sostenida.

### Referencias bibliográficas

- Acosta, A. (2023). Análisis del sistema de control interno y gestión administrativa en la Mype. *Concordia*, 3(6), Article 6. <https://revistaconcordia.org/article/view/100>
- Álava, M., Molina, E., & Recalde, L. (2023). Manejo adecuado del Informe COSO para el control interno de una organización. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(Extra 2), 161-171. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1680>
- Aliaga, L. (2021). La magnitud de la mype en el Perú. Libertad para elegir la estructura empresarial. *Giuristi: Revista de Derecho Corporativo*, 2(4), 181-199. <https://revistas.esan.edu.pe/index.php/giuristi/article/view/545>
- Alva, J. (2025). *El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del Perú: Caso, Constructambo S.A.C.- Piura, 2025* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional - Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/42123>
- Ansar, M. C., Tsusaka, T. W., & Syamsu, S. (2025). Social sustainability of micro, small, and medium enterprises: The case of Makassar city, Indonesia. *Frontiers in Sustainability*, 6. <https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1545072>
- Aquiño, L. (2024). Influencia del control interno en la gestión administrativa de un fondo editorial de Lima 2023. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales - Relacis*, 2(2), 11-28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12628608>
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánes, C., & Torres, L. (2020). *ADMINISTRACION DE EMPRESAS ELEMENTOS BASICOS. MULTIMEDIA LARGA*. <https://fs.unm.edu/Administracion-de-Empresas.pdf>

- Ayala, B. (2024). *El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las microempresas del sector servicio del Perú, caso: Alpamayo Guest House S.R.L. - Huaraz, 2024* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional - Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/38779>
- Bedoya, M., Román, E., Gutiérrez, S., Pérez, E., Zapata, C., Castro-Gómez, J., & Jaramillo, J. (2025). The impacts of corporate social responsibility on internal organizational processes to create shared value. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2418420. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2418420>
- Bustamante, R., & Fernández, Y. (2023). IMPORTANCIA DE UN ADECUADO DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LAS EMPRESAS ENTRE LOS PERIODOS 2018-2022. *HORIZONTE EMPRESARIAL*, 10(1), 122-137. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2478>
- Calle. (2025). *Características clave de un sistema de control interno | Blog Pirani*. <https://www.piranirisk.com/es/blog/caracteristicas-de-un-sistema-de-control-interno>
- Canepa, M. (2022). *La importancia de las MYPES en el Perú*. <file:///C:/Users/PC/Downloads/la-importancia-de-las-mypes-en-el-peru-idealex-junio-2022.pdf>
- Cardenas, J. (2025). *El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: Caso microempresa “Automotriz Abraham E.I.R.L.” Ayacucho 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional - Universidad Católica

Los Ángeles de Chimbote.

<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/39179>

Castillo, M. (2021). Técnicas e instrumentos para recoger datos del hecho social educativo.

*Revista Científica Retos de la Ciencia*, 5(10), 50-61.

<https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/349>

Castillo, V. (2023). El control interno en la gestión administrativa de la empresa de

transportes Turismo Ampay SRL, periodo 2021. *Revista Científica Integración*, 7(1),

60-64. <https://doi.org/https://doi.org/10.36881/ri.v7i1.758>

Catagua, M., Pinargote, M., & Mendoza, M. (2023). Control interno y modelo COSO en la

gestión administrativa y financiera empresarial. *PODIUM*, (44), Article 44.

<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/1105>

Chavez, B. (2025). *El control interno y su influencia en la gestión administrativa de las*

*micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: Caso microempresa*

*“Consultoría y Construcciones aplicado en la Ingeniería S.A.C.” - Cañete, 2024*

[Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio

Institucional - Universidad Católica Los Ángeles.

<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/40461>

Chero-Pacheco, V. (2024). Población y muestra. *International journal of interdisciplinary*

*dentistry*, 17(2), 66-66. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/s2452-](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/s2452-55882024000200066)

[55882024000200066](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/s2452-55882024000200066)

Chitacapa, M., Dominguez, C., & Pesantez, D. (2024). Sistema de control interno en las

empresas comerciales de Cuenca—Ecuador. *Telos: Revista de Estudios*

- Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(2), Article 2.  
<https://doi.org/www.doi.org/10.36390/telos262.22>
- ComexPerú. (2023). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados en 2023*.  
<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2023.pdf>
- ComexPerú. (2024). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú—Resultados en 2024*.  
<https://www.comexperu.org.pe/articulo/informe-anual-mype-2024>
- Corona, L., & Fonseca, M. (2023). Las hipótesis en el proyecto de investigación: ¿cuándo si, cuándo no? *MediSur*, 21(1), 269-273. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2023000100269&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2023000100269&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Cortes, V., ConTeherán, D., & Galvis, S. (2025). Importancia del control en la gestión administrativa de las empresas y microempresas. *Saber, Ciencia y Libertad en Germinación*, 18, 69-74.  
<https://doi.org/ttps://revistas.unilibre.edu.co/index.php/germinacion/article/view/12964>
- Cumbicos, H., Señalín, L., & Tapia, N. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), Article 4. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.6981](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981)
- De La Cruz, L., & Delgado, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, (10), 211-230. <https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>
- Farnham, K. (2023, marzo 7). *5 components of internal controls: What they are and why they're important*. <https://www.diligent.com/resources/blog/components-of-internal-controls>

- Fernández, S., Álvarez, M., & Rey, L. (2023). Las características empresariales como determinantes de la alfabetización financiera de las personas empresarias. *GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad*, 17(3), 73-88. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9069405>
- Gonzales, Y., & Aniceto, L. (2025). Research on the Impact of Internal Control on Small Business Management: A Case Study In Peru – 2023. *Journal of Ecohumanism*, 4(2), Article 2. <https://doi.org/https://doi.org/10.62754/joe.v4i2.6634>
- Gutierrez, J. (2025). *El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: Caso Pequeña Empresa «Al Inversiones Internacionales E.I.R.L.» - Surquillo - Lima, 2024* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional - Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/42403>
- Herrera, K. (2025). *El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: Caso "Empresa Consultora y Constructora Davifer S.A.C." - Huaraz, 2024* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional - Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/40723>
- Holguín, N., loor, C., Granoble, J., San Lucas, M., Ramírez, B., & Bowen, M. (2024). *LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA* (No. 4). 27(4), Article 4. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2779>

- Loor, M., Párraga, S., Sornoza, J. C., Cevallos, J. C., & Mina, J. (2024). Control Interno y Gestión Administrativa: Un Estudio Empírico Aplicado a las PyMEs del Cantón Manta-Ecuador. *Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA*, 18(12), e010397-e010397. <https://doi.org/https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n12-105>
- Mendoza-Fernández, V., & Moreira, J. (2025). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>
- Merchan, L., Aguilar, E., González, S., & De La Torre, T. (2024). El Control Interno y su Influencia en la Gestión Administrativa de las Microempresas de Servicios. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), Article 4. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4.12493](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12493)
- Mesco, B. (2024). El control interno y la gestión administrativa de las empresas agropecuarias del distrito de Majes. *UNAAACIENCIA-PERÚ*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.56926/unaaaciencia.v3i1.58>
- Miranda, M., López, E., & Vega, C. (2022). Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 7(19 enero-abril), 150-164. <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.136>
- Morales, F. (2025). *El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las microempresas sector servicios del Perú caso: "Representaciones Morales ATMA E.I.R.L. – Remoatma E.I.R.L."* *Yungay*, 2024 [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional - Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/39331>

- Niño, V. (2021). *Metodología de la Investigación: Diseño y Ejecución*. Ediciones la U.  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Nino-Rojas-Victor-Miguel\\_Metodologia-de-la-Investigacion\\_Disenoyejecucion\\_2011.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Nino-Rojas-Victor-Miguel_Metodologia-de-la-Investigacion_Disenoyejecucion_2011.pdf)
- Nunes, F., Alexandre, E., & Gaspar, P. D. (2024). Implementing Key Performance Indicators and Designing Dashboard Solutions in an Automotive Components Company: A Case Study. *Administrative Sciences*, 14(8), 175.  
<https://doi.org/10.3390/admsci14080175>
- Obando. (2024, marzo 25). *Control interno empresarial: Elementos y objetivos*.  
<https://blog.hubspot.es/marketing/control-interno>
- Polanía, C., Cardona, F., Castañeda, G., Vargas, I., Calvache, O., & Abanto, W. (2020). *Metodología de investigación Cuantitativa & Cualitativa*.  
<https://doi.org/10.54278/9789588292991>
- Rechtien, L., Gradel, M., Fischer, M. R., Graupe, T., & Dimitriadis, K. (2022). A Mixed Methods Assessment of the Management Role of Physicians. *Advances in Medical Education and Practice*, 13, 1003-1017. <https://doi.org/10.2147/AMEP.S370245>
- Rengifo, M., & Cortez, A. (2023). *El control interno, riesgos del fraude y avances en la responsabilidad social empresarial: Estudios en pymes de América Latina y el Caribe*. Universidad del Valle.
- Rivas, A. G. (2026). *El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del Perú: Caso, Construcción, Maquinaria Minería del Perú S.A.C.- Piura, 2025* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional - Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/43000>

- Rojas, A. (2026). *Control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del Perú, caso: Representaciones & Servicios Sunset S.A.C.-Casma, 2025*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional - Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/42911>
- Roque, C. (2024). Relevancia de la gestión administrativa empresarial. *Gestión en el Tercer Milenio*, 27(53), 405-427. <https://doi.org/10.15381/gtm.v27i53.28392>
- Salguero, F., Cárdenas, G., & Salguero, Á. (2024). El control interno a la gestión administrativa para la toma de decisiones en la Cooperativa de la Maná. *Roca. Revista científico-educacional de la provincia Granma*, 20(4), Article 4. <https://revistas.udg.co.cu/index.php/roca/article/view/4665>
- Santos, J. (2025, abril 23). *¿Qué Es el Modelo COSO? Beneficios e Implementación*. <https://www.deltaprotect.com/blog/que-es-modelo-coso>
- Soledispa, S., & Zavala, M. (2022). *El control interno y su importancia en la gestión administrativa en la empresa San Miguel Chade, Manabí-Ecuador*. 6(2). <https://journals.gdeon.org/index.php/esj/article/view/191>
- Sunat. (2025). *Rentas empresariales o negocios*. <https://renta.sunat.gob.pe/empresas/rentas-empresariales-o-negocios>
- Tantalean, I. (2022). La naturaleza de la empresa Su teleología desde los Ciencias de la Administración, el Derecho y la Economía. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 52(136), 262-287. <https://doi.org/https://doi.org/doi.org/10.18566/rfdcp.v52n136.a11>

- Torres, M. (2024). *El control interno y los tiempos de control: Previo, continuo y posterior. Una introspección a las nuevas tecnologías.* Dykinson.  
<https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/16208>
- Uladech. (2025). Reglamento de Integridad Científica en la Investigación v001. *ULADECH Católica.* <https://www.uladech.edu.pe/la-universidad/transparencia/>
- Valdez, A. (2025). *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 de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional - Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.  
<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/42178>
- Vega, L., & Marrero, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, (10), 211-230. <https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>
- Ventura, Y. (2025). *El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del Perú: Caso Empresa Contratistas & Consultores TAURU'S E.I.R.L. - Ayacucho, 2024* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional - Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/41418>

## Anexos

### Anexo 01. Carta de recojo de datos



  
Omar Idrogo Puelles  
GERENTE  
TIGER COMPANY S.A.C. 13.02/26

Chimbote, 13 de febrero del 2026

#### **CARTA N° 0000000223- 2026-CGI-VI-ULADECH CATÓLICA**

**Señor/a:**

**OMAR IDROGO PUELLES  
20545392403**

**Presente.-**

A través del presente reciba el cordial saludo a nombre del Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Católica Los Angeles de Chimbote, asimismo solicito su autorización formal para llevar a cabo una investigación titulada EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERÚ: CASO MICRO EMPRESA "TIGER COMPANY S.A.C."- CARABAYLLO-LIMA, 2025, con la , que involucra la recolección de información/datos en LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERÚ, a cargo de AMY RUBI LEZAMA ANGULO, perteneciente al PROGRAMA DE ESTUDIO DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON MENCIÓN EN AUDITORIA , con DNI N° 41699891, durante el período de 09-02-2026 al 13-02-2026.

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.

Dr. Nilo Albert Velázquez Castillo  
Director de Investigación y Postgrado  
Universidad Católica Los Angeles de Chimbote.

## Anexo 02. Documento de autorización para el desarrollo de la investigación



“Año del fortalecimiento de la soberanía nacional”

Lima, 13 de febrero del 2026

Oficio N° TC-002-2026

**Sr. Nilo Albert Velásquez Castillo**  
**Director de investigación y posgrado**  
**Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote**  
Presente. -

**Asunto: Aceptación para el desarrollo de la investigación**  
**Referencia: CARTA N° 000000223-2026-CGI-VI-ULADECH**  
**CATÓLICA**

De nuestra consideración:

A través de la presente, me dirijo a usted para hacerle llegar un cordial saludo en nombre de mi empresa **TIGER COMPANY S.A.C.** con RUC: **20545392403**, ubicado en: MZA. 89C LOTE. 11 A.H. RAUL PORRAS BARRENECHEA PASAJE 1 (POR EL COMITE 64) LIMA - LIMA - CARABAYLLO.

Se aprueba su solicitud para:

- Que la C.P.C. **AMY RUBI LEZAMA ANGULO** con DNI: **41699891**, realice actividades de recolección de datos en nuestras instalaciones, en el periodo comprendido del 09 de febrero al 13 de febrero del 2026.
- Incluir en nombre de nuestra empresa en el título de su investigación titulada: **EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERÚ: CASO MICRO EMPRESA "TIGER COMPANY S.A.C."- CARABAYLLO-LIMA, 2025.**

Con la condición de que los datos recolectados deberán utilizarse exclusivamente con fines académicos, conforme a los establecido en la Ley N° 29733 (Ley de protección de datos personales).

Agradecemos su compromiso con la investigación formativa y quedamos a disposición para cualquier consulta adicional.

Atentamente,



**Omar Idrogo Puelles**  
GERENTE  
TIGER COMPANY S.A.C.

## Anexo 03. Declaración Jurada de Integridad Científica y Conflictos de Interés

### Declaración Jurada de Integridad Científica y Conflictos de Interés

Yo, **Amy Rubi Lezama Angulo**, identificada con Documento Nacional de Identidad DNI N° **41699891**, con domicilio en Urbanización Los Álamos Mza. L lote 22, en condición de: Autor vinculado al proyecto de investigación titulado: **"EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERU: CASO MICRO EMPRESA "TIGER COMPANY S.A.C."-CARABAYLLO-LIMA,2025."**

**DECLARO BAJO JURAMENTO lo siguiente:**

#### I. DECLARACION DE INTEGRIDAD CIENTIFICA

1. Que el proyecto de investigación presentado ha sido elaborado respetando los principios de honestidad, veracidad, rigor metodológico, transparencia y responsabilidad científica, conforme al reglamento de Integridad Científica de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
2. Que los datos, resultados, fuentes bibliográficas, instrumentos y procedimientos metodológicos declarados en el proyecto son auténticos y verificables, y no han sido fabricados, falsificados ni manipulados.
3. Que me comprometo a ejecutar la investigación conforme a lo aprobado por el Comité de Ética de la Investigación (CEI), absteniéndome de realizar modificaciones sustanciales sin la autorización previa correspondiente.
4. Que respecto y respetare los derechos de autor, la propiedad intelectual y las normas de citación académica vigentes, evitando toda forma de plagio, autoplagio o apropiación indebida.
5. Que reconozco que cualquier infracción a los principios de integridad científica será evaluada conforme al Reglamento de Integridad Científica y demás normativa institucional aplicable.

#### II. DECLARACION DE CONFLICTOS DE INTERES

6. Que declaro haber evaluado la existencia de conflictos de interés reales, potenciales o aparentes que pudieran influir en el diseño, ejecución, análisis o difusión de los resultados de la investigación.
7. En relación con el proyecto de investigación señalado:  
 **NO PRESENTO** conflicto de interés.  
 **SI PRESENTO** conflicto de interés, los cuales describo a continuación:  
.....  
(indicar la naturaleza del conflicto: económico, laboral, institucional, académico, personal u otro)
8. Que me comprometo a informar oportunamente al Comité de Ética de la Investigación cualquier situación sobreviniente que pudiera constituir un conflicto de interés durante el desarrollo de la investigación.

#### III. DECLARACION FINAL

9. Que la información consignada en a la presente declaración jurada es verdadera, completa y fidedigna, y que soy consciente de las responsabilidades administrativas, académicas y legales que deriven de una declaración falsa u omisión deliberada.
10. Que autorizo al comité de Ética de la Investigación y las instancias competentes de la universidad a verificar la información declarada, en el marco de sus funciones.

Lugar y Fecha: ~~Nuevo Chimbote~~ **13 de febrero del 2026**

Firma del declarante: 

Nombres y apellidos: **Amy Rubi Lezama Angulo**

DNI: **41699891**

**Nota: La presente Declaración Jurada deberá ser registrada obligatoriamente en el Modulo de Investigación Científica (MOIC) y constituye requisito indispensable para la evaluación ética del proyecto por parte del Comité de Ética de la Investigación.**

## **Anexo 04. Formato de consentimiento informado**



**TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:** EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERÚ: CASO MICRO EMPRESA "TIGER COMPANY S.A.C."- CARABAYLLO-LIMA, 2025.

**Investigador responsable:** Lezama Angulo Amy Rubí

**Institución:** UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE

### **1. INVITACIÓN A PARTICIPAR**

Usted está siendo invitado(a) a participar de manera voluntaria en un proyecto de investigación. Antes de decidir si desea participar, es importante que lea cuidadosamente la siguiente información. Si tiene alguna duda, puede realizar las preguntas que considere necesarias.

### **2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo del presente estudio es: identificar y describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú y de la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C." del distrito Carabayllo de Lima, 2025.

### **3. PROCEDIMIENTOS**

Si usted decide participar se le solicitará: Completar una encuesta. La duración aproximada de su participación será de 30 minutos.

### **4. RIESGOS Y MOLESTIAS POTENCIALES**

La participación en este estudio implica los siguientes riesgos o molestias (si corresponde): No conlleva riesgos significativos, pero es posible que experimente alguna molestia o fatiga. En caso de que se sienta incómodo o desee interrumpir su participación en cualquier momento, puede hacerlo sin ninguna consecuencia negativa.

### **BENEFICIOS**

Su participación no generará beneficios económicos directos. Sin embargo, los resultados del estudio podrían contribuir a mejorar las prácticas de control interno en la organización con la finalidad de fortalecer su gestión administrativa.

### **5. CONFIDENCIALIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES**

La información que usted proporcione será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente con fines académicos y científicos. Sus datos personales serán protegidos conforme a la Ley N.º 29733 – Ley de Protección de Datos Personales.

Los resultados serán presentados de forma agregada, sin revelar su identidad.

#### **6.PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA Y DERECHO A RETIRO**

Su participación es completamente voluntaria. Usted puede negarse a participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin que ello genere ningún tipo de sanción o perjuicio.

#### **7.CONULTAS Y CONTACTO**

Si tiene preguntas sobre el estudio o sobre sus derechos como participante, puede comunicarse con:

Investigador responsable: Correo electrónico: Teléfono:

Comité de Ética en Investigación (CEI): Correo institucional:.....

#### **8.DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO**

He leído la información proporcionada, se me han aclarado mis dudas y acepto participar de manera voluntaria en el presente proyecto de investigación.

Nombre del participante: .....

Documento de identidad: .....

Firma del participante: .....

Lugar y fecha: .....

Firma del investigador responsable

Anexo 05. Matriz de Consistencia



**Título: EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERÚ: CASO MICRO EMPRESA "TIGER COMPANY S.A.C."- CARABAYLLO-LIMA, 2025**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p>¿Cuál es la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú y de la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C." del distrito Carabayllo de Lima, 2025?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Identificar y describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú y de la microempresa "TIGER COMPANY S.A.C." del distrito Carabayllo de Lima, 2025.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú, 2025.</li> <li>2. Identificar y describir la incidencia del control interno en la gestión administrativa de la microempresa</li> </ol>	<p>No aplica.</p>	<p><b>Variable independiente:</b> <b>Control Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de Control</li> <li>• Evaluación de Riesgos</li> <li>• Actividades de Control</li> <li>• Información y comunicación</li> <li>• Supervisión y monitoreo</li> </ul> <p><b>Variable dependiente:</b> <b>Gestión Administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Cualitativo</p> <p><b>Nivel de investigación:</b> Descriptivo</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> No experimental</p> <p><b>Población y muestra:</b> Población: Las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú.</p>

	<p>"TIGER COMPANY S.A.C." del distrito Carabaylo de Lima, 2025.</p> <p>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 microempresa "TIGER COMPANY S.A.C." del distrito Carabaylo de Lima, 2025.</p>			<p>Muestra: La empresa "TIGER COMPANY S.A.C."</p>
--	---	--	--	---

**Elaboración propia.**

## Anexo 06. Ficha de Identificación del Experto

<b><u>Ficha de identificación del Experto para proceso de validación</u></b>	
Nombres y apellidos del experto: Orlando Valdemar Bermúdez García	
DNI/CE: 32927705	Edad: 55
Teléfono/Celular: 943645680	Email: orbeg007@gmail.com
Título Profesional: Contador Publico	
Grado académico: Doctorado: X      Maestría:	
Especialidad: Maestría en Contabilidad- Mención en finanzas	
Institución que Labora: IESTP Carlos Salazar Romero	
Identificación del Proyecto de Investigación o tesis	
Título: <b>EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERU: CASO MICROEMPRESA "TIGER COMPANY S.A.C."- CARABAYLLO-LIMA 2025</b>	
Autor: AMY RUBI LEZAMA ANGULO	
Programa académico: <b>Escuela Profesional de Contabilidad</b>	
 Dr. Orlando V. Bermúdez García Mat. 06-1128	
Sello y Firma	Huella Digital

## CARTA DE PRESENTACIÓN

DR. CPC Orlando Valdemar Bermúdez García

Presente. -

Tema: PROCESO DE VALIDACIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

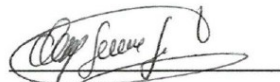
Ante todo, saludarlo cordialmente y agradecerle la comunicación con su persona para hacer de su conocimiento que yo: LEZAMA ANGULO AMY RUBI, egresado del programa académico de Contabilidad de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, debo realizar el proceso de validación de mi instrumento de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

Mi proyecto se titula: "EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERU: CASO MICROEMPRESA "TIGER COMPANY S.A.C."- CARABAYLLO-LIMA 2025 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,



Firma Egresado  
C.P.C. Amy Rubi Lezama Angulo  
CONTADORA PÚBLICA COLEGIADA  
MATRÍCULA N° 06-2474

DNI: 41699891

  
Dr. Orlando V. Bermúdez García  
Mat. 06-1128  
Recibido 13-02-2026  
011-32927705

**Formato de Ficha de Validación**

<b>FICHA DE VALIDACIÓN:</b>								
<b>Título: EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERU: CASO MICROEMPRESA "TIGER COMPANY S.A.C."- CARABAYLLO-LIMA 2025</b>								
N°	Variable 1: CONTROL INTERNO	Relevancia		Pertinencia		Claridad		Observaciones
		Cumple	No Cumple	Cumple	No Cumple	Cumple	No Cumple	
	<b>Dimensión 1: Ambiente de Control</b>							
1	¿La empresa cuenta con un organigrama definido donde se establecen las funciones y responsabilidades de cada trabajador?	x		x		x		
2	¿La gerencia promueve valores como la honestidad, responsabilidad y compromiso entre los empleados de la empresa?	x		x		x		
3	¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y funciones?	x		x		x		
4	¿Existe un código de conducta y reglamento interno que los trabajadores conozcan y cumplan?	x		x		x		
	<b>Dimensión 2: Evaluación de riesgo</b>							
5	¿La empresa identifica los riesgos que podrían afectar el logro de sus metas y objetivos?	x		x		x		
6	¿Se analizan las posibles consecuencias negativas antes de tomar decisiones importantes en la empresa?	x		x		x		
7	¿La empresa toma medidas preventivas cuando identifica situaciones que podrían generar pérdidas o problemas?	x		x		x		
8	¿Se evalúan los riesgos de trabajar con nuevos clientes o proveedores antes de establecer acuerdos comerciales?	x		x		x		
	<b>Dimensión 3: Actividad de control</b>							
9	¿Existe autorización previa de la gerencia para realizar compras, gastos o pagos importantes?	x		x		x		
10	¿Se realizan revisiones periódicas del dinero en caja, inventarios o activos de la empresa?	x		x		x		

11	¿La persona que maneja el dinero es diferente a quien registra las operaciones contables?	x		x		x	
12	¿Se verifican y comprueban los documentos (facturas, boletas, recibos) antes de realizar pagos?	x		x		x	
	<b>Dimensión 4: Información y Comunicación</b>						
13	¿La empresa cuenta con reportes o informes periódicos sobre sus operaciones, ventas y situación financiera?	x		x		x	
14	¿La información importante es comunicada oportunamente a la gerencia para la toma de decisiones?	x		x		x	
15	¿Los responsables de cada área informan regularmente sobre el avance de sus actividades y resultados?	x		x		x	
16	¿Existe comunicación clara entre las diferentes áreas de la empresa para coordinar actividades?	x		x		x	
	<b>Dimensión 5: Supervisión y monitoreo</b>						
17	¿La gerencia supervisa regularmente que se cumplan los procedimientos y normas establecidas?	x		x		x	
18	¿Se realizan verificaciones para detectar errores, irregularidades o incumplimientos?	x		x		x	
19	¿Cuándo se detectan fallas o problemas, se implementan acciones correctivas de manera oportuna?	x		x		x	
20	¿Se da seguimiento a las mejoras implementadas para verificar que funcionen adecuadamente?	x		x		x	
	<b>Variable 2 – GESTION ADMINISTRATIVA</b>						
	<b>Dimensión 1: Planificación</b>						
21	¿La empresa define objetivos y metas claras que desea alcanzar en un periodo determinado?	x		x		x	
22	¿Se elaboran planes de acción o estrategias para lograr los objetivos propuestos?	x		x		x	

23	¿La empresa realiza presupuestos o proyecciones de ingresos y gastos para planificar sus actividades?	x		x		x	
24	¿Se toman en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno al momento de planificar?	x		x		x	
<b>Dimensión 2: Organización</b>							
25	¿Los trabajadores conocen claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades en la empresa?	x		x		x	
26	¿Se distribuyen las tareas de manera equitativa entre el personal de acuerdo a sus capacidades?	x		x		x	
27	¿Existe claridad sobre quién es el responsable de cada área o proceso en la empresa?	x		x		x	
28	¿Los recursos (materiales, equipos, personal) están organizados de manera que faciliten el trabajo?	x		x		x	
<b>Dimensión 3: Dirección</b>							
29	¿El gerente o jefe motiva al personal para que realice su trabajo con entusiasmo y compromiso?	x		x		x	
30	¿Existe comunicación abierta donde los trabajadores pueden expresar sus ideas u opiniones?	x		x		x	
31	¿El liderazgo de la gerencia orienta al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa?	x		x		x	
32	¿Se toman decisiones de manera oportuna cuando surgen problemas o situaciones que lo requieren?	x		x		x	
<b>Dimensión 4: Control</b>							
33	¿Se comparan los resultados obtenidos con los objetivos y metas planificadas?	x		x		x	
34	¿Se mide o evalúa el desempeño del personal y de las diferentes áreas de la empresa?	x		x		x	
35	¿Cuándo los resultados no son los esperados, se analizan las causas para corregir los problemas?	x		x		x	

36	¿Se implementan mejoras continuas en los procesos basándose en la evaluación de resultados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----	---	-------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------

Recomendaciones: .....

Opinión de experto: Aplicable (  ) Aplicable después de modificar (  ) No aplicable (  )

Nombres y Apellidos de experto: **Dr. CPC Orlando Valdemar Bermúdez García** – DNI: 32927705



**Dr. Orlando V. Bermúdez García**  
Mat. 06-1128

Sello y Firma



Huella Digital

## Anexo 07. Ficha técnica de los instrumentos



### UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE

La técnica de la encuesta, se orienta a recopilar información directa sobre la investigación denominada: **EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DEL PERU: CASO MICROEMPRESA “TIGER COMPANY S.A.C.”- CARABAYLLO-LIMA 2025**; al respecto se le pide que en las preguntas que a continuación se acompaña, nos responda con la claridad según la temática de investigación. Su aporte será de mucho interés en la investigación. Se agradece su participación y colaboración.

CONTROL INTERNO			
Dimensión	Preguntas	Sí	No
Ambiente de control	1. ¿La empresa cuenta con un organigrama definido donde se establecen las funciones y responsabilidades de cada trabajador?		X
	2. ¿La gerencia promueve valores como la honestidad, responsabilidad y compromiso entre los empleados de la empresa?	X	
	3. ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y funciones?		X
	4. ¿Existe un código de conducta y reglamento interno que los trabajadores conozcan y cumplan?		X
Evaluación de riesgos	5. ¿La empresa identifica los riesgos que podrían afectar el logro de sus metas y objetivos?		X
	6. ¿Se analizan las posibles consecuencias negativas antes de tomar decisiones importantes en la empresa?		X
	7. ¿La empresa toma medidas preventivas cuando identifica situaciones que podrían generar pérdidas o problemas?	X	
	8. ¿Se evalúan los riesgos de trabajar con nuevos clientes o proveedores antes de establecer acuerdos comerciales?		X
Actividad de control	9. ¿Existe autorización previa de la gerencia para realizar compras, gastos o pagos importantes?	X	
	10. ¿Se realizan revisiones periódicas del dinero en caja, inventarios o activos de la empresa?		X
	11. ¿La persona que maneja el dinero es diferente a quien registra las operaciones contables?		X

	12. ¿Se verifican y comprueban los documentos (facturas, boletas, recibos) antes de realizar pagos?		X
<b>Información y comunicación</b>	13. ¿La empresa cuenta con reportes o informes periódicos sobre sus operaciones, ventas y situación financiera?		X
	14. ¿La información importante es comunicada oportunamente a la gerencia para la toma de decisiones?		X
	15. ¿Los responsables de cada área informan regularmente sobre el avance de sus actividades y resultados?		X
	16. ¿Existe comunicación clara entre las diferentes áreas de la empresa para coordinar actividades?		X
<b>Supervisión y Monitoreo</b>	17. ¿La gerencia supervisa regularmente que se cumplan los procedimientos y normas establecidas?		X
	18. ¿Se realizan verificaciones para detectar errores, irregularidades o incumplimientos?		X
	19. ¿Cuándo se detectan fallas o problemas, se implementan acciones correctivas de manera oportuna?		X
	20. ¿Se da seguimiento a las mejoras implementadas para verificar que funcionen adecuadamente?		X
<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>			
<b>Dimensión</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
<b>Planificación</b>	21. ¿La empresa define objetivos y metas claras que desea alcanzar en un periodo determinado?		X
	22. ¿Se elaboran planes de acción o estrategias para lograr los objetivos propuestos?		X
	23. ¿La empresa realiza presupuestos o proyecciones de ingresos y gastos para planificar sus actividades?		X
	24. ¿Se toman en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno al momento de planificar?		X
<b>Organización</b>	25. ¿Los trabajadores conocen claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades en la empresa?	X	

	26. ¿Se distribuyen las tareas de manera equitativa entre el personal de acuerdo a sus capacidades?		X
	27. ¿Existe claridad sobre quién es el responsable de cada área o proceso en la empresa?	X	
	28. ¿Los recursos (materiales, equipos, personal) están organizados de manera que faciliten el trabajo?		X
<b>Dirección</b>	29. ¿El gerente o jefe motiva al personal para que realice su trabajo con entusiasmo y compromiso?	X	
	30. ¿Existe comunicación abierta donde los trabajadores pueden expresar sus ideas u opiniones?		X
	31. ¿El liderazgo de la gerencia orienta al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa?		X
	32. ¿Se toman decisiones de manera oportuna cuando surgen problemas o situaciones que lo requieren?		X
<b>Control</b>	33. ¿Se comparan los resultados obtenidos con los objetivos y metas planificadas?		X
	34. ¿Se mide o evalúa el desempeño del personal y de las diferentes áreas de la empresa?		X
	35. ¿Cuándo los resultados no son los esperados, se analizan las causas para corregir los problemas?		X
	36. ¿Se implementan mejoras continuas en los procesos basándose en la evaluación de resultados?		X

Lima, 13 de febrero de 2026

  
**Omar Idrogo Puelles**  
 GERENTE  
**TIGER COMPANY S.A.C.**

Firma y sello del encuestado