



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA
GESTIÓN OPERATIVA DE LAS EMPRESAS DE
TRANSPORTE DEL PERÚ: CASO LOS HERALDOS**

E.I.R.L. – TRUJILLO, 2017

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

AUTOR

**HERRERA ASCOY, ERICK FERNANDO
ORCID: 0000-0002-3414-6601**

ASESOR

**ALVARADO LAVADO, HAYDEE ROXANA
ORCID: 0000-0002-3328-8528**

TRUJILLO – PERÚ

2020

1. TÍTULO DE LA TESIS

**CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN OPERATIVA DE
LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DEL PERÚ: CASO LOS HERALDOS
E.I.R.L. - TRUJILLO, 2017**

2. EQUIPO DE TRABAJO

AUTOR

Herrera Ascoy, Erick Fernando

ORCID: 0000-0002-3414-6601

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Estudiante de Pregrado

Trujillo, Perú

ASESOR

Alvarado Lavado, Haydee Roxana

ORCID: 0000-0002-3328-8528

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias Contables,
Financieras y Administrativas, Escuela Profesional de

Contabilidad, Trujillo, Perú

JURADO

Presidente

Poma Sánchez, Luis Alberto

ORCID ID: 0000-0002-5202-7841

Miembro

Uriol Gonzales, Jhimy Franklin

ORCID 0000-0003-0626-9994

Miembro

Aredo García, Marvin Omar

ORCID 0000-0002-1028-1235

3. HOJA DE FIRMA DEL JURADO Y ASESOR

Mgtr. Luis Alberto, Poma Sánchez

Presidente

Dr. Jhimy Franklin, Uriol Gonzales

Miembro

Mgtr. Marvin Omar, Aredo García

Miembro

Mgtr. Haydee Roxana, Alvarado Lavado

Asesor

4. HOJA DE AGRADECIMIENTO

A mis padres Félix y María que son el soporte de mi vida y me siguen brindando su apoyo y me motivan a seguir en todo este tiempo que estudie la carrera.

A mis hermanos Gustavo, Karen, Mary, Nereyda y Kiara por brindarme todo ese apoyo que hasta el día de hoy lo siguen haciendo y por creer en mí.

5. RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general: Describir la influencia del Control Interno en la Gestión Operativa de las Empresas de Transporte del Perú y de La Empresa Los Heraldos E.I.R.L.- Trujillo, 2017.

La investigación fue de diseño no experimental, descriptivo correlacional, porque no se ha manipulado la variable, se limitó a describir las características de la variable tal y como está en su contexto. Para llevarlo a cabo se escogió como muestra a la empresa Los Heraldos E.I.R.L, en el cual se aplicó un cuestionario de 15 preguntas realizado a la Contadora de la empresa, utilizando la técnica de la entrevista, obteniéndose los siguientes resultados: La empresa no cuenta con normas internas, ni manuales, donde el personal labora de forma empírica donde solo se les dice que tienen que hacer de forma verbal todo esto genera que el personal no sepa que hacer en distintas situaciones que se presenta en la empresa.

Finalmente se concluye que la ausencia de Control Interno influye negativamente en la gestión operativa debido a que esta labora de forma empírica, desconociendo medidas de control y procesos que se deben de aplicar para la mejora de la empresa donde se propone: Implementar Control Interno y un Manual de Organización y Funciones, lo que busca es detectar, corregir y tomar acciones correctivas oportunamente para mejorar las actividades de la empresa para poder aplicar las medidas de control interno en la empresa deben de participar todos los niveles, encabezados por la gerencia.

Palabras clave: Control Interno, Gestión Operativa, Empresa Transporte

6. ABSTRACT

The present research work had as general objective: Describe the Influence of Internal Control in the Operational Management of the Transport Companies of Peru and of The Company Los Heraldos E.I.R.L. Trujillo, 2017.

The research was of a non-experimental, descriptive correlational design, because the variable has not been manipulated, it was limited to describing the characteristics of the variable as it is in its context. To carry it out, the company Los Heraldos EIRL was chosen as a sample, in which a questionnaire of 15 questions was applied to the company's Accountant, using the interview technique, obtaining the following results: The company does not have internal norms, nor manuals, where staff work empirically where they are only told that they have to do verbally, all of this causes staff not to know what to do in different situations that arise in the company.

Finally, it is concluded that the absence of Internal Control negatively influences operational management because it works empirically, ignoring control measures and processes that must be applied to improve an entity, therefore it is proposed: Implement Internal Control and An Organization and Functions Manual, what it seeks is to detect, correct and take corrective actions in a timely manner to improve the activities of the company in order to apply the internal control measures in the company, all levels, led by management, must participate.

Keywords: Internal Control, Operational Management, Transport Company

7. CONTENIDO

1. Título de la tesis	i
2. Equipo de trabajo	ii
3. Hoja de firma del jurado y asesor	iii
4. Hoja de agradecimiento.....	iv
5. Resumen	v
6. Abstract.....	vi
7. Contenido.....	vii
I. Introducción	10
II. Revisión de literatura	16
2.1. Antecedentes	16
2.1.1. Internacional.....	16
2.1.2. Nacional:	17
2.1.3. Local.....	18
2.2. Bases teóricas de la investigación.....	24
2.2.1. Marco teórico	24
2.2.1.1. Control interno	24
2.2.1.1.1. Objetivos del control interno	24
2.2.1.1.2. Principios del control interno.....	25
2.2.1.1.3. Componentes del control interno	28
2.2.1.1.4. Funciones del control interno.....	33
2.2.1.1.5. Clasificación del control interno	35
2.2.1.1.6. Proceso del control	37
2.2.1.1.7. Importancia del control interno.....	39
2.2.1.1.8. Responsabilidad de su implementación	40
2.2.1.1.9. Evaluación como elemento de control	40
2.2.1.1.10. Procedimientos para mantener un buen control interno	41
2.2.1.1.11. Técnicas de control	43
2.2.1.1.12. Limitaciones del control interno	48
2.2.1.1.13. ¿Por qué es importante el control interno en las empresas?	49
2.2.1.1.14. Causas de la falta de control	51
2.2.1.2. Gestión operativa.....	53
2.2.1.2.1. Definición de gestión.....	53
2.2.1.2.2. Definición gestión operativa	53
2.2.1.2.3. Definición de gestión operativa eficaz	54
2.2.1.2.4. Alcance de la gestión operativa	54

2.2.1.2.5. Aporte de la gestión operativa	55
2.2.1.2.6. Como incrementar el valor de la gestión operativa	55
2.2.1.2.7. Elementos de la gestión operativa.....	56
2.2.1.2.8. Información de la empresa.....	60
2.2.2. Marco conceptual	61
III. Hipotesis	63
IV. Metodología	64
4.1. Diseño de la investigación.....	64
4.1.1. No experimental	64
4.1.2. Descriptivo – correlacional.....	64
4.2. Población y muestra	65
4.2.1. Población.....	65
4.2.2. La muestra.....	65
4.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores	66
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	69
4.4.1. Técnicas.....	69
4.4.2. Instrumentos	70
4.5. Plan de análisis	70
4.6. Matriz de consistencia	70
4.7. Principios éticos	72
V. Resultados	73
5.1. Resultados	73
5.1.1. Resultados del objetivo específico N.º 1.....	73
5.1.2. Resultados del objetivo específico N.º 2.....	74
5.1.3. Resultados del objetivo específico N.º 3.....	78
5.1.4. Resultados del objetivo específico N.º 4.....	79
5.2. Análisis de resultados:.....	80
5.2.1. Respecto al objetivo específico N.º 1.....	80
5.2.2. Respecto al objetivo específico N.º 2.....	81
5.2.3. Respecto al objetivo específico N.º 3.....	86
5.2.4. Respecto al objetivo específico N.º 4.....	88
VI. Conclusiones	91
6.1. Conclusiones	91
6.1.1. Respecto al objetivo específico N.º 1.....	91
6.1.2. Respecto al objetivo específico N.º 2.....	91
6.1.3. Respecto al objetivo específico N.º 3.....	91
6.1.4. Respecto al objetivo específico N.º 4.....	92

6.2. Recomendaciones	93
6.2.1. Respecto al objetivo específico N.º 1	93
6.2.2. Respecto al objetivo específico N.º 2	93
6.2.3. Respecto al objetivo específico N.º 3	93
6.2.4. Respecto al objetivo específico N.º 4	93
Aspectos complementarios	94
Referencias bibliográficas	94
Anexos	98
Anexo 1 Cuestionario	98
Anexo 2 Lista de Cotejo	102
Anexo 3 Fichas Bibliográficas	103
Anexo 4 Formato liquidación sucursal Cajabamba	104
Anexo 5 Código de ética	105
Anexo 6 MOF Empresa de Transportes Los Heraldos E.I.R.L.	107
Anexo 7 Flujograma compra de pasajes	119
Anexo 8 Flujograma área de encomiendas	120
Anexo 9 Objetivo de calidad de servicios	121
Anexo 10 Capacitación al Personal	122
Anexo 11 Guía de observación	123
Anexo 12 Cronograma de pagos	124

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN OPERATIVA DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DEL PERÚ: CASO LOS HERALDOS E.I.R.L.- TRUJILLO, 2017.

El Perú está lleno de emprendedores personas que quieren formar su propio negocio, donde muchas veces las sociedades empresariales están conformadas por familiares, amigos, colegas, etc. sin embargo hay empresas que no duran mucho en el rubro que quieren emprender, en un corto periodo de tiempo 2 o 3 años en el mercado cierran por diversos factores. Los empresarios siempre van afrontar riesgos de todo tipo como financieros, laboral, operativo y tributario, etc.

Las sociedades empresariales se forman entre familias, amigos, etc. y es aquí quizás donde nace el primer riesgo, porque la mayoría de personas que hacen empresa en el país, son personas que no necesariamente conocen de administración de negocios, gestión operativa, estructura organizacional, etc. para poder controlar y administrar correctamente sus inversiones. El emprendedor se basa en su experiencia, desenvolvimiento que tiene como empresario para poder obtener ganancias que le permitan seguir haciendo crecer su negocio, pero siempre y cuando busque un asesoramiento profesional adecuado en los diversos campos que involucre su negocio así como contar con las personas mejor capacitadas para que formen parte de su equipo de trabajo; por otro lado tenemos que el empresario trabaja sin ningún tipo de asesoría, donde solo trabaja por su experiencia o contrata a personas no idóneas para las expectativas de la empresa (Aredo, 2015).

El empresario se encuentra con una gran carga tributaria, que muchas veces busca la recaudación de la mayor cantidad de impuestos basándose en su facultad fiscalizadora, en donde se encarga de enviar requerimientos sumamente minuciosos, en donde solicita al contribuyente que documente cada una de las operaciones realizadas en su giro de negocio, puesto que si no lo hace podría presumirse que estaría frente a una operación no fehaciente. Cabe resaltar que las empresas mayormente expuestas a los riesgos de ser fiscalizados, son del sector servicios, construcción y transporte, puesto que en estos existen un gran nivel de informalidad y evasión tributaria. Tras lo expuesto anteriormente las muchas empresas especialmente en el sector transporte, buscan tener una contabilidad primordialmente para fines tributarios, pero en realidad la información contable debe de servir para la toma de decisiones gerenciales en temas administrativo, financiero, operativo, tributario, etc. puesto que en el área de contabilidad se encuentra toda la información histórica de las operaciones de una organización, que servirán para la toma de decisiones en el presente y futuro de la empresa (Aredo, 2015).

El desarrollo del control interno se inicia a partir de la aparición de la gran empresa, donde los propietarios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y operativos, donde se hizo imprescindible delegar funciones dentro de la organización, así como establecer procedimientos formales para prevenir, disminuir errores y fraudes (Amaro, 2013).

Se dice que el control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a los cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. Partiendo de esto mencionamos la siguiente interpretación del control interno: es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad; es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración , entre otras, son regidas por el Control Interno; además , es un instrumento de eficiencia , cuya función se puede aplicar a todas las áreas de operación sin excepción alguna de los negocios , de su aplicación y que sea efectiva depende que la administración obtenga la información necesaria para dar mejores opciones y poder dar soluciones a los distintos problemas que presente la empresa (Amaro, 2013).

Define gestión como: “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”, (Beltran, 1999, pág. 24).

La gestión operativa puede definirse como modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos, donde abarca cambios no solamente en la estructura de la organización, sino también en el sistema de roles y funciones, lo cual tienen una notable influencia en cuestiones como la elección de personal directivo y mandos intermedios. Asimismo, la gestión operativa influye en los procesos de capacitación del personal, las relaciones entre circuitos organizativos y la tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estrategias acordes con los proyectos en curso (ISOtools.org, 2015).

La gestión operativa es importante para las empresas porque son los procesos por los cuales se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de una organización, todas estas obtenidas por la secuencia de actividades además de un tiempo requerido (Darumasoftware.com, 2017).

A través de lo expuesto, se plantea que el Control Interno influye en la Gestión Operativa de la empresa debido a que esta va a determinar el funcionamiento de la organización, identificar riesgos, asegurar el cumplimiento, comunicar a todos los niveles de la empresa las responsabilidades de cada empleado y supervisar que todas las tareas, procesos y objetivos se cumplan.

En la actualidad la empresa Los Heraldos E.I.R.L:

Tiene problemas en la parte operativa donde el personal trabaja de forma empírica, las funciones no están establecidas y no asumen responsabilidad debido a la falta de documentos que estipulen que es la función del personal o su responsabilidad, también tenemos los problemas que afronta la empresa en el desorden en los pagos al personal o también al pago de mantenimiento y repuestos de los buses donde no cuentan con un fondo específico para estos casos, para poder cubrir estos gastos sacan de las ventas diarias que ha realizado el personal. Las sucursales con su desorden y el mal manejo de las personas encargadas en dichos lugares y la escasa supervisión debido a que no tienen un control en la labor que desempeña el personal.

Por lo anteriormente expresado, el enunciado del problema de investigación es el siguiente: **¿Cuál es la influencia del Control Interno en la Gestión Operativa de las Empresas de Transporte del Perú y de la Empresa Los Heraldos E.I.R.L.- Trujillo, 2017?**

Para dar respuesta al problema se ha planteado el siguiente **objetivo general:**

Describir la influencia del Control Interno en la Gestión Operativa de las Empresas de Transporte del Perú y de la Empresa Los Heraldos E.I.R.L. Trujillo, 2017.

Para poder obtener el objetivo general, nos hemos planteado los siguientes **objetivos específicos:**

1. Describir la influencia del Control Interno en la Gestión Operativa de las Empresas de Transporte del Perú 2017.
2. Describir la influencia del Control Interno en la Gestión Operativa de la empresa Los Heraldos E.I.R.L.- Trujillo, 2017.
3. Realizar un análisis comparativo de la influencia del Control Interno en la Gestión Operativa de las Empresas de Transporte del Perú y de la Empresa Los Heraldos E.I.R.L.- Trujillo, 2017.
4. Después de haber realizado el análisis comparativo del objetivo N° 3, se propone implementar Control Interno y un Manual de Organización y Funciones en la empresa Los Heraldos E.I.R.L.-Trujillo, 2017.

La metodología de la investigación fue de tipo cualitativa, ya que no manipulo variables y solo describió la influencia del Control Interno en la Gestión Operativa de las empresas de transporte del Perú y la empresa Los Heraldos E.I.R.L.- TRUJILLO, 2017: para lo cual se llevó a cabo la técnica de entrevista

y la observación directa, a través del instrumento que es el cuestionario aplicado a la Contadora de la empresa. También el nivel de investigación fue descriptivo-correlacional, debido a que solo se limitó a describir la variable en estudio, dado que tiene dos variables de causa y efecto y el diseño que se utilizó en esta investigación es no experimental, ya que se realizó en su contexto dado sin ser manipulados en la recolección de datos.

La investigación se justifica porque determino y describió como el Control Interno influye en la Gestión Operativa de las empresas de transporte en el Perú y la empresa LOS HERALDOS E.I.R.L.- TRUJILLO, 2017.

Así mismo la investigación se realizó para dar a conocer los problemas que pasan las empresas de transporte debido a la ausencia de Control Interno y de formas, procesos que se deben de aplicar en una gestión todo esto influye negativamente en la Gestión Operativa de la empresa ya que el personal labora sin saber cuáles son sus responsabilidades y funciones donde repercute en toda la empresa. Del mismo modo servirá para tener una visión clara sobre la importancia de estas variables en la empresa, dado que les va a permitir detectar, suprimir errores cometidos por el personal, hacer el seguimiento de las operaciones, supervisar y tomar acciones correctivas oportunamente.

Finalmente, la presente investigación servirá para todos los estudiantes que realicen trabajos de Control Interno, Gestión Operativa y temas relacionados, como también servirá hacia mi persona ya que me permitirá obtener mi título profesional.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacional

- a. (Acosta & Ariza, 2007): “Diagnóstico para el mejoramiento del Sistema de Control Interno de la Empresa Anipack Ltda. en Bogotá”. Bogotá-Colombia. Cuyo **objetivo general** fue realizar el diagnóstico de la situación actual en el tema de control interno para la empresa ANIPACK Ltda., tomando como base los parámetros definidos por el Informe COSO, con el fin de proponer ajustes al mencionado sistema de acuerdo con las falencias y necesidades del negocio. Donde la **metodología** que fue utilizada es la encuesta es aplicada en forma de entrevista personal a tres individuos relacionados con la administración del negocio, pero de nivel jerárquico diferente, así como la Observación y verificación documental. Mediante la solicitud y análisis de documentación, se busca identificar y describir las actividades de las distintas áreas de la empresa, y la efectividad de los controles respectivos, se puede decir que uno de los principales **resultados** del diagnóstico en cuanto a la eficiencia del sistema de control interno para ANIPACK Ltda., con la aplicación de la herramienta se logra establecer una calificación general que determina un nivel de cumplimiento bajo. Donde podemos encontrar en las **conclusiones** que la gerencia de la empresa no vislumbra la importancia del control interno y las implicaciones de los riesgos que se corren por las falencias en este aspecto, la falta de manuales de funciones y procedimientos, por lo que dentro de la propuesta de mejora se señala la importancia de implementar el diseño de estos manuales y así suplir esta necesidad así como la gerencia adquiere conciencia sobre la importancia del control y los riesgos

que implica no aplicar eficientemente todos los criterios relacionados con el tema, por lo que se compromete a implementar la propuesta de mejora y evaluar el sistema mínimo una vez al año.

2.1.2. Nacional:

- a. Jimenez, (2016):** “El Control Interno en la Gestión Operativa de los Centros de Hemodiálisis del Callao, año 2016”. Callao-Perú, tiene como **objetivo general:** Evaluar la incidencia del control interno en la gestión operativa de los Centro de Hemodiálisis del Callao donde la **metodología** utilizada fue que se hizo uso de encuestas por medio de cuestionarios de preguntas, a los trabajadores de los Centros de Hemodiálisis del Callao que se determinaron en la muestra, donde en los **resultados** encontrados nos dieron que el control interno y la gestión operativa tuvieron una relación fundamental, ya que al no haberse aplicado adecuadamente el control interno trajo como consecuencia que la gestión operativa no haya podido cumplir con las políticas y objetivos operativos en tanto se llegó a la **conclusión** que al no haberse aplicado un adecuado sistema control interno en los Centros de Hemodiálisis del Callao, la gestión operativa no cumplió con sus fines ya que trajo como consecuencia que los procesos operativos que se realizaron no hayan sido eficientes y eficaces.
- b. Carrasco & Farro, (2014):** “Evaluación del Control Interno a las Cuentas por Cobrar de la Empresa de Transportes y Servicios Vanina E.I.R.L., para mejorar la Eficiencia y Gestión, durante el período 2012”. Chiclayo – Perú, tiene como **objetivo general:** Evaluar el control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de Transportes y Servicios Vanina E.I.R.L. donde la **metodología** utilizada fue documental y descriptiva, el diseño fue no

experimental, los **resultados** encontrados fueron que el control interno no se desarrolla de manera eficiente y efectiva, debido a que la falta de supervisión en el área limitada, por lo tanto, se realizan procedimientos informales que no permiten el óptimo desarrollo de las actividades, aplican controles internos deficientes porque no existen supervisiones en esta área, el personal no es capacitado para afrontar responsabilidades de manera eficiente. Se puede llegar a la **conclusión** que las empresas de transporte no cuentan con sistemas de control interno, los componentes no son evaluados para el buen funcionamiento y operatividad de los miembros de la administración, demostrándose que tan importante es el control interno en la gestión administrativa de las empresas.

2.1.3. Local

- a. **Altamirano & Rubio, (2018):** “El Control Interno y su contribución a la mejora de la Gestión Empresarial en la Empresa de Transportes VIA S.A.C., distrito de Trujillo, año 2018”. Trujillo-Perú. El **objetivo general** es determinar de qué manera el control interno contribuirá a la mejora de la gestión empresarial en la Empresa de Transportes Vía S.A.C., distrito de Trujillo, año 2018. La **metodología** que utilizamos como técnicas el análisis documental en el área de contabilidad, ventas, recursos humanos y compras. Complementariamente se aplicó un cuestionario a los trabajadores de las mencionadas áreas, donde los **resultados** demuestran que el control interno que tiene la empresa no es el adecuado y no contiene las actividades propias de un sistema de control a la vez se muestran deficiencias en la gestión empresarial, lo cual no contribuye con el cumplimiento de los objetivos ni a la productividad y competitividad de la empresa. Se puede llegar a la

conclusión que de acuerdo a la evaluación realizada a las distintas áreas de la empresa de transportes Vía S.A.C, mediante el análisis documental y cuestionario se determinó que no cuentan con un adecuado funcionamiento del control interno y que identificadas las deficiencias en las distintas áreas de la empresa se diseñaron y aplicaron mejoras, lo cual permitió un adecuado funcionamiento del control interno en toda la entidad.

b. Mariños (2015): “El Sistema de Control Interno en el proceso de operaciones y la mejora en la situación económica de Transportes Mariños en el año 2015 Trujillo”. Trujillo-Perú. El **objetivo general** es demostrar que un sistema de control interno en el proceso de operaciones mejora la situación económica en transportes Mariños en el año 2015 Trujillo. La **metodología** que se utilizó fue encuestas y entrevistas aplicadas en este proceso y se aplicó el sistema COSO basado en cinco componentes de control interno. Donde en los **resultados** obtenidos se pudo observar el todo el proceso operativo, como, por ejemplo: la falta de un encargado para el proceso de operaciones ocasionaba que este sea manejado por la parte administrativa, generando problemas con sus actividades, se detectó que las funciones asignadas no estaban claramente definidas, así como también los diversos gastos que afrontaba la empresa frente a las multas, indemnizaciones, etc. Se **concluyó** que de acuerdo con el diagnóstico de la empresa se detectó que el proceso de operaciones estaba involucrado dentro del área administrativa y por ello se generaba problemas a la hora de realizar sus actividades, se diseñó MOF, MAPRO, un código de ética, políticas y reglamentos, para poder designar y especificar las funciones de cada trabajador tanto en el área administrativa

como en el de operaciones, así también estas políticas implementadas servirán para la selección de un buen personal.

- c. **Agreda (2014):** “Diseño e Implementación del Sistema de Control Interno y su incidencia en la Gestión de la Empresa de Transporte Tours SAC sede matriz Trujillo y sucursales – 2014”. Trujillo-Perú. El **objetivo general** de la presente investigación es, determinar de qué manera el sistema de control interno incide en la gestión de la empresa de Transportes Tours SAC, donde la **metodología** utilizada fue Análisis de Contenido; a través de las guías de observación que sirven para recopilar la información. Asimismo, a fin de analizar el Proceso de Control Interno y la influencia sobre los responsables funcionales y operativos de la empresa, y la Entrevistas: Dirigidas a la Administración y personal del Área en Estudio, con el fin de conocer la situación y gestión de la entidad en estudio y obtener respuestas al problema planteado. Donde nos dice que en los **resultados** permitió, optimizar la gestión mejorando la eficiencia de los procesos y brindando información oportuna de las deficiencias que ameritan nuevas estrategias y/o cambio de procedimientos, con el fin de administrar los recursos racionalmente y tener indicadores para la gerencia y desencadenar una adecuada toma de decisiones en el beneficio del crecimiento de la organización, basada en el cumplimiento de sus objetivos y metas. Se **concluyó** que se identificaron falencias en las funciones y responsabilidades de las diversas áreas, y se estableció las mejoras, aprobadas para su ejecución e incorporación en el manual de Organización y Funciones de la Empresa de Transporte Tours SAC. Donde La implementación del Sistema de Control Interno incidió positivamente en la eficiencia en las actividades de cada una de las áreas sometidas a los

controles, aportando información real para la adecuada toma de decisiones y el mejoramiento de la gestión, traducido en aumento de la rentabilidad de la Empresa de Transporte Tours SAC.

- d. Vega (2015):** “Implementación de un sistema de Control Interno para mejorar la Gestión Operativa del área caja y bancos de la Empresa de Transportes y Servicios Generales Joselito S.A.C.” Trujillo-Perú. Tuvo como **objetivo general:**

Implementar un sistema de control interno para mejorar la gestión del área de Caja y Bancos de la Empresa Transportes y Servicios Generales Joselito SAC dedicada al transporte de carga pesada. Donde se encontró los siguientes **resultados**; En la empresa Transportes y Servicios Generales Joselito SAC una de las áreas más críticas es la de Caja y Bancos por presentar en sus operaciones diarias un considerable número de irregularidades generados por la carencia de controles. Con este marco de análisis se efectuó la revisión de cada una de las operaciones del área de caja y bancos de la empresa Transportes Joselito determinándose que estas se efectúan solo por experiencia sin tener en cuenta normas internas, parámetros o manuales; con lo cual se llegó a la **conclusión** que la implementación de un sistema de control interno en el área de caja y bancos en la empresa mejora la gestión mediante parametrización de las tareas y actividades necesarias para llevar a cabo sus procesos haciendo uso de los flujogramas elaborados para cumplir con ellos y con el manual de operaciones y funciones donde se vean normados.

- e. **Aredo (2015)**: “El Sistema de Control Interno en el Área de Contabilidad y su Incidencia en la Gestión Administrativa y Operativa de las Empresas Constructoras de la Ciudad de Trujillo, año 2015”. Tuvo como **objetivo general**: Implementar un modelo de sistema de control interno en el área de contabilidad para las empresas constructoras de la ciudad de Trujillo, de tal manera que incida fructíferamente en su región administrativa y operativa. La **metodología** es el método descriptivo, de tal manera que los datos serán obtenidos mediante la observación directa y diseño de una casilla, donde se puede obtener los siguientes **resultados** obtenidos podemos observar claramente que al mejorar los controles internos del área de contabilidad, estos influyen directamente en las demás áreas, tanto en las que se encargan de la parte operativa de la tesorería, logística, ingeniería, entregando reportes oportunos y confiables para proceder de la mejor manera con sus responsabilidades, así como también influye en la parte administrativa ya que se entrega estados financieros oportunos, confiables, para poder tomar mejores decisiones para en base a hechos económicos pasados reflejados en la contabilidad, **conclusiones** al hacer un diagnóstico de los controles internos del área de contabilidad de la empresa Constructora e Inversiones Soto S.A.C. se encontraron que existían muchas deficiencias, por lo que se estableció políticas, procedimientos y procesos a seguir permitiendo un eficiente sistema de control interno en esta área.
- f. **Joaquín & Céspedes (2013)**: “Diagnóstico del Sistema de Control Interno Actual en el Proceso Específico de las Ventas de La Empresa de Transportes Ittsabus”. Trujillo-Perú en el año 2013. Tuvo como **objetivo general**:

Demostrar que el diagnóstico del sistema de control interno actual mejorará el proceso específico del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus. La **metodología** utilizada es para evaluar las deficiencias se realizó un muestreo, con el apoyo del personal que labora en el área de ventas, así como también, se hizo uso de las técnicas de estudio como: la observación, encuesta y entrevista, donde se pueden obtener los siguientes **resultados** Determinan que al implementar el sistema de control interno facilito procesos de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación, determina las funciones específicas del área, responsabilidades y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica, proporciona información sobre su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones **conclusiones:** La empresa tiene debilidades relacionadas con; la falta de políticas y procedimientos establecidos para el área de ventas que explique en detalle las funciones según el cargo, los errores constantes en el ingreso de información al sistema de venta de pasajes (liquidaciones, correlativos, anulaciones) generando inconsistencias en la información presentada. La falta de capacitación a los nuevos trabajadores en el área concluimos que las operaciones pueden ser fortalecidas si se aplican propuestas en la mejora del sistema de control interno, en el proceso específico de las ventas de la empresa en estudio, lo que contribuye la eficiencia en las operaciones del proceso de ventas y la organización de las funciones.

2.2.Bases Teóricas de la Investigación

2.2.1.Marco Teórico

2.2.1.1. Control Interno

El control interno es un instrumento de gestión que se emplea para proporcionar una seguridad razonable de que se cumplan los objetivos establecidos por la entidad, para esto comprende con un plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad que proteja sus recursos, propenda a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoye y mida la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimule la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas. La eficacia de la estructura de control interno, revisión y actualización constante es una responsabilidad de todos los directivos de la entidad (Bacallao, 2009).

(**Aguirre, 1997**) hace mención en su libro Contabilidad de Costos, que: el control interno, conocido también como control de gestión, contempla a la empresa en su totalidad, aplicando una serie de instrumentos necesarios para conseguir eficiencia y eficacia en cada una de las operaciones que la empresa realice. Continúa diciendo que el control debe realizarse en todas y cada una de las áreas en que se divide la empresa y algo muy importante que menciona es que el control consiste en comparar lo real con lo planeado (pág. 55).

2.2.1.1.1. Objetivos del control interno

Según Fonseca, R. (2004): sostiene que la finalidad básica del sistema de control interno es facilitar que la empresa alcance

sus propios objetivos mediante el mejoramiento de confiabilidad en la información que esta maneja, sin embargo, existen los siguientes objetivos generales a mencionarse:

- ✓ Promover la eficiencia de las operaciones en lo relativo a las recaudaciones, distribución y uso de los recursos que generan las actividades empresariales dentro del marco legal correspondiente.
- ✓ Promover la utilidad y conveniencia de los sistemas de administración y finanzas, diseñados para el control interno de las operaciones e información de los resultados alcanzados.
- ✓ Ayudar a generar información útil, oportuna, confiable y razonable sobre el manejo, uso y control de los derechos y obligaciones de las empresas.
- ✓ Motivar la capacidad administrativa para reaccionar frente a estímulos negativos de su entorno, para que esté en condiciones de identificar, comprobar e impedir, posibles malos manejos de los recursos disponibles, así como administrar los riesgos existentes (pág. 114).

2.2.1.1.2. Principios del control interno

Según el portal web Audidoresinternos.es, (2013) nos dice que se establece 17 principios referente a los 5 componentes del control interno:

Ambiente de control

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

Evaluación de riesgos

6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.

8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

Actividades de control

10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Información y comunicación

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.

15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

Supervisión

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.

17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

2.2.1.1.3. Componentes del control interno

1. Ambiente de control

Es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la gerencia y por todo el personal, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre actividades y resultados. Se refiere, al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades (oas.org, 2009).

Según la UNICAUCA.edu.co, (2019) nos dice que el ambiente de control es la base de todos los componentes ya

que busca situar un adecuado entorno en la entidad, que permitan generar conductas positivas en los colaboradores que contribuyan a mantener un adecuado control interno:

- ***Integridad y valores éticos.*** – se deben establecer los valores éticos y de conducta que se esperan del recurso humano al servicio del ente, durante el desempeño de sus actividades propias. La gerencia debe comunicar y fortalecer los valores éticos y conductuales con su ejemplo
- ***Competencia.*** – se refiere al conocimiento y habilidad que debe poseer toda persona que pertenezca a la organización, para desempeñar satisfactoriamente su actividad.

2. Evaluación de riesgos

Según Espe.edu.ec, (2017) nos dice que la máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos. Ya que toda empresa está expuesta a riesgos sean estos de fuente externa o interna.

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. la máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de la administración de riesgos, que

implica la metodología, estrategias, técnicas, procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudiera afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

- **Identificación de riesgos:** los directivos de la entidad identificarán los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.
- Determinar qué medidas se adoptarán y como serán administrados y controlados.

3. Actividades de control

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016) nos dice que son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección, ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.

Hay actividades de control en toda organización, a todos los niveles y en todas las funciones, incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad

operativa, salvaguardia de activos y segregación de funciones.

4. Información y comunicación

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016) nos dice que hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

Los sistemas de información generan informes, que contienen información operativa, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesaria para la toma de decisiones y para formular informes financieros.

***Calidad de la información.** – La calidad de la información generada por los diferentes sistemas afecta la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad.

Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz.

Contenido ¿contiene toda la información necesaria?

Oportunidad ¿se facilita en el tiempo adecuado?

Actualidad ¿es la más reciente disponible?

Exactitud ¿los datos son correctos?

Accesibilidad ¿puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

El personal tiene que saber cómo sus actividades están relacionadas con el trabajo de los demás, esto es necesario para conocer los problemas y determinar sus causas y la medida correctiva adecuada. El personal debe saber los comportamientos esperados, aceptables y no aceptables. Asimismo, debe haber líneas de comunicación para que esta información llegue a niveles superiores, y por otra parte debe haber disposición de los directivos para escuchar.

5. Supervisión

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016) nos dice que son los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones, incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión.

***Alcance y frecuencia**

El alcance y la frecuencia de la evaluación del control interno variaran según la magnitud de los riesgos objeto de control y la importancia de los controles para reducción de aquellos. Así los controles actuarán sobre los riesgos de mayor prioridad y los más críticos para la reducción de un determinado riesgo serán objeto de evaluación más frecuente.

2.2.1.1.4. Funciones del control interno

El control interno puede definirse como el plan mediante el cual una organización establece principios, métodos y procedimientos que, coordinados y unidos entre sí, buscan proteger los recursos de la entidad y prevenir y detectar fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados en la empresa. Además, hace parte un proceso que debe ser ejecutado de forma conjunta por la junta directiva de la empresa, la gerencia y por todo el recurso humano de la misma, cuya orientación debe estar encaminada al cumplimiento de las siguientes funciones (Poch, 2000, pág. 28).

1. Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.

2. Garantizar la eficacia y la eficiencia en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión de la organización.
3. Velar porque las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
4. Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
5. Asegurar que los registros y la información generada como producto de las actividades realizadas por la organización, sean elaborados y presentados de manera oportuno y que dicha información sea confiable.
6. Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, así como también detectar y corregir errores que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
7. Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

Las funciones del control interno tienen por objeto apoyar a la administración en el logro de los objetivos, proporcionando información mediante análisis, apreciaciones y recomendaciones relacionadas con su gestión, es importante tener un buen sistema de control interno en las organizaciones; se ha incrementado en los

últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficacia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado; es necesario resaltar que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión (Mendoza, 2018, págs. 215-217).

2.2.1.1.5. Clasificación del control interno

Según Dueñas (2007, págs. 19-30) sostiene que los controles de la organización de una manera convencional pueden clasificarse de la siguiente forma:

Según su relación con el controlado:

- ✓ **Control interno.** - se efectúa desde las funciones propias de la organización. Ejemplo, control de asistencia por parte de la gerencia de los recursos humanos.
- ✓ **Control externo.** - se realiza por agentes externos de la organización. Ejemplo, control del municipio sobre las disposiciones de desechos contaminantes.

Según la oportunidad de realización:

- ✓ **Control previo.** - cuando ejerce labores de control antes de que un acto surta efecto. Ejemplo la totalización y la revisión de los roles antes de su pago.
- ✓ **Control perceptivo o concurrente.** – es el que se produce al momento en que se está ejecutando un acto administrativo.
- ✓ **Control posterior.** – es que se realiza después de que se ha efectuado una actividad. Dentro de este control se encuentra la auditoria. Ejemplo verificación de la calidad de las losas de una edificación.

Según su alcance:

- ✓ **Sobre las personas.** - aplican a la presencia de las personas en la organización. Ejemplo control de salud, de asistencia, etc.
- ✓ **Sobre la gestión.** – aplican al control de gestión o la administración de los recursos empresariales y la obtención de objetivos. Ejemplo evaluación del desempeño en cuanto al cumplimiento de las metas y logros semanales.

Por la función:

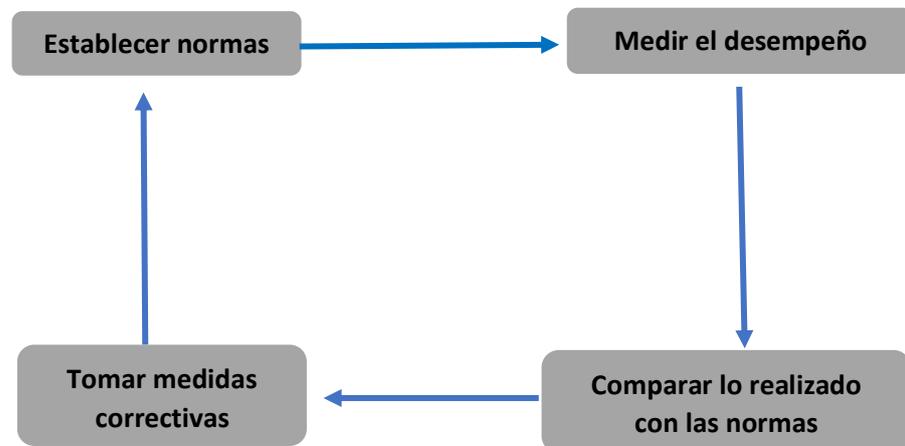
- ✓ **Control financiero.** – aplica a las operaciones que involucran recursos financieros. Ejemplo controles de manejo de fondos en cuentas corrientes.

✓ **Control técnico.** – aplican a las actividades técnicas relacionadas al giro del negocio. Ejemplo mantenimiento de buses.

2.2.1.1.6. Proceso del control

Independientemente de la función que se controle o de la técnica empleada para controlarla, el diseño del sistema obedece a una estructura interna del mismo, cuya dinámica es cíclica e incluye un elemento determinante en su actuación.

Lo primero en realizar para integrar un sistema de control es suponer que la dirección superior y los responsables del área deben tomar en cuenta tanto la finalidad practica que persiguen al llevar a cabo la acción de controlar como medios adecuados para alcanzarla. (Rodríguez, 2006, pág. 27).



Proceso del control. (Rodríguez, 2006, pág. 27)

- ✓ **Establecer normas:** En esta etapa comprende el establecimiento de normas para todo tipo de funciones operacionales y actividades, podemos definirla como: “unidad de medida establecida para servir como un modelo o criterio”. Proporciona la base sobre la cual se mide el desempeño (pág. 27).
- ✓ **Medir desempeño:** Consiste en medir el desempeño, se refiere a un solo concepto: “mostrar lo que se ha logrado”. Proporciona la información objetiva que posteriormente se compara con la norma establecida (pág. 27).
- ✓ **Comparar lo realizado con las normas:** Una vez se ha obtenido la información sobre el funcionamiento, luego se compara este funcionamiento con la norma o estándar (evalúa el funcionamiento).

El funcionamiento a cargo del control debe, en consecuencia, analizar, evaluar y juzgar los resultados como parte definida del proceso de control (pág. 27).
- ✓ **Tomar medidas correctivas:** Lo que se espera en esta etapa es tomar las medidas correctivas pertinentes. Puede considerarse como el hecho de hacer cumplir o de ver que las operaciones sean ajustadas o se hagan esfuerzos para que los resultados vayan de acuerdo con lo esperado (pág. 27).

2.2.1.1.7. Importancia del control interno

Según el marco conceptual del control interno de la contraloría nos dice que “El control interno trae consigo una serie de beneficios para la entidad. Su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos”.

A continuación, se presentan los principales beneficios según la Contraloría General del Perú, (2014):

- ✓ El Control Interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, sub procesos y actividades en donde se implemente.
- ✓ El Control Interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.
- ✓ El Control Interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias.
- ✓ Cuando más se alejan los propietarios de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno adecuadamente estructurado

sobre todo si la empresa cuenta con sucursales
(Contraloría, gob.pe, 2014, pág. 14).

2.2.1.1.8. Responsabilidad de su implementación

Según Claros (2012) nos dice que el INTOSAI en el año 2004 sostiene: Los gerentes son los responsables directos por todas las actividades de una organización, incluyendo el diseño, la implantación, la supervisión del funcionamiento correcto, el mantenimiento y la documentación del sistema de control interno. Sus responsabilidades varían de acuerdo a su función en la organización y las características de la organización.

Es esencial, por lo tanto, que todos los gerentes en una organización comprenden la importancia de establecer y conservar un control eficaz (pág. 47).

2.2.1.1.9. Evaluación como elemento de control

Según Rodríguez (2006) sostiene que: Establecer controles involucra un marco de incertidumbre en cuanto a los resultados finales. Debido a esa incertidumbre, la administración ha llegado a la conclusión de que conviene efectuar revisiones periódicas de los diversos controles.

Cualquiera que sea el tipo de organización, los procedimientos y las funciones básicas deberán someterse a una continua revisión y evaluación, porque las deficiencias localizadas en las políticas, los procedimientos, las

estructuras orgánicas y los controles pueden provocar fuertes pérdidas. Un control adecuado, coordinado con las demás áreas funcionales, disminuirá los problemas que por lo común existen en toda organización.

La evaluación constituye un elemento esencial, porque permite conocer la medida y el modo en que se van alcanzando los objetivos. Esto indica incongruencias, desviaciones, deficiencias, incumplimientos y diferencias en el desarrollo y resultado de las acciones, y hace posible adoptar las recomendaciones a que haya lugar (pág. 28).

2.2.1.1.10. Procedimientos para mantener un buen control interno

Según Gomez (2018) nos dice que para mantener un buen control interno son los siguientes procedimientos:

- ✓ Delimitar responsabilidades
- ✓ Delimitación de autorizaciones generales y específicas
- ✓ Segregación de funciones
- ✓ Practicas sanas en el desarrollo del ejercicio
- ✓ Selección del personal idóneos, hábiles, capaces y de moralidad
- ✓ Rotación de deberes
- ✓ Instrucciones por escrito
- ✓ Cuentas de control
- ✓ Evaluación de sistemas computarizados
- ✓ Evitar uso de efectivo

- ✓ Uso mínimo de cuentas bancarias
- ✓ Depósitos inmediatos e intactos de fondos
- ✓ Orden y aseo
- ✓ Inspecciones de las encomiendas físicos frecuentes
- ✓ Registro adecuado de toda la información
- ✓ Conservación de documentos
- ✓ Definición de metas claras y objetivos claros
- ✓ Hacer que el personal sepa por que hace las cosas.

Algunos procedimientos de control interno en una empresa:

- Arqueos de caja periódicos para verificar que las ventas que realiza el personal concuerden con el sistema de ventas
- Control de asistencias de los trabajadores
- Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la entidad
- Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la compañía es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz
- Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos
- Controlar el acceso de personas no autorizadas en las distintas áreas de la empresa
- Verificar que se estén cumpliendo con las normas tributarias y locales.

Existen muchos más y variados procedimientos de control interno que se le puedan aplicar a la empresa, ya que cada una implementa los que mejor se acomoden a la actividad que desarrolla y le brinden un mayor beneficio.

2.2.1.1.11. Técnicas de control

Según Cano (2017) nos dice que son los métodos y medios que se utilizan para la obtención y análisis de información, hechos y circunstancias de una situación y para conocer la existencia o no de controles internos y evaluar su efectividad en cualquier área o proceso.

Beneficios

Según Cano (2017) nos dice que el conocimiento directo de las técnicas, por quien ejerce el control, proporciona más seguridad y confiabilidad para el examen de cómo se están realizando las operaciones en la realidad que con la sola verificación de la información que normalmente fluye en la entidad.

Técnicas más utilizadas

Son las siguientes según Cano, 2017, (págs. 106-110) nos dice lo siguiente:

➤ Observación

Esta técnica consiste en apreciar, mediante el uso de los sentidos, los hechos y circunstancias relacionados con el

desarrollo de los procesos, o con la ejecución de una o varias operaciones.

¿Con que objetivo?

Lo que busca es obtener información directa sobre los hechos y circunstancias de un proceso en un momento determinado, y poder fundamentar mejor las opiniones y conclusiones que de ella se deriven.

Pasos para su aplicación

- ✓ Definir cuando y donde se va a efectuar
- ✓ Ir al sitio o lugar de los hechos
- ✓ Anotar los aspectos importantes observados.

➤ **Inspección**

Consiste en constatar técnicamente en un objeto, lugar o situación, sus características, componentes, medidas, accesorios, seguridades, valores, cantidades, atributos técnicos y estado en que se encuentra.

¿Con que objetivo?

Lo que busca esta técnica es asegurar de que los atributos correspondan a los establecidos o, en caso contrario, identificar las diferencias específicas o precisar nuevas condiciones.

Para su aplicación

- ✓ Precisar que se va a inspeccionar
- ✓ Definir para que se hace la inspección
- ✓ Asignar la persona indicada para efectuarla

- ✓ Recolectar la información necesaria que permita su confrontación
- ✓ Efectuar la inspección
- ✓ Registrar e informar los resultados.

➤ **Comprobación**

Consiste en examinar los soportes y registros que apoyan o sustentan una transacción u operación, obteniendo evidencias suficientes que certifiquen que se ajustan a los criterios establecidos y probando que los documentos requeridos son válidos, los registros confiables y las autorizaciones auténticas.

¿Con que objetivos?

*Para tener certeza de que la transacción u operación, no solamente tenga sus documentos soportes, sino que, además, sea cierta y valida y tener las pruebas suficientes que así lo demuestren.

*Para probar hipótesis formuladas, con base en hechos o comentarios sobre posibles irregularidades.

Pasos para su aplicación

- ✓ Precisar la situación objeto de comprobación
- ✓ Recolectar documentos y además soportes de la operación

- ✓ Determinar, en operación y en los documentos soportes, las evidencias suficientes que demuestren la veracidad y validez de las mismas
- ✓ Registrar e informar los resultados.

➤ **Conciliación**

Consiste en establecer la correspondencia y confiabilidad entre dos registros independientes pero relacionados entre sí. La técnica de la conciliación tiene su mayor aplicación en el área financiera.

¿Con que objetivos?

Para aclarar las posibles diferencias que se presenten, analizar sus causas y efectuar los ajustes que sean del caso.

Pasos para su aplicación

- ✓ Definir la(s) cuenta(s) que van a ser objeto de conciliación
- ✓ Determinar la fecha de corte para la conciliación
- ✓ Obtener de contabilidad el de la(s) cuenta(s) que se van a conciliar
- ✓ Cotejar contra los registros o informes de la dependencia correspondiente
- ✓ Aclarar las diferencias que resulten y, cuando sea necesario, recomendar los ajustes del caso.

➤ **Análisis de saldos y movimientos**

Esta técnica consiste en analizar, el saldo de una cuenta de un estado financiero (Balance General, Estado de

Resultados, entre otros), identificando el movimiento de los cargos y abonos que lo originaron, así como también, las transacciones y documentos que respaldan dichos movimientos. Se usa, básicamente, para el análisis de las cuentas en el área financiera.

Con que objetivo

Para determinar si el saldo objeto de análisis correspondiente a la realidad de las operaciones realizadas.

Pasos para su aplicación

- ✓ Determinar las cuentas que se van a analizar
- ✓ Determinar las fechas y el responsable del análisis
- ✓ Seleccionar y clasificar los componentes que integran la cuenta
- ✓ Descomponer el saldo de cada cuenta en sus cargos y abonos
- ✓ Efectuar el análisis y registrar sus resultados para informar.

➤ Confirmación

Esta técnica consiste en cerciorarse de la validez de las operaciones realizadas o cifras, mediante comunicación directa con terceros, que conocen la naturaleza y condiciones de lo que se quiere confirmar y, por tanto, pueden informar sobre su autenticidad.

¿Con que objetivo?

Establecer la veracidad de los registros e información objeto de la confirmación

Pasos para su aplicación

- ✓ Definir el aspecto para confirmar y quien lo va a realizar
- ✓ Disponer de la información para cotejarlo por la del tercero
- ✓ Definir a quienes se les va a solicitar información
- ✓ Elaborar y enviar la(s) comunicación(es)
- ✓ Cotejar la respuesta de terceros con la de la entidad
- ✓ Informar los resultados.

2.2.1.1.12. Limitaciones del control interno

Según la Universidad de Buenos Aires (2015) nos dice que, el control interno puede ser efectivo para protegerse contra errores y fraudes y asegurar la confiabilidad de la información contable. Sin embargo, es importante reconocer la existencia de limitaciones inherentes al control interno:

- a. En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultados de equívocos en instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga
- b. Las actividades de control dependientes de la separación de funciones pueden ser burladas por colusión entre empleados
- c. Los controles están diseñados, generalmente, para ser aplicados en transacciones habituales. Podrían no

detectarse errores o irregularidades en el caso de transacciones no rutinarias

- d. La extensión de los controles adoptados por un ente también está limitada por consideraciones de costo, es decir, no deben tener un costo superior a la pérdida que se puede derivar de su ausencia o falta de aplicación (págs. 15-16).

2.2.1.1.13. ¿Por qué es importante el control interno en las empresas?

Según (Servin, 2017) nos dice que usualmente las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema de administración bien definido, donde muchas veces los objetivos y planes no se encuentran por escrito, sino que se trabajan de manera empírica; solucionando problemas conforme se presentan, invirtiendo sin planificación, creando departamentos a medida que surgen las necesidades, entre otras cosas.

Inclusive, muchos podrían pensar que esto se aplica a su empresa o emprendimiento porque “nosotros somos chicos todavía”. Sin embargo, la envergadura de la organización no es un factor que defina la importancia o existencia del sistema de control, ya que en organizaciones donde existe un solo dueño, que toma las decisiones, participa en la operación y lleva el sistema contable, igualmente debe de contar con control interno, adecuado al tamaño y actividades de la organización.

“Desarrollar un Control Interno adecuado a cada tipo de organización nos permitirá optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad”.

Adicionalmente contar con un control sobre las áreas básicas de la empresa, permitirá alimentar al sistema de información y ayudar a la adecuada toma de decisiones.

Finalmente, el control interno en las empresas es una tarea ineludible para aquellos que desean lograr competitividad en sus negocios; ya que una empresa que implementa controles internos disminuye la ocurrencia de errores y fraude en la información financiera, los entes reguladores lo catalogarán como una empresa que cumple las leyes y regulaciones y a su vez generaran un impacto positivo en su negocio.

2.1.1.14. Causas de la falta de control

Según Sturm, (2020) nos dice lo siguiente:

Sin importar la especialidad de tu empresa, es importante que cuentes con un adecuado control, ya que las consecuencias más comunes para las empresas que no cuentan con un correcto registro interno son los fraudes, el robo de información, de efectivo o de activos. Incluso se pueden generar problemas en la captación de clientes debido que no están debidamente capacitados.

- **Falta de cultura empresarial:** Muchas empresas cometen el error de comenzar a operar sin plantearse su misión, visión, valores y estrategia.

Es importante que las nuevas empresas en crecimiento se planteen su razón de existir, a donde quieren llegar o como se ven dentro de un determinado tiempo para así, trabajar y operar persiguiendo un objetivo claro.

- **Mala administración:** Esta es de hecho, una de las razones más comunes por las cuales los dueños de las empresas en crecimiento no tienen el control sobre las mismas. La mala administración se refiere a problemas como: la mezcla de los gastos personales de los dueños con los gastos de la empresa.

- **Falta de previsión financiera:** Este es un grave error que a corto conlleva a problemas financieros, la mala planeación y la no determinación de los fondos necesarios

para operar es una de las principales razones por las cuales las nuevas empresas pierden el control y no logran sobrevivir.

- **La falta de liderazgo:** Muchos dueños de empresas cometen el error de querer hacer todo y evitan delegar actividades a los miembros de su equipo. Es de suma importancia que, como líder, seas consciente de la importancia y el aporte de los colaboradores de tu empresa.

- **Falta de planeación:** La falta de planeación es una gran limitante para el crecimiento de las empresas, sobre todo en la parte financiera y el control de la misma.

La realización de presupuestos y proyecciones a corto, mediano y largo plazo es necesaria para mantener un control en el negocio y estar preparado en caso de requerir ayuda económica externa.

2.2.1.2. Gestión Operativa

2.2.1.2.1. Definición de gestión

Según Castin (2004) nos dice que la gestión también es conocida como: “el proceso de administrar, gerenciar o dirigir un conjunto de actividades para lograr un fin específico”. La palabra gestión tiene dos significados: acción y efecto de gestionar, y acción y efecto de administrar (pág. 87).

La gestión, siempre deberá centrarse en las personas, sea cual fuere la dimensión de la empresa. La gestión, debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos, cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general (Chang, 2007, pág. 41).

2.2.1.2.2. Definición Gestión operativa

La gestión operativa, lo realiza la dirección de la organización con el fin de aumentar su capacidad de conseguir sus objetivos, por lo que abarca los cambios en su estructura, roles, funciones, proceso de selección de personal, procesos de capacitación, implementación de tecnología acorde con las actividades a desarrollar.

Por tanto, se entiende la gestión operativa como un proceso por el cual se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de la organización, todas estas obtenida por la

secuencia de actividades además de un tiempo requerido (Paccori & Ruiz, 2019).

2.2.1.2.3. Definición de gestión operativa eficaz

Según Merli (1997) nos dice que: “La gestión eficaz, nos dice que la gestión operativa es concretar los objetivos en resultados según los siguientes procesos” (pág. 8).

El proceso de una gestión eficaz se caracteriza por cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Identificar los objetivos operativos prioritarios
- ✓ Asignar correctamente las responsabilidades
- ✓ Gestionar las prioridades en tiempo real
- ✓ Identificar los problemas que no permiten o que interfieren en completar los procesos en el logro de los objetivos prioritarios (pág. 10).

2.2.1.2.4. Alcance de la gestión operativa

La gestión operativa abarca cambios no solamente en la estructura de la organización, sino también en el sistema de roles y funciones, lo cual tiene una notable influencia en cuestiones como la elección de personal, directivo y mandos intermedios. Así mismo, la gestión operativa influye en los procesos de capacitación del personal, las relaciones entre circuitos organizativos y la tecnología (ISOtools.org, 2015).

2.2.1.2.5. Aporte de la gestión operativa

Según Rueda (2015) nos dice que la gestión operativa:

- ✓ Requiere una decisión a corto plazo
- ✓ Trata de solucionar un problema asignable a un área funcional de la empresa
- ✓ Mira la estructura interna de la organización buscando respuestas rápidas
- ✓ Establece políticas, protocolos, normativas que no solo solucionen de forma suficientemente satisfactoria hoy una incidencia, también pueden servir de guía para solucionar parecidas al futuro.

2.2.1.2.6. Como incrementar el valor de la gestión operativa

Según ISOtools.org, (2015) sostiene que la gestión operativa puede mejorarse significativamente implicando acciones y estrategias encaminadas a:

- ✓ Alcanzar una mejor identificación de los requerimientos y de la respuesta a las exigencias y expectativas de los clientes.

Para conseguir las metas de toda organización es muy importante especificar la misión y los objetivos de la organización de forma simple, clara y general. A partir de este punto, se debe delimitar una jerarquía de finalidades y metas que sirvan para orientar y dirigir en la línea correcta las actividades operativas hasta llegar a lo que quiere la empresa con los objetivos propuestos (ISOtools.org, 2015).

Algunos aspectos que conviene tener en cuenta son los siguientes:

- No se puede diseñar un proceso sin saber qué es lo que se quiere conseguir
- Establecen la estructura administrativa, es decir definen los grados y áreas de autoridad, las responsabilidades y las funciones
- Gestionar al personal, es decir, seleccionar, entrenar, evaluar, etc. (Kepner & Tregoe, 1989, págs. 238-240).

2.2.1.2.7. Elementos de la gestión operativa

Son fases que se interrelacionan y forman un proceso integrado.

1. Planificación

Es una herramienta estratégica para llegar a alcanzar los objetivos propuestos de la organización. Mildred (2012) afirma que: “La planificación determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible” (pág. 1).

2. Componentes de la planificación

• Plan operativo

Es considerado como un documento en el cual los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a

seguir(estrategias), por lo general se caracterizan por tener una duración de un año (Perez & Gardey, 2009).

- **Presupuesto**

Un presupuesto viene hacer una estimación futura de las operaciones y los recursos de una organización en términos monetarios, para ser usado en un determinado periodo y para el cumplimiento de sus objetivos (Alonso, 2014).

- **Manual de organización y funciones**

Es un documento formal más conocido como MOF que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Es necesario tener este tipo de documentos ya que uso interno y diario va a permitir, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo, aumenta productividad individual y organizacional (Ríos, 2010).

- **Organización**

La organización es la parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura intencionada

de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar dicha tarea (Pérez & Solís, 2009).

- **Dirección**

La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión (Munch, 2006).

- **Evaluación**

Este componente, tiene por finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento de los objetivos establecidos en la etapa de la planificación, aplica antes, durante y después, de las actividades. Cuyos objetivos son los siguientes: a) detectar las áreas y procesos, b) determinar fortalezas o debilidades de ciertas áreas de la organización, c) determinar si las acciones de planeación, organización, dirección están siendo debidamente ejecutadas y d)

detectar aquellos recursos en los cuales se están presentando fallas que afecten en alguna medida, el desempeño económico, efectivo y eficiente de la organización (Salazar, 2012).

2.2.1.2.8. Información de la Empresa

Datos Generales de la Empresa Los Heraldos E.I.R.L.

“Los Heraldos E.I.R.L” es una empresa dedicada principalmente al Transporte Interprovincial de pasajeros, envío de encomiendas y giros. La oficina principal está en Trujillo y tiene sucursales en Huamachuco y Cajabamba.

Ubicación Geográfica:



2.2.2 Marco Conceptual

Control Interno: Es el conjunto de medidas que implementa la empresa para reducir los riesgos en sus operaciones, en línea con los objetivos del negocio y las leyes que deben cumplir (Yong, 2013).

Gestión Operativa: Se entiende por gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Involucra los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estrategias acordes con los proyectos en curso (Arnoletto E., 2010).

Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos(acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés (Roig, A., 1998).

Sistema: Es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo (Alegsa, 2018).

Gestión: Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar

la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo, en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada (Vilcarromero, 2013, pág. 14).

Informe COSO: Es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control (Salvador, 2016).

III. HIPOTESIS

El informe de investigación no contiene hipótesis por ser un trabajo descriptivo.

IV. METODOLOGÍA

4.1.Diseño de la investigación

El diseño de la investigación será no experimental, descriptivo - correlacional.

4.1.1.No experimental

Según (Palella & Martins, 2012), el diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica sino que se observa las que existen (pag.87).

4.1.2.Descriptivo – correlacional

Es descriptivo porque es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera (Shuttleworth, 2015).

Es correlacional porque este tipo de estudios tiene como finalidad medir el grado de relación que existe entre dos o más variables. Esto significa que, ven si estas dos o más variables están o no relacionadas, es decir, si una explica a las otras o viceversa. El propósito de este tipo de estudios es saber cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas a ella (Gonzales, 2012).

4.2.Población y muestra

4.2.1. Población

La población de la investigación está constituida por todas las empresas de Transportes del Perú.

4.2.2. La Muestra

Para la realización de la investigación se tomó como muestra a la empresa Los Heraldos E.I.R.L.

4.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores

TITULO: Control Interno y su influencia en la Gestión Operativa de las Empresas de Transporte del Perú. Caso los Heraldos E.I.R.L. Trujillo, 2017.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES						
VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL		ÍTEMS	FUENTE	INSTRUMENTO
		DIMENSIÓN	INDICADOR			
Variable Independiente	Conjunto de medidas adoptadas por la gerencia que busca suprimir o disminuir significativamente la multitud de riesgos que tiene una empresa, buscando proteger los activos, la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las	Componentes del Control Interno	Ambiente de control	1. ¿Qué entiende por control interno? 2. ¿La empresa cuenta con un área de control interno?	Contadora de la Empresa	Cuestionario
Control Interno			Evaluación de riesgos	3. ¿Se confunden o mezclan los ingresos de caja con gastos relacionados a mantenimiento? 4. ¿Se registra en forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables y los hechos económicos?		

	leyes, regulaciones establecidas.	normas,		Actividades de control	5. ¿Con que frecuencia se realiza arqueo de caja?		
					6. ¿Se controla la correlatividad numérica de los correlativos en los siguientes aspectos? Ventas, encomiendas y giros		
					7. ¿Se efectúan pagos a cuenta o adelantos al personal o proveedores?		
				Información y comunicación	8. ¿Se envía a Contabilidad un resumen de las ventas diarias?		
					9. ¿Se requieren aprobaciones especiales para ciertas compras debido a su clase, cantidad u otras limitaciones?		
				Supervisión y monitoreo	10. ¿Cuándo se presentan gastos para ser reintegrados se acompañan los comprobantes de pago respectivos?		
					11. ¿En los casos de cobro de sucursales?		

Variable Dependiente Gestión Operativa	La gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos. ISOtools (2015).	Gestión Operativa	Concepto	12. ¿Conoce el concepto de gestión operativa?		
		Componentes de la planificación	Manual de organización y funciones	13. ¿Están claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?		
			Organización	14 ¿En el área de ventas está prohibido el ingreso a personas ajenas a la organización? 15. ¿En el manejo del sistema cuenta con una clave personal para el ingreso de ventas?		

Fuente: Elaborado por el estudiante

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La entrevista se realizó a la Contadora de la empresa para conocer a mayor detalle cómo está la empresa.

4.4.1. Técnicas

Las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación directa, cuestionario, entrevista, etc.

a) Entrevista

La comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto (Canales, 2006).

b) Observación directa

Es un método de recolección de datos que consiste en observar al objeto de estudio dentro de una situación particular. Esto se hace sin intervenir ni alterar el ambiente en el que el objetivo se desenvuelve (Hurtado, 2000).

c) Revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica consiste en la búsqueda y selección de fuentes de información sobre el problema o tema de investigación (Peña, 2017).

4.4.2. Instrumentos

a) Cuestionario

Es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información (Hurtado, 2000).

b) Guía de revisión documentaria

Es un instrumento que sirvió para cotejar todo lo que se encuentre en los documentos, registros, pagos, etc. Con ello poder obtener datos concretos acerca de la gestión de la empresa.

c) Guía de revisión bibliográfica

Es un instrumento que permitió resumir los datos más resaltantes de la bibliografía utilizada para dar respuesta a los objetivos de investigación.

4.5. Plan de análisis

Para lograr los resultados del objetivo específico 1, se utilizó la revisión bibliográfica, luego se hizo el análisis a la luz de los antecedentes y bases teóricas pertinentes. Para lograr conseguir los resultados del objetivo específico 2, se realizó una entrevista y se procesará la información transcribiendo. Para conseguir los resultados del objetivo específico 3, se realizó un análisis comparativo entre los resultados de los objetivos específicos 1 y 2; luego, se explicará las coincidencias o no coincidencias a la luz de las bases teóricas pertinentes.

4.6. Matriz de consistencia

Línea de Investigación: Control Interno

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	ENUNCIADO DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	METODOLOGÍA
CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN OPERATIVA DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DEL PERÚ. CASO LOS HERALDOS E.I.R.L. TRUJILLO, 2017	¿Cuál es la Influencia del Control Interno en la Gestión Operativa de las Empresas de Transporte del Perú y de La Empresa Los Heraldos E.I.R.L. Trujillo, 2017?	Describir la Influencia del Control Interno en la Gestión Operativa de las Empresas de Transporte del Perú y de La Empresa Los Heraldos E.I.R.L. Trujillo, 2017	<p>1.Describir la Influencia del Control Interno en la Gestión Operativa de las Empresas de Transporte del Perú 2017.</p> <p>2.Describir la influencia del control interno en la gestión operativa de la empresa Los Heraldos E.I.R.L. Trujillo, 2017.</p> <p>3.Realizar un análisis comparativo de la Influencia del Control Interno en la Gestión Operativa de las Empresas de Transporte del Perú y de La Empresa Los Heraldos E.I.R.L. Trujillo, 2017.</p> <p>4.Después de haber realizado el análisis comparativo del objetivo N.º 3, se propone implementar Control Interno y un Manual de Organización y Funciones en la empresa Los Heraldos E.I.R.L. Trujillo, 2017.</p>	<p>*Independiente: Control Interno.</p> <p>*Dependiente: Gestión Operativa</p>	<p>Técnica: Entrevista</p> <p>Observación directa</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Guía de revisión documentaria</p>	<p>Diseño de la investigación: No experimental, Descriptivo - correlacional</p> <p>Población La población de la investigación está constituida por todas las empresas de Transportes del Perú.</p> <p>Muestra Para la realización de la investigación se tomó como muestra a la empresa Los Heraldos E.I.R.L.</p>

Elaborado por el autor

4.7.Principios éticos

a) Protección a las personas

La persona en toda investigación es el fin y no el medio, por ello necesitan cierto grado de protección, el cual se determinará de acuerdo al riesgo en que incurra y la probabilidad de que obtengan un beneficio (ULADECH, 2019)

b) Beneficencia y no maleficencia

El investigador debe asegurar el bienestar de las personas que participan en las investigaciones, es decir el investigador no debe de causar daño, disminuir los posibles efectos adversos y maximizar los beneficios (ULADECH, 2019).

c) Justicia

El investigador debe ejercer un juicio razonable, ponderable y tomar las precauciones necesarias para asegurarse de que sus sesgos y las limitaciones de sus capacidades y conocimiento, no den lugar o toleren practicas injustas (ULADECH, 2019).

d) Conocimiento informado y expreso

El investigador debe contar con la manifestación de voluntad, informada, libre, inequívoca y específica sobre las personas o datos investigados (ULADECH, 2019).

V. RESULTADOS

5.1. Resultados

5.1.1. Resultados del objetivo específico N° 1: Describir la influencia del control interno en la gestión operativa de las empresas de transporte del Perú, 2017.

<i>AUTOR(ES)</i>	<i>RESULTADOS</i>
(Vega, 2015)	✓ El autor sostiene que en la empresa se efectuó la revisión de cada una de las operaciones del área caja y bancos determinándose que estas se efectúan solo por experiencia sin tener en cuenta normas internas, parámetros o manuales.
(Mariños, 2015)	✓ El autor sostiene que en los resultados se pudo observar que todo el proceso operativo, como, por ejemplo: la falta de un encargado para el proceso de operaciones ocasionaba que este sea manejado por la parte administrativa, generando problemas con sus actividades, se detectó que las funciones asignadas no estaban claramente definidas.
(Carrasco & Farro, 2014)	✓ Determinan que el control interno no se desarrolla de manera eficiente y efectiva, debido a que la falta de supervisión en el área limitada, por lo tanto, se realizan procedimientos informales que no permiten el óptimo desarrollo de las actividades, aplican controles internos deficientes porque no existen supervisiones en el área, el personal no es capacitado para afrontar responsabilidades de manera eficiente.
(Joaquín & Céspedes, 2013)	✓ Sostienen que al implementar el sistema de control interno permite el perfeccionamiento y orientación de las funciones, responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación, determinar las funciones específicas del área, responsabilidades y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica, proporciona

	información sobre su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.
Agreda (2014)	✓ Según el autor nos dice que permitió, optimizar la gestión mejorando la eficiencia de los procesos y brindando información oportuna de las deficiencias que ameritan nuevas estrategias y/o cambio de procedimientos, con el fin de administrar los recursos racionalmente y tener indicadores para la gerencia y desencadenar una adecuada toma de decisiones en el beneficio del crecimiento de la organización, basada en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Fuente: Elaborado de los antecedentes del presente trabajo de investigación.

5.1.2. Resultados del objetivo específico N.º 2

Describir la influencia del control interno en la gestión operativa de la empresa de transportes Los Heraldos E.I.R.L. Trujillo, 2017. Con respecto a los resultados obtenidos previa aplicación de los instrumentos de recolección de los datos a la empresa podemos analizar en qué situación se encuentra la empresa; esto fue determinado mediante la aplicación del cuestionario y entrevista a la contadora de la empresa al fusionar estas dos técnicas se podrá determinar las debilidades de la empresa.

<i>Nº</i>	<i>PREGUNTA</i>	<i>RESPUESTA</i>
Control interno - Ambiente de control		
1.	¿Qué entiende por control interno?	Son medidas adoptadas por la gerencia para poder evaluar y monitorear las operaciones de la empresa donde busca saber sus fortalezas y debilidades para

		poder detectar y corregir errores realizados por el personal.
2.	¿La empresa ha implementado control interno?	No, es una empresa pequeña, pero tiene experiencia en el rubro, aun así, no aplica o desconoce de la misma.
Control Interno - Evaluación de riesgos		
3.	¿Se confunden o mezclan los ingresos de caja con gastos relacionados a mantenimiento?	Sí, los ingresos que obtiene la empresa durante el día por la venta de pasajes o envío de encomiendas, en ocasiones la gerencia solicita dinero para el pago de servicio o mantenimiento del bus, etc.
4.	¿Se registra en forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables y los hechos económicos?	Sí, está debidamente registrada cada movimiento de la empresa donde se destina para cada acción como pago de financiamiento, para poder llevar de forma ordenada cada hecho económico que se presenta, se les trata de hacerles entender que si no hay orden no se puede lograr lo que se propone.
Control Interno – Actividades de control		
5.	¿Con que frecuencia se realiza arqueo de caja?	En la oficina principal no se realiza, pero en las sucursales se visita una vez al mes y se realiza arqueo de caja y en forma general se supervisa como realizan su trabajo.
6.	¿Se controla la correlatividad numérica de los correlativos en los	Sí, se verifica con el resumen de ventas, encomiendas y giros que realiza cada counter en cada turno donde se compara

	siguientes aspectos? Ventas, Encomiendas y Giros	los boletos que se ha vendido o lo que realizo durante el día.
7.	¿Se efectúan pagos a cuenta o adelantos al personal o proveedores?	Sí, es algo que se está corrigiendo en la empresa en el pago del personal donde se saca del dinero de caja de las ventas diarias y eso genera cierto desorden a la hora de los pagos.
Control Interno – Información y comunicación		
8.	¿Se envía a Contabilidad un resumen de las ventas diarias?	Sí, la empresa cuenta con dos horarios de trabajo en la mañana y tarde. Donde cada turno liquida el monto respectivo y sin mezclar liquidaciones para poder evitar confusiones en la revisión de sus ventas.
9.	¿Se requieren aprobaciones especiales para ciertas compras debido a su clase, cantidad u otras limitaciones?	Sí, la gerente es la encargada de dar orden para la compra o permitir el pago de diferentes hechos que se presente en la empresa, como compra de repuestos, etc.
Control Interno – Supervisión y monitoreo		
10.	¿Cuándo se presentan gastos para ser reintegrados se acompañan los comprobantes de pago respectivos?	Sí, los comprobantes son recibidos en el counter donde las señoritas encargadas mandan los comprobantes con el reporte diario de liquidaciones.
11.	¿En los casos de cobro de sucursales?	Bueno, la empresa cuenta con 2 sucursales donde en una de ellas se deposita de forma inter-diaria las liquidaciones en una caja local de dicha ciudad y en el otro caso la gerente va de forma mensual donde va cobrar lo que se

		recaudó durante el mes y también trae consigo la venta que se realizó, en esta sucursal la venta es de forma manual, donde en la oficina principal (Trujillo) se revisa los boletos de viaje y encomiendas ya que con eso se llega a un total descontando los gastos de oficina que da un monto final y es lo que se tiene que entregar a la gerente de la empresa.
Gestión Operativa – Concepto		
12.	¿Conoce el concepto de gestión operativa?	Si, consiste en orientar y dirigir en las actividades de la empresa a un grupo de personas que están encargadas en la parte operativa de la empresa, lo que busca es que se cumplan las metas en un tiempo determinado.
Componentes de la Planificación – MOF		
13.	¿Están claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?	No, el personal labora por experiencia que han tenido en el rubro de transporte en la venta de pasajes, donde la gerente le dice de forma verbal que es lo que tiene que hacer, no cuentan con ningún documento escrito.
Componentes de la Planificación – Organización		
14.	¿En el área de ventas está prohibido el ingreso a personas ajenas a la organización?	Sí, pero como es una empresa familiar pueden entrar personas allegadas a la familia en el área de ventas.

15.	¿En el manejo del sistema cuenta con una clave personal para el ingreso de ventas?	Si, cada counter cuenta con un usuario personal donde puede hacer uso del sistema y contabilidad puede verificar en el sistema las ventas diarias de la empresa.
-----	--	--

Fuente: Elaborado por el autor.

5.1.3. Resultados del objetivo específico N.º 3

Hacer un análisis comparativo de la influencia del control interno en la gestión operativa de las empresas de transporte del Perú y de la empresa Los Heraldos E.I.R.L. Trujillo, 2017.

EMPRESAS DE TRANSPORTE	LOS HERALDOS EIRL	RESULTADOS DE LA COMPARACIÓN
Considerando la revisión literaria, se determina que las empresas de transporte del Perú la gran mayoría trabaja solo por experiencia, sin tener en cuenta normas internas, parámetros o manuales, donde la falta de una persona idónea para el puesto genera problema para sus actividades y que las funciones asignadas no están claramente definidas, considerando que si aplican control interno no se desarrolla de forma eficiente debido a la falta de supervisión limitada, aplican controles internos deficientes	La empresa de transporte “Los Heraldos EIRL” no cuenta con control interno, ni manual de organización y funciones donde no tiene en cuenta normas internas parámetros o manuales, las responsabilidades de todas las personas que laboran en la empresa no están establecidas, trabajan de forma empírica donde solo se les dice que tienen que hacer de forma verbal, no cuentan con ningún documento escrito, el	Coincide

<p>por la falta de supervisión en el área , el personal no es capacitado para afrontar responsabilidades, nos dice que el control interno va a influir de manera positiva siempre y cuando se evalúe de forma continua, oriente las funciones, capacite al personal, determine las funciones específicas del área, responsabilidades y autoridad de cargos dentro de la estructura orgánica, permitiendo optimizar la gestión y brindar información oportuna de las deficiencias que ameritan nuevas estrategias y/o cambios con el fin de administrar los recursos racionalmente y tener indicadores para la empresa, basada en el cumplimiento de objetivos y metas.</p>	<p>personal no recibe capacitaciones y las supervisiones que se da en las sucursales son escasas.</p>	
--	---	--

Fuente: Elaborado por el autor.

5.1.4. Resultados del objetivo específico N.º 4

Después de haber realizado el análisis comparativo del objetivo N° 3 se propone: La implementación de Control Interno y un Manual de Organización y Funciones en la Empresa de Transportes Los Heraldos E.I.R.L., que va a permitir a la empresa, que el personal labore con normas y procesos establecidos que permitan a la empresa un mayor control, seguimiento y supervisión de las actividades que realizan.

5.2. Análisis de resultados:

5.2.1. Respecto al objetivo específico N.º 1

Según el objetivo específico N.º 1, describir la influencia del control interno en la gestión operativa de las empresas de transporte del Perú, 2017. Los resultados encontrados de los antecedentes de la presente investigación nos dicen que las empresas de transporte la gran mayoría trabaja solo por experiencia sin tener en cuenta normas internas, ni manuales, donde la falta de una persona idónea para el puesto genera problemas para sus actividades, las funciones no están claramente establecidas y el personal no está capacitado para afrontar responsabilidades de forma eficiente. Al ser comparado con lo encontrado por **Vega (2015)**, nos dice que las operaciones que realiza el personal solo se realizan por experiencia sin tener en cuenta normas internas, ni manuales, donde **Mariños (2015)**, nos dice que la falta de un encargado para el proceso de operaciones genera problemas para sus actividades y se detectó que las funciones no están claramente definidas, con estos resultados nos dice que la ausencia de control interno influye de forma negativa en la gestión operativa ya que el personal labora sin medidas de control, normas internas que deben de aplicar para la mejora de la misma, además las **bases teóricas** nos dicen que La Contraloría General del Perú (2014) que el control interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos y actividades en donde se implemente. Donde también nos dice que cuando más se alejan los propietarios de las operaciones, más

necesario se hace la existencia de un control interno adecuadamente estructurado sobre todo si la empresa cuenta con sucursales.

5.2.2. Respetto al objetivo específico N.º 2

Según la información que brindo la contadora de la empresa de transportes “Los Heraldos EIRL” se puede apreciar lo siguiente:

En la respuesta n° 1; con la aplicación del control interno se pueden detectar errores y corregirlos con esto la empresa puede evitar riesgos en la pérdida de dinero o fraudes por lo cual va a permitir la verificación de los procedimientos de las operaciones que se realizan en la empresa.

En la respuesta n° 2; es una empresa con experiencia en el rubro, pero tienen carencias en el aspecto operativo y en el manejo del personal donde trabajan de forma empírica, donde desconocen los beneficios de la aplicación del control interno.

En la respuesta n° 3; la empresa no tiene un fondo específico para gastos de mantenimiento de los buses o compra de repuestos, es por ello que en ocasiones pide a caja de las ventas del día para cubrir gastos de mantenimiento, todo esto genera desorden, donde se debe de crear un fondo para fines específicos.

En la respuesta n° 4; el área contable registra todos los movimientos de financieros y contables que genera la empresa para poder llevar un control adecuado en el mes para que con ello poder tener un estimado en lo que se gasta y saber cuáles son los gastos más significativos que tiene la empresa durante el mes y el año.

En la respuesta n° 5; para poder realizar arqueo de caja se debe de realizar con mayor frecuencia sobre todo en las sucursales donde las

personas encargadas son las que administran el dinero sin ningún control alguno y las supervisiones son muy escasas.

En la respuesta n° 6; es importante porque permite saber al área de contabilidad poder verificar de forma manual y en el sistema poder cotejar dichos comprobantes y evitar fraudes o fugas de dinero.

En la respuesta n° 7; la empresa cuenta con cronograma de pagos para fines específicos como pagos de financiamiento, pero el pago al personal es donde tiene un poco de desorden ya que algunos requieren dinero de forma urgente y el dinero sale de caja del día cubriendo con pagos a cuenta al personal.

En la respuesta n° 8; va a permitir poder saber y verificar si se está registrando la venta de pasajes, entrega de encomiendas sea cual sea la situación en el sistema con los documentos que se genera ya sea boletos de viajes para poder cotejar lo que se dice en el sistema y en lo físico.

En la respuesta n° 9; para el pago o compra de repuestos o cualquier sea el caso se tiene que tener el permiso de la gerente, pero en la empresa no hay una autoridad definida, debido que es una empresa familiar.

En la respuesta n° 10: en este caso cada gasto que tiene la empresa ya sea por mantenimiento o compra de repuestos se sustenta con un comprobante interno adjuntando el comprobante, donde se verifica quien genero la orden de dicha compra si tuvo la autorización de la gerente de la empresa como para poder evitar perdida de dinero y saber cuáles son los gastos en el mes de la empresa.

En la respuesta n°11; el depósito de las liquidaciones que se dan en las sucursales debe de ser no mayor a un día, pero en la otra sucursal donde trabajan de forma manual se debe de implementar sistema que permita obtener un mayor control en el registro de los boletos.

En la respuesta n° 12; la parte operativa es la cara visible de la empresa donde, en ella se trabaja de forma empírica o solo se les comunica de forma verbal y no cuenta con ningún documento escrito, no van a saber qué hacer en determinados casos o problema que se presente donde solucionarlo de la mejor manera posible sería lo mejor, es por ello que el personal se exceptúa de responsabilidad alguna donde no tiene tareas especificadas ni responsabilidades es por ello que se debe de establecer medidas donde el personal tengas sus funciones y responsabilidades establecidas.

En la respuesta n° 13; el personal que labora debe de ser capacitado constantemente donde la implementación de un manual de organización y funciones les va a permitir que hacer en determinados casos y también brindar un mejor servicio al público.

En la respuesta n° 14; solo se debe permitir que entren en el área de ventas personas solo relacionadas con la empresa contador, gerente y personal autorizado para poder evitar posibles fraudes o negligencias como perdida de dinero o perdida de encomiendas.

En la respuesta n° 15; solo debe de utilizar el sistema de ventas personas autorizadas a la empresa y solo utilizar en el aspecto laboral.

Según el objetivo específico N.º 2 describir la influencia del control interno en la gestión operativa de la empresa de transportes Los Heraldos E.I.R.L. – Trujillo, 2017. Donde los resultados encontrados en la presente investigación de la entrevista realizada a la Contadora de la empresa Los Heraldos E.I.R.L. nos dice que:

La empresa no cuenta con normas internas, donde no cuenta con **control interno** y las medidas que aplica son muy escasas en la oficina principal y en el caso de las sucursales solo visitan una vez al mes donde solo realizan arqueos de caja y solo ven como realizan su trabajo el personal, las acciones que realiza gerencia para cubrir los gastos como pago al personal, pagos a cuenta, pago de mantenimiento o compra de repuestos sacan del dinero de caja para cubrir dichos gastos todo esto conlleva que no cuentan con un cronograma de pagos y no cuentan con un fondo específico para compra de repuestos, al ser comparado con lo encontrado en los **antecedentes** de la presente investigación donde Vega (2015) nos dice que la carencia de controles genera que las operaciones diarias que realicen tengan un número considerable de errores y sostiene que el personal solo labora por experiencia propia sin tener en cuenta normas internas y contrastando con los otros antecedentes nos dice Agreda (2014) que el control interno permite optimizar la gestión mejorando la eficiencia de los procesos y brindando información oportuna de las deficiencias encontradas aplicando nuevas estrategias y/o procedimientos con el fin de administrar los recursos racionalmente, donde el control interno es importante en una empresa porque no solo abarca las operaciones que realiza el personal si no en toda la empresa es

por ello que influye con la implementación de un MOF con el control interno les va a permitir detectar, suprimir, hacer seguimiento de las operaciones, supervisar y tomar acciones correctivas oportunamente coincidiendo con las **bases teóricas** nos dicen que según Sturm (2020) las causas de la falta de control en las empresas, es debido a la falta de cultura empresarial donde opera sin plantearse una misión, estrategia y también la mala administración es decir mezclan los gastos personales de los dueños con los gastos de la empresa. Según Mendoza (2018) nos dice que el control interno tiene la función por objeto de apoyar a la administración en el logro de los objetivos, proporcionando información mediante análisis, apreciaciones y recomendaciones relacionadas con la gestión donde se centra en las actividades básicas que ellas realizan es necesario resaltar que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones , conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión ya que uno de los objetivos del control interno es la eficiencia de las operaciones.

Respecto a la **gestión operativa** donde los resultados encontrados en la presente investigación de la entrevista realizada a la Contadora de la empresa Los Heraldos E.I.R.L. nos dice: La empresa Los Heraldos E.I.R.L. que el personal labora de forma empírica donde no cuentan con ningún manual y el personal solo se les dice que tienen que hacer de forma verbal y no cuentan con ningún documento escrito. Los **antecedentes** de la presente de la presente investigación nos dicen que según Mariños (2015), sostiene que la falta de un encargado para el

proceso de las operaciones ocasionaba que esta sea manejada por la parte administrativa generando problemas para sus actividades, se detectó que las funciones asignadas no estaban claramente establecidas.

La falta de una persona idónea en el cargo genera problemas para sus actividades debido a la falta de capacitación, con estos resultados podemos ver que las **bases teóricas** nos dice que según Paccori & Ruiz (2019) que la gestión operativa abarca cambios en la estructura interna de la organización , roles, funciones, procesos de selección de personal, procesos de capacitación, implementación de tecnología acorde con las actividades a desarrollar lo cual se orienta, se previene, se emplean recursos y esfuerzos para llegar a una meta , un fin , un objetivo o a resultados de la organización, todas estas obtenida por la secuencia de actividades además con la aplicación de un Manual de Organización y Funciones va a permitir a la empresa establecer funciones, donde Ríos (2010) nos dice que el MOF permite plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene la estructura organizacional, comúnmente llamado organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos de la empresa.

5.2.3. Respecto al objetivo específico N.º 3

Después de analizar los objetivos 1 y 2 se procede a hacer un análisis comparativo de la influencia del control interno en la gestión operativa de las empresas de transporte del Perú y de la empresa los Heraldos E.I.R.L. Trujillo, 2017. Donde nos muestra que las empresas de transporte del Perú y la empresa Los Heraldos E.I.R.L. nos dice que

coincide porque la gran mayoría trabaja de forma empírica, no cuentan con normas internas, ni manuales , donde la falta de una persona idónea para el puesto genera problemas para sus actividades y que las funciones no están debidamente establecidas considerando que las empresas que aplican control interno no es el adecuado debido a la falta de supervisión y el personal no está capacitado para afrontar responsabilidades de forma eficiente. De los antecedentes al ser comparado de la presente investigación podemos encontrar que según Vega (2015), sostiene que el área más crítica es el área de caja y bancos, donde se realizó un análisis de cada una de las operaciones del área caja y bancos determinándose que estas se efectúan solo por experiencia sin tener en cuenta normas internas, parámetros o manuales , Mariños (2015) , nos dice que las funciones no estaban claramente definidas y Carrasco & Farro (2014) , nos dice que el control interno no se desarrolla de manera eficiente y efectiva, debido a la falta de supervisión, por lo tanto donde se realizan procedimientos informales que no permiten el óptimo desarrollo de las actividades y el personal no está capacitado para afrontar responsabilidades de manera eficiente, a todo esto podemos decir que la falta de control interno genera problemas para la empresa donde no les permite detectar, ni corregir los errores que comete el personal , coincidiendo con las **bases teóricas** que nos dicen que según Amaro (2013) que el control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a los cuales se hayan afectada toda organización, es la base donde descansan las actividades y

operaciones de una entidad, también nos dice que el Control Interno; además , es un instrumento de eficiencia , cuya función se puede aplicar a todas las áreas de operación sin excepción alguna de los negocios , de su aplicación y que sea efectiva depende que la administración obtenga la información necesaria para dar mejores opciones y poder dar soluciones a los distintos problemas que presente la empresa, también tenemos a Poch (2000) donde sostiene que el control interno es el plan mediante el cual una organización establece principios, métodos, y procedimientos que, coordinados y unidos entre sí, buscan proteger los recursos de la entidad y prevenir y detectar fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados en la empresa.

5.2.4. Respecto al objetivo específico N.º 4

Después de haber realizado el análisis comparativo del objetivo N°3 se propone:

- ✓ Implementar control interno y un manual de organización y funciones.

Es por ello para poder iniciar o implementar control interno se debe de tener la autorización de gerencia para poder hacer los cambios que se requiera para poder cambiar la forma que se está gestionando la empresa.

Se debe de saber los beneficios que nos va a traer el control interno en la gestión de la empresa ya que con el conocimiento adecuado va a permitir poder optimizar los resultados y tener un mejor manejo en las operaciones, para poder implementar se debe de disponer de un presupuesto acorde a la empresa, para poder aplicar todas las medidas correctivas en todas las áreas de la empresa y también en sucursales poder

hacer seguimiento de la misma por un periodo prolongado para poder ver si se está cumpliendo con el control interno y si beneficia a la empresa.

Es por ello en la empresa se realizaría medidas de control interno donde se aplicaría con los objetivos prioritarios de la empresa que son los siguientes:

- ✓ Describir con claridad las responsabilidades y funciones en todas las áreas de la empresa con la implementación de un Manual de Organización y Funciones. **(anexo 6)**
- ✓ Delimitación de autorizaciones específicas
- ✓ Crear un área para el recojo de encomiendas y que se designe personal para dicha área **(Trujillo)**
- ✓ Crear un fondo para fines específicos como mantenimiento y compra de repuestos
- ✓ Cronograma de pagos para financiamiento y el personal que labora en la entidad
- ✓ Verificar y constatar las encomiendas en físico con frecuencia.
- ✓ Conservación de documentos.
- ✓ Verificar que las operaciones hechas por el área de ventas sean las correctas.
- ✓ Restringir el ingreso de personas no autorizadas a las diferentes áreas de la empresa.
- ✓ Capacitar al personal en atención al cliente y se realizara evaluaciones **(anexo 10 y 11)**.
- ✓ Crear un código de ética **(anexo 5)**.
- ✓ Supervisar las filiales tres a cuatro veces al mes.

- ✓ Realizar arqueo de caja en oficina principal de forma aleatoria y en las sucursales cada vez que se visite.

Lo que se busca es obtener un orden y llevar un control en cada área de la empresa donde el personal este supervisado y también haciéndole saber los beneficios que conlleva una adecuada aplicación y orden en dicho proceso, pero también el personal debe de estar debidamente capacitado en cada área de trabajo y sepa cuáles son sus responsabilidades y funciones.

Se considera que, por ser una empresa pequeña o mediana, es más fácil llevar o gestionar de forma empírica la empresa, pero no te asegura el éxito de ninguna manera ya que toda empresa que es de mayor envergadura cuenta con un orden y un proceso establecido, en la planificación de metas.

VI. CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones

6.1.1. Respecto al objetivo específico N.º 1

Se concluye que las Empresas de Transporte del Perú, nos muestra que la ausencia de Control Interno influye negativamente en la gestión operativa de las empresas, ya que estas trabajan de forma empírica con un total desconocimiento sobre medidas de control, técnicas y procesos que se deben de aplicar para la mejora de la misma.

6.1.2. Respecto al objetivo específico N.º 2

Se concluye que la empresa de transportes Los Heraldos E.I.R.L. carecen de Control Interno y de un Manual de Organización y Funciones., con la aplicación idónea de Control Interno va a influir significativamente en la Gestión Operativa de la empresa debido ya que les va a permitir saber la situación real de las operaciones donde va a poder detectar, suprimir errores cometidos por el personal, hacer el seguimiento de las operaciones, supervisar y tomar acciones correctivas oportunamente.

6.1.3. Respecto al objetivo específico N.º 3

Se concluye que el análisis comparativo nos muestra que las Empresas de Transporte del Perú y la Empresa Los Heraldos E.I.R.L. no cuentan con normas internas, ni manuales, donde el personal labora sin ningún proceso establecido, donde la aplicación de Control Interno va a influir de forma positiva siempre y cuando se implemente las medidas que les permita detectar, suprimir los errores que comete el personal con la supervisión continua en un tiempo prolongado.

6.1.4. Respecto al objetivo específico N.º 4

Se concluye que la Empresa Los Heraldos E.I.R.L., deben de participar todos los niveles de la empresa encabezados por la gerencia donde las medidas que se establezcan se puedan medir, que sean acorde a la entidad, que sean precisas y se pueda verificar con exactitud y eficacia.

6.2. Recomendaciones

6.2.1. Respecto al objetivo específico N° 1

Se recomienda que las empresas de transporte en el Perú busquen personas idóneas en los puestos claves de la empresa y que el personal que labore reciba capacitación.

6.2.2. Respecto al objetivo específico N° 2

Se recomienda a la empresa de transportes LOS HERALDOS E.I.R.L. debe de aplicar las medidas de control interno acorde a la empresa y con un presupuesto que este en su posibilidad que les permita supervisar y tomar las mejores medidas en beneficio de la empresa.

6.2.3. Respecto al objetivo específico N° 3

Se recomienda a las Empresas de Transporte y la Empresa Los Heraldos E.I.R.L. para que el control interno funcione de forma adecuada se debe de hacer seguimiento y supervisión en las distintas áreas de la empresa por un tiempo prolongado.

6.2.4. Respecto al objetivo específico N° 4

Aplicar la propuesta en el presente trabajo.

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

Referencias bibliográficas

- Acosta, D., & Ariza, N. (2007). *Diagnóstico para el mejoramiento del Sistema de Control Interno de la Empresa Anipack Ltda. (Tesis de Pregrado)*. Bogota: Univeridad de La Salle. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1309&context=contaduria_publica
- Agreda, T. (2014). *Diseño e Implementación del Sistema de Control Interno y su Incidencia en la Gestión de la Empresa de Transportes Tours SAC sede matriz Trujillo y Sucursales-2014.(Tesis de Pregrado)*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Aguirre, J. (1997). *Contabilidad de Costos II: Gestion y control presupuestario. Control de gestión. La función del "Controller"*. Madrid: Didáctica Multimedia.
- Alegsa, L. (27 de Agosto de 2018). *Definición de sistema*. Obtenido de <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>
- Alonso, M. (12 de Noviembre de 2014). *GESTION.ORG*. Obtenido de <https://bit.ly/2QEXyBA>
- Altamirano, N., & Rubio, R. (2018). *El control interno y su contribución a la mejora de la gestión empresarial en la Empresa de Transportes Via S.A.C*. Trujillo: UPAO.
- Amaro, A. (17 de Septiembre de 2013). Obtenido de soyconta: <https://www.soyconta.com/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/#:~:text=Se%20dice%20que%20el%20control,o%20sin%20fines%20de%20lucro>
- Aredo, E. (2015). *El Sistema De Control Interno en el Área De Contabilidad y su Incidencia en la Gestión Administrativa y Operativa de las Empresas Constructoras de la Ciudad de Trujillo, año 2015.(Tesis de Pregrado)*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Arnoletto, E. (2010). *La gestión organizacional en los gobiernos locales*. Ecuador: Electronica Gratuita(EUMED).
- Auditoresinternos.es. (17 de Mayo de 2013). *Control Interno - Marco Integrado*. Obtenido de https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf
- Bacallao, M. (12 de Mayo de 2009). *"Génesis del Control Interno"*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/mbh3.htm>
- Beltran, J. (1999). *Indicadores de Gestion(Herramientas para lograr la competitividad)*. Colombia: 3R EDITORES. Obtenido de http://www.infoservi.com/infoservi/pdf/Indicadores_De_Gestion.pdf
- Canales, C. (2006). *Metodologias de la Investigacion Social* . Santiago: LOM Ediciones.
- Cano, C. (12 de Noviembre de 2017). *LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf>
- Carrasco, & Farro. (2014). *Evaluación del Control Interno a las Cuentas por Cobrar de la Empresa de Transportes y Servicios Vanina E.I.R.L., para mejorar la Eficiencia y Gestión, durante el período 2012(Tesis Pregrado)*. Chiclayo: UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO.

- Castin, A. (2004). *La gestión financiera en la empresa*. Mexico: Interamericana S.A.
- Chang, R. (2007). *Herramientas para mejora continua de calidad*. Madrid: Piramide.
- Claros, R. (2012). *El Control Interno como Herramienta de Gestión y Evaluación*. Lima: Instituto Pacifico.
- Contraloria,gob.pe. (agosto de 2014). *Contraloría General del Peru*. Obtenido de https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf
- Darumasoftware.com. (26 de Julio de 2017). *Qué es la Gestión Operativa y cuál es su importancia*. Obtenido de <https://www.darumasoftware.com/gestion-calidad/gestion-operativa-y-su-importancia/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20operativa%20es%20importante,adem%C3%A1s%20de%20un%20tiempo%20requerido>.
- Dueñas, N. (2007). *Modulo 3 El Sistema de Control Interno y el aseguramiento de la calidad*. Quito: Universidad Tecnica Particular de Loja.
- El Instituto Nacional de Estadística y Geografía(INEGI). (11 de Septiembre de 2016). *LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO(COSO)*. Obtenido de <http://www.ci.inegi.org.mx/docs/Informe%20COSO%20Resumen.pdf>
- Espe.edu.ec. (17 de Enero de 2017). *Contraloría General del Estado, Normas Técnicas de control Interno*. Obtenido de <http://ai.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/07/ACUERDO-039-CG-5-Normas-de-Control-Interno.pdf>
- Fonseca, R. (2004). *Auditoria Interna, un enfoque moderno de planificación, ejecución y control*. Guatemala: Acrópolis.
- Gomez, G. (16 de Enero de 2018). *Control interno en la organización empresarial*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>
- Gonzales, J. (25 de Julio de 2012). *Metodologías de Investigación*. Obtenido de <http://metodologiasdeinvestigacion.blogspot.com/2012/07/40-tipos-de-investigacion.html>
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación*. Caracas: Fundación Sypal.
- ISOtools.org. (26 de marzo de 2015). *ISOtools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/>
- Jimenez, L. (2016). *El control interno en la gestión operativa de los Centros de Hemodiálisis del Callao(Tesis de Pregrado)*. Callao: Universidad Nacional del Callao.
- Joaquin, & Cespedes. (2013). *“Diagnóstico Del Sistema De Control Interno Actual En El Proceso Específico De Las Ventas De La Empresa De Transportes Ittsabus(Tesis de Pregrado)*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Kepner, C., & Tregoe, B. (1989). *El nuevo directivo racional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Mamani, J. (2018). *El Control Interno y su influencia en la Gestión Administrativa de las Empresas de Transporte del Peru: Caso Empresa R&S Contratistas Generales. Huacho, 2016(Tesis Pregrado)*. Chimbote: ULADECH.

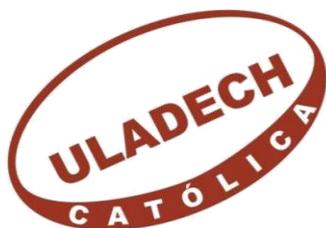
- Mariños, I. (2015). } “*El Sistema de Control Interno en el Proceso de Operaciones y la Mejora en La Situación Económica de Transportes Mariños en el Año 2015, Trujillo*”. Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Mendoza, G. D. (2018). El control interno y su influencia en la gestión. *REVISTA DOMINIO DE LAS CIENCIAS*, 215-217.
- Merli, G. (1997). *Gestion Eficaz*. Madrid: Diaz De Santos.
- Mildred. (2012). *La planificación: conceptos básicos, componentes, características y*. Venezuela: Los Teques.
- Munch, L. (2006). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION*. Mexico: TRILLAS.
- OAS.ORG. (2 de Diciembre de 2009). *NORMAS DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORIA*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf
- Paccori, P., & Ruiz, J. (2019). *Control interno en la gestión operativa de las ONGs de la provincia de Huancayo(Tesis de pre-grado)*. Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Peña, L. (17 de Enero de 2017). *PROYECTO DE INDAGACIÓN*. Obtenido de https://www.javeriana.edu.co/prin/sites/default/files/La_revisión_bibliografica.mayo_2010.pdf
- Perez, J., & Gardey, A. (12 de Agosto de 2009). *Definición*. Obtenido de <https://bit.ly/2C08DVK>
- Perez, R., & Solis, P. (2009). "*La Organización. Como función de la administración*" en *Contribuciones a la Economía*. Ecuador: Electronica Gratuita(Eumed).
- Poch, R. (2000). *Manual de Control Interno(2da Ed.)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Rios, F. (20 de Abril de 2010). *Blog.pucp.edu.pe*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- Rodriguez, J. (2006). *Control Interno: Un efectivo sistema para la empresa*. Mexico: TRILLAS.
- Roig, A. (2 de Febrero de 1998). *PROCESOS*. Obtenido de https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf
- Rueda, D. (25 de Octubre de 2015). *Gestión Estratégica vs Gestión Operativa*. Obtenido de <http://davidrueda.blogcanalprofesional.es/gestion-estrategica-vs-gestion-operativa/>
- Salazar, C. (15 de octubre de 2012). Obtenido de <https://bit.ly/2L43qig>
- Salvador, A. (19 de Febrero de 2016). *COSO Gestión de riesgos*. Obtenido de <https://fraudeinterno.wordpress.com/2016/02/19/coso-gestion-de-riesgos/>

- Servin, L. (15 de Agosto de 2017). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>
- Shuttleworth, M. (12 de Noviembre de 2015). *Diseño de Investigación Descriptiva*. Obtenido de <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>
- Sturm, A. (3 de Febrero de 2020). *¿Negocio ciego? Las 6 Principales Causas de la falta de Control*. Obtenido de <https://blog.wearredrew.co/negocio-ciego-las-6-principales-causas-de-la-falta-de-control>
- ULADECH. (16 de Agosto de 2019). *CÓDIGO DE ÉTICA PARA LA INVESTIGACION*. Obtenido de <https://www.uladech.edu.pe/images/stories/universidad/documentos/2019/codigo-de-etica-para-la-investigacion-v002.pdf>
- UNICAUCA.edu.co. (17 de Enero de 2019). *COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO*. Obtenido de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse88.html>
- Universidad de Buenos Aires. (2015). *Manual de Procedimientos de Auditoria Interna*. Buenos Aires: AGUBA.
- Vega, D. (2015). *“Implementación de un Sistema de Control Interno para mejorar La Gestión Operativa del Área de Caja y Bancos de la Empresa Transportes y Servicios Generales Joselito S.A.C. (Tesis de Pregrado)*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Vilcarrromero, R. (2013). *La Gestión en la Producción*. Peru: Versión Gratuita(EUMED).
- Yong, N. (23 de Agosto de 2013). *Gestion.pe*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/pwc-control-interno-necesario-preservar-negocio-46435-noticia/>

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**TÍTULO DE LA TESIS: CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA
GESTIÓN OPERATIVA DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DEL PERÚ:
CASO LOS HERALDOS E.I.R.L. – TRUJILLO, 2017**

Entrevista dirigida a la Empresa de Transportes Los Heraldos E.I.R.L., dedicada al
Transporte de Pasajeros

DATOS GENERALES

Nombre y Apellido:

Cargo que desempeña:

Género:

Tiempo que labora en la empresa:

1. ¿Qué entiende por control interno?

.....
.....

2. ¿La empresa cuenta con un área de control interno?

.....
.....

3. ¿Se confunden o mezclan los ingresos de caja con gastos relacionados a mantenimiento?

.....
.....

4. ¿Se registra en forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables y los hechos económicos?

.....
.....

5. ¿Con que frecuencia se realiza arqueo de caja?

.....
.....

6. ¿Se controla la correlatividad numérica de los correlativos en los siguientes aspectos?

- a. Ventas
- b. Encomiendas
- c. Giros

.....
.....

7. ¿Se efectúan pagos a cuenta o adelantos al personal o proveedores?

.....
.....

8. ¿Se envía a Contabilidad un resumen de las ventas diarias?

.....
.....

9. ¿Se requieren aprobaciones especiales para ciertas compras debido a su clase, cantidad u otras limitaciones?

.....
.....

10. ¿Cuándo se presentan gastos para ser reintegrados se acompañan los comprobantes de pago respectivos?

.....
.....

11. ¿En los casos de cobro de sucursales?

.....
.....

12. ¿Conoce el concepto de gestión operativa?

.....
.....

13. ¿Están claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?

.....
.....

14. ¿En el área de ventas está prohibido el ingreso a personas ajenas a la organización?

.....
.....

15. ¿En el manejo del sistema cuenta con una clave personal para el ingreso de ventas?

.....
.....

Anexo 2

Lista de Cotejo



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS Y
ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN OPERATIVA DE
LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DEL PERÚ: CASO LOS HERALDOS
E.I.R.L. – TRUJILLO, 2017

Lista de Cotejo de revisión documentaria de La Empresa de Transporte Los Heraldos E.I.R.L.

EMPRESA DE TRANSPORTES LOS HERALDOS E.I.R.L.			
ÍTEMS A EVALUAR	Hecho	Pendiente	Observación
Están debidamente establecidas las responsabilidades y funciones del personal	X		Si, se realizó un organigrama y un Manual de Organización y Funciones. (Anexo 5)
Se controla con exactitud el correlativo de la venta de pasajes	X		Se revisa de forma diaria y se corrobora con el sistema. (Anexo 4)
Los comprobantes de pago de ventas y compras están debidamente registrados y organizado	X		Si, están debidamente organizados por mes y según su sucursal.

Anexo 3
Fichas Bibliográficas

Autores: Eduardo Jorge Arnoletto y Ana Carolina Díaz
Fecha de publicación: 2009
Título: Un Aporte a la Gestión Pública hacia Nuevos Enfoques en la Gestión Organizacional de La Administración Pública
Lugar de Publicación: Córdoba – Argentina
Volumen: n°
Link: http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/550/index.html
Palabra Clave: Gestión Pública

Autor: Raúl Vilcarromero Ruiz
Fecha de publicación: 2013
Título: La Gestión en la Producción
Lugar de Publicación: Perú
Volumen: n°
Link: http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf
Palabra Clave: Gestión operativa

Elaborado por el autor.

Anexo 4

Formato liquidación sucursal Cajabamba

LOS HERALDOS E.I.R.L.										
OFICINA: CAJABAMBA					FECHA: 12/09/2017					
INGRESOS										
									IMPORTE SI.	
VENTA DE PASAJES:									S/.910.00	
ENCOMIENDAS:									S/.111.00	
EXESOS										
INGRESOS GIROS TELEFONICOS									S/.50.00	
PAGOS CONTRA ENTREGA					X . C					S/.216.00
PASAJES POR VENTA REMOTA					V. R					S/.45.00
RECIBO/INGRESOS										
									S/.1,332.00	
CAJA CHICA										
OFICINA: CAJABAMBA					SALDO INICIAL DEL DIA =					S/.1,332.00
EGRESOS										
Forma de Pago	Tipo Documento	COMPROBANTE			PLACA	RESPONSABLE	DETALLE	IMPORTE TOTAL SI.		
		Serie	Número	FECHA						
SUSTENTADOS										
EFFECTIVO	BIV 02-25581	0003	4064	12-sep		MAGALY A.	ENTREGA GIRO/TELEF.	S/.100.00		
NO SUSTENTADOS										
EFFECTIVO	RECIBO	0003	3537	12-sep		JOEL R.	TRASLADO ENC. / EQ.	S/.40.00		
EFFECTIVO	RECIBO	0003	3538	12-sep		ALBERTO R.	LAVADO DE BUSES	S/.20.00		
EFFECTIVO	RECIBO	0003								
TOTAL DE EGRESOS =									S/.160.00	
TOTAL A LIQUIDAR =									S/.1,172.00	

Anexo 5

Código de ética

El presente Código de Ética fue diseñado para todo el personal que labora en la empresa de Transportes Los Heraldos E.I.R.L. de cumplimiento obligatorio y de fácil aplicación para hechos que pueden suscitarse en el transcurso del día o de su labor.

Objetivo

El código de ética describe en términos muy simples y claro el comportamiento que deben de tener todo el personal que labora en la empresa.

Principios

- **Respeto:** Viene hacer la consideración que nos tenemos a nosotros mismos y la que tenemos a los demás.
- **Integridad:** Mostrar un comportamiento honesto en el lugar de trabajo. Ejemplo: Un cliente olvida el vuelto que se olvidó de recoger del counter la persona encargada tiene que dar el dinero que se le olvido al cliente que además dice mucho de la persona que entrega el dinero.
- **Sinceridad:** El personal debe ser honesto consigo mismo si se equivocó asumir que algo hizo algo mal y que esas acciones se pueden corregir siempre y cuando acepte que se equivocó.
- **Puntualidad:** Llegar en el horario establecido a la hora de entrada.
- **Conducta:** El personal debe de tener una conducta donde respete las normas de la empresa y comportamiento adecuado en el ambiente de trabajo.
- **Colaboración:** Trabajar en equipo para la consecución de las metas trazadas por la empresa.

Faltas

Se consideran faltas lo siguiente:

- Impuntualidad no justificada
- La falta de comunicación previa de inasistencia al trabajo
- El abandono del puesto de trabajo en horario que labora
- Faltar el respeto al cliente
- La falta de aseo y limpieza personal
- El no cumplimiento de las normas de trabajo
- La falta de comunicación al superior más cercano sobre hechos que se presenten como reclamos o quejas
- La desatención al público
- La pérdida de encomiendas.

Anexo 6

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
EMPRESA DE TRANSPORTES LOS HERALDOS E.I.R.L.**

ÍNDICE

I.	PRESENTACIÓN.....	2
II.	ASPECTOS GENERALES.....	2
	Objetivo.....	2
	Finalidad.....	2
	Alcance	2
	Base legal.....	2
	Líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación	2
III.	ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	3
IV.	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS.....	4

I. PRESENTACIÓN

La empresa de Transportes Los Heraldos E.I.R.L. teniendo como sede principal la ciudad de Trujillo, bajo la necesidad de buscar la eficiencia de las operaciones de la empresa, donde este documento se convertirá como guía para el personal que labora en la empresa.

La filosofía de la empresa se orienta en ser una empresa que brinde una atención distinta, con atención personalizada orientada a darle la mejor atención y con el personal motivado y capacitado

Para poder cumplir con la filosofía de la empresa primero se debe de organizar la empresa en ese sentido, para poder alcanzar los objetivos, es necesario diseñar una estructura organizacional y funcional que con precisión exponga las funciones que deben realizar cada miembro de la organización, los niveles de autoridad y coordinación con la finalidad que su colaboración, esfuerzo y compromiso en el trabajo ayuden a cumplir las metas propuestas.

II. ASPECTOS GENERALES

Objetivo

Formular el Manual de Organización y Funciones de cada área de la empresa que busca señalar o poner por escrito para dejar constancia de ella durante la relación laboral que tengan con la organización.

Finalidad

El presente Manual de Organización y Funciones de la Empresa Los Heraldos E.I.R.L. es un documento normativo que tiene por finalidad:

1. Dar a conocer la estructura de las diferentes áreas que componen la empresa determinando las funciones específicas de su estructura interna, los niveles de

responsabilidad y autoridad, delegados a cada una de las áreas y las relaciones internas y externas de las mismas.

2. Brindar información acerca de las funciones y responsabilidades a todo el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa. Para ello se distribuirán copias del presente Manual de Organización y Funciones.
3. Definir claramente la organización y funciones.

Alcance

Todo el personal está en la obligación de cumplir con lo establecido en el presente Manual de Organización y Funciones.

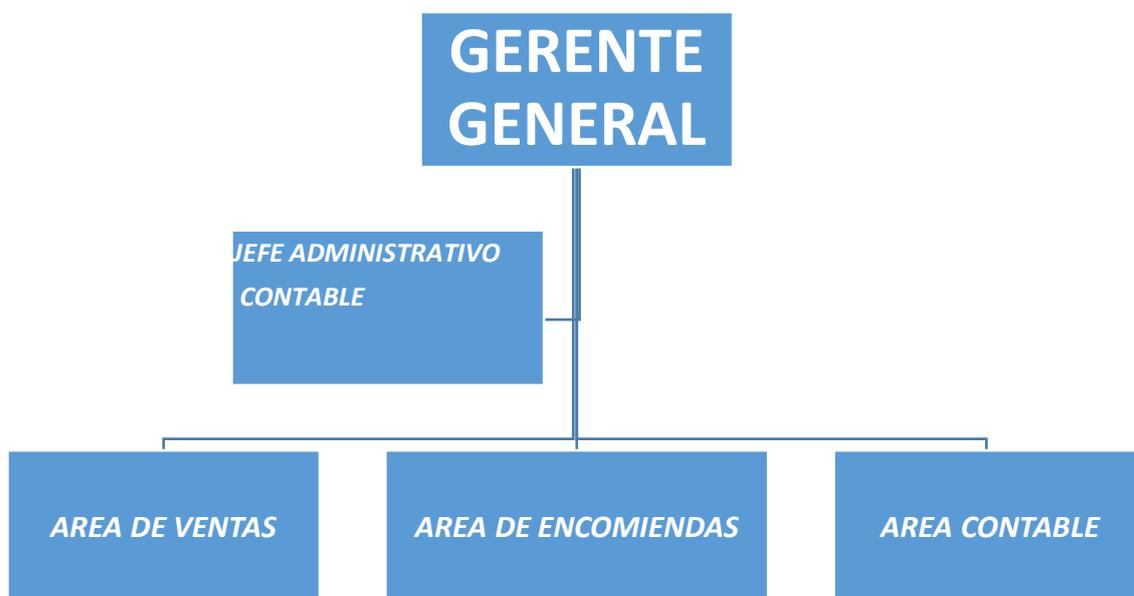
Base legal

- LEY N.º 28708: Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad
- RESOLUCIÓN DE CONTRALORÍA N.º 320-2006-CG: Normas de Control.

Líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación

Las líneas de autoridad que predominan en la organización son directas y verticales, esto es, un nivel subalterno rinde su actuación y decisión a la autoridad inmediata superior, tanto en deberes como en responsabilidades, sin menoscabar su iniciativa y creatividad en la labor que realiza donde el personal depende jerárquica y funcionalmente de la gerente general.

III. ESTRUCTURA ORGÁNICA



Área	Ocupación
Gerente General	
Jefe Administrativo - Contable	
Área de Ventas	Counter ventas
Área de Encomiendas	Counter encomiendas
Área Contable	Contador

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS

Gerente general funciones específicas:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
Nombre del Puesto
GERENTE GENERAL
Reporta a:
-

- Asumir la representación legal de la empresa.
- Programar, supervisar y controlar el cumplimiento de todas las operaciones y actividades.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades administrativas, operativas y financieras de la empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención.
- Encargarse de quejas y reclamos, investigar y encontrar soluciones.
- Escuchar las opiniones de empleados y clientes para poder realizar cambios necesarios.
- Responsable del fondo para la compra de repuestos y autorización de la misma.

- Revisar y aprobar los permisos por enfermedad, razones profesionales o personales, entre otros) y vacaciones de los empleados.
- Elaborar, programar las reparaciones y mantenimiento de las unidades vehiculares.
- Verificar que los trabajos programados a las unidades vehiculares se efectúe de acuerdo a lo establecido por los trabajadores de la empresa.

Jefe Administrativo-Contable funciones específicas:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
Nombre del Puesto
JEFE ADMINISTRATIVO - CONTABLE
Reporta a:
Gerente General

- Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar en forma continua el funcionamiento de las diferentes áreas a su cargo en función de los objetivos y metas de la gerencia a su cargo, acorde a las políticas y objetivos de la empresa.
- Controlar y evaluar las actividades contables – financieras a través del área correspondiente velando porque estas se realicen en concordancia con las normas y procedimientos de la empresa, así como los principios legales dispuesto por el Estado.
- Mantener permanente y oportuna coordinación con las áreas de la organización, a fin de atender sus necesidades justificadas en forma oportuna y eficiente.
- Informar a gerencia sobre la situación económica financiera y administrativa de la empresa.

- Supervisar a las distintas áreas de la empresa.
- Supervisar las entradas y salidas del personal.
- Efectuar el seguimiento de las medidas correctivas.
- Visitar las distintas sucursales que tiene la empresa.
- Capacitar al personal en las distintas áreas de la empresa como por ejemplo manejo del software de la venta de pasajes, atención al cliente u otros.

Requisitos mínimos:

- Título profesional universitario que incluya estudios relacionados con la especialidad.
- Capacitación especializada en el área.
- Amplia experiencia en la dirección de personal.

Área Contable funciones específicas:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
Nombre del Puesto
CONTADOR
Reporta a:
Gerente General, Jefe Administrativo-Contable

- Preparar información, proporcionar al gerente general la documentación y estudios necesarios para facilitar y posibilitar las mejores decisiones.
- Recibir, registrar, clasificar y tramitar la documentación que se cursa a las diferentes áreas de la empresa.
- Organizar, mantener y custodiar los archivos de la documentación remitida y recibida, debidamente clasificada.
- Redactar documentos que gerencia requiera.
- Cautelar los fondos de la empresa, a fin de mantener una adecuada liquidez y rentabilidad, así como el oportuno cumplimiento de las obligaciones de la empresa.
- Arqueo de caja de forma aleatoria o por semana en counter de ventas y encomiendas.
- Control de pagos contra entrega y giros.

- Responsable de la creación de cronograma de pagos en créditos otorgados a la empresa, planilla del personal u otros.
- Revisión de la liquidación diaria en el área de ventas y encomiendas.

Requisitos mínimos:

- Título profesional universitario
- Experiencia en dirección de personal
- Haber laborado en el área de transportes mínimo 2 años.

Área de ventas funciones específicas:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
Nombre Del Puesto
COUNTER- PASAJES
Reporta a:
Gerente General, Jefe Administrativo-Contable, Contador

- Cumplir con el horario establecido y recibir cordialmente al cliente mostrando respeto, amabilidad.
- Venta de pasajes y otros.
- Informar a contabilidad si se cometió errores en el sistema.
- Reporte diario de la venta de pasajes y giros realizados.
- Otras actividades que gerencia requieran.

Requisitos mínimos:

- Experiencia en atención al cliente 1 año
- Experiencia en haber laborado en empresas de transporte y venta de pasajes.

Área de encomiendas funciones específicas:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
Nombre del Puesto
COUNTER ENCOMIENDA
Reporta a:
Gerente General, Jefe Administrativo-Contable, Contador

- Despacho y recepción de encomiendas corroborando con su documento nacional de identidad y su código de boleta de venta o según sea el caso.
- Revisar en el sistema las encomiendas pendientes de entrega
- Realizar inventario de las encomiendas cada 7 días
- Atender con amabilidad a los clientes
- Reporte diario de la venta de encomiendas
- Otras actividades que gerencia requieran.

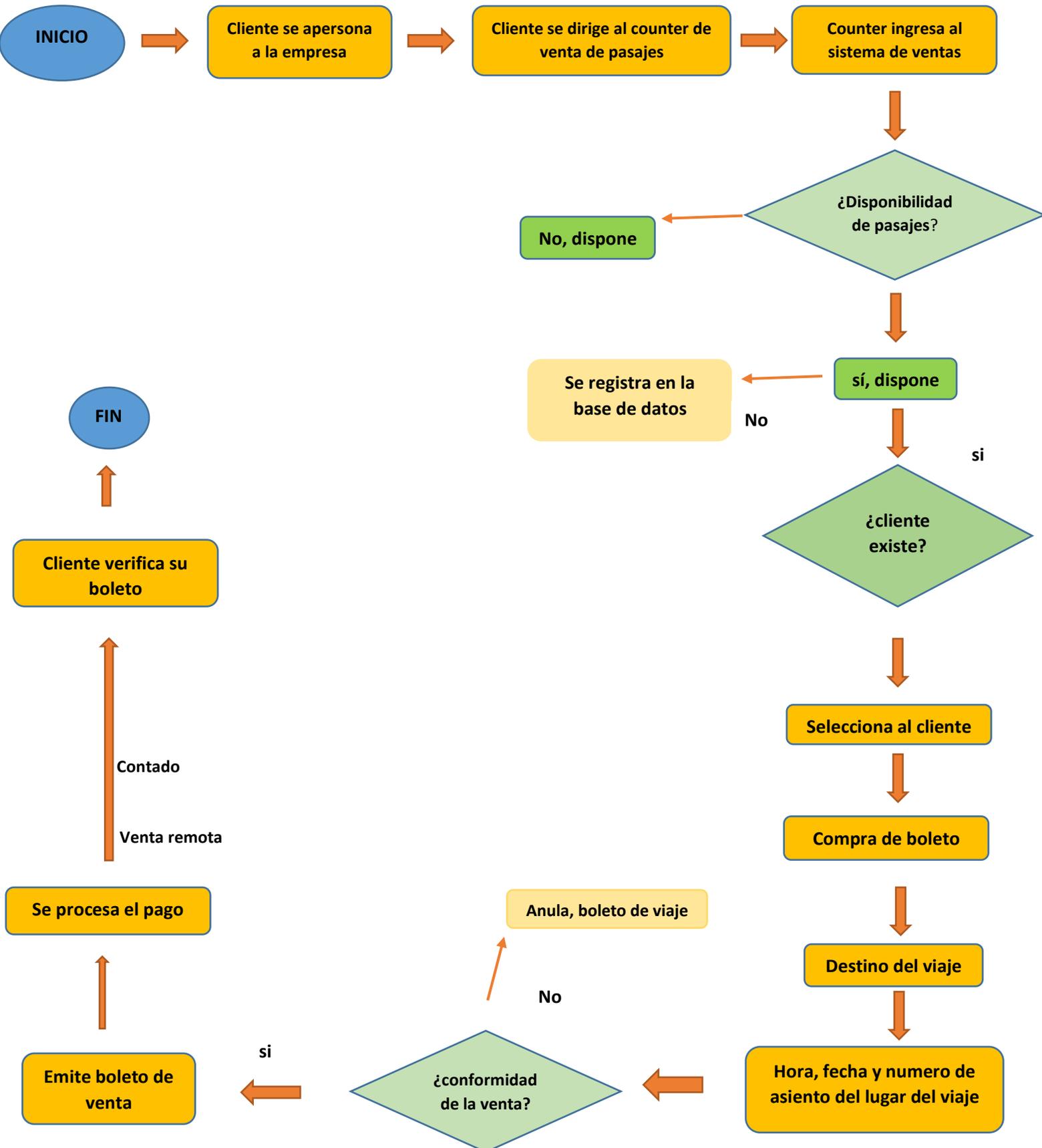
Requisitos mínimos:

- Experiencia en atención al cliente 1 año
- Experiencia en haber laborado en empresas de transporte y venta de pasajes.

Anexo 7

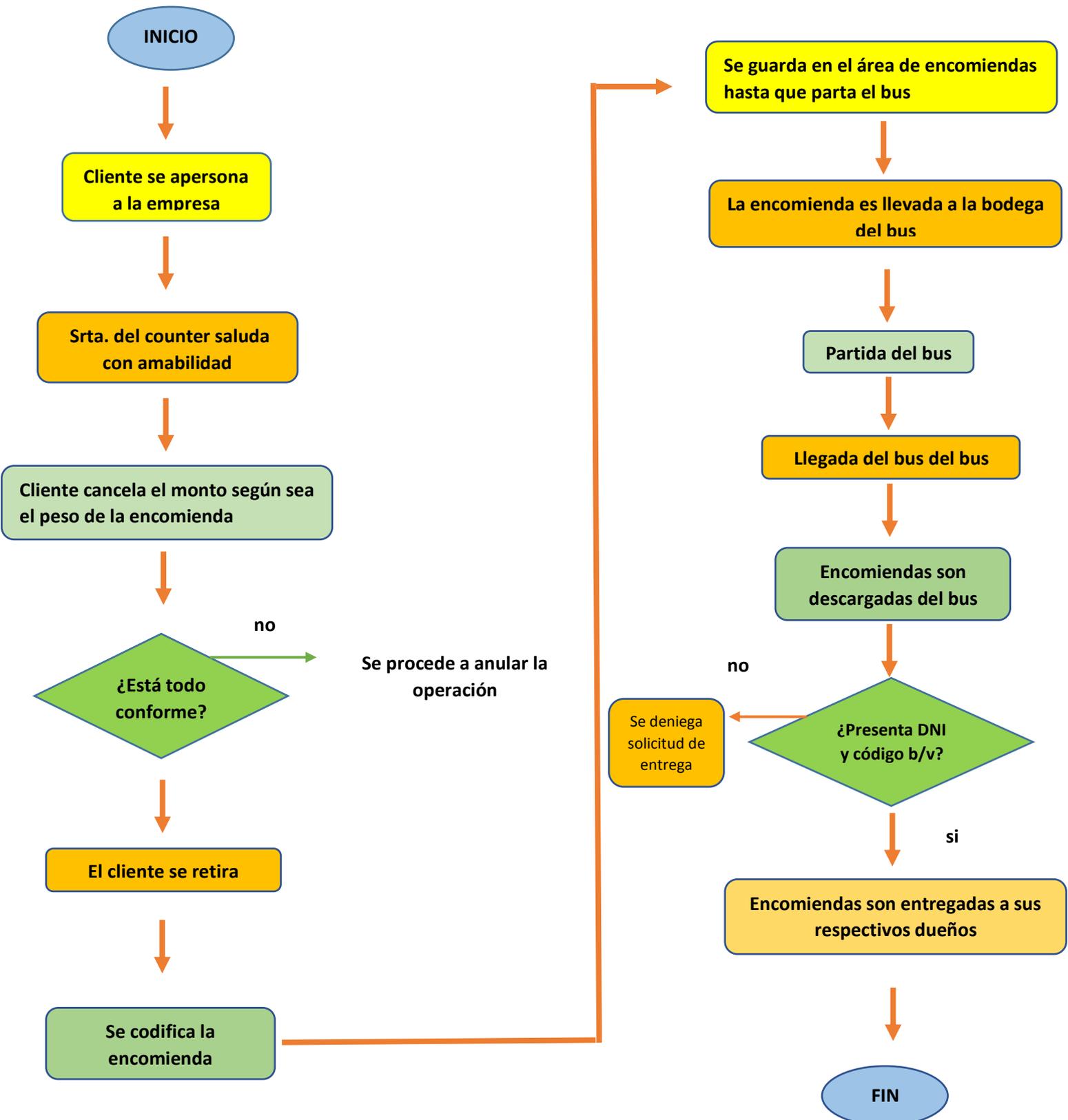
Flujograma compra de pasajes

Representación gráfica que se pudo observar en la empresa los Heraldos E.I.R.L. que sigue toda una secuencia de actividades.



Anexo 8

Flujograma área de encomiendas



Anexo 9

Objetivo de calidad de servicios

Brindar un servicio que el cliente se sienta satisfecho y que vuelva a utilizar nuestros servicios.

N°	Tareas	Responsable	Tiempo	Recursos necesarios	Indicador
1.	El personal debe de ser capacitado para brindar una adecuada atención al cliente.	Jefe administrativo /contable	1 mes	Inversión económica/ recurso humano	Servicio brindado al cliente
2.	Aplicar la guía de observación a los clientes para conocer su percepción sobre el servicio brindado.	Gerente general/jefe administrativo - contable	6 meses	Recurso humano	Resultados tras las evaluaciones de cómo se sienten atendidos por el personal

Anexo 10

Capacitación al Personal

Busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas del personal

N°	Tareas	Responsable
1.	<p style="text-align: center;"><u>Detección de necesidades</u></p> <p>Se identifica las necesidades de los clientes a través de la guía de observación teniendo en consideración los resultados de niveles de desempeño del personal.</p>	Jefe administrativo-contable
2.	<p style="text-align: center;"><u>Programar las capacitaciones</u></p> <p>Realizar un plan de capacitación donde defina los temas respecto a tratar a las necesidades encontradas.</p>	Jefe administrativo-contable
3.	<p style="text-align: center;"><u>Coordinar las actividades</u></p> <p>Estipular, fecha, hora y persona que se va a encargar de la capacitación al personal haciendo de conocimiento a todo el personal.</p>	
4.	<p style="text-align: center;"><u>Evaluación y seguimiento</u></p> <p>Evaluar y hacer el seguimiento de las capacitaciones y si estas están haciendo efecto en el personal o si se logra lo esperado por la empresa.</p>	

Anexo 11

Guía de observación

La presente guía se puede aplicar al cliente para saber su perspectiva sobre cómo se desenvuelve el personal y como se siente el público en la atención que les brindan.

Guía de Observación				
Nombre del observado/a				
Fecha de Observación:				
SERVICIO AL CLIENTE	Niveles de Desempeño			
	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1. Se saluda al cliente antes de comprar boletos de viaje, envió o entrega de encomiendas				
2. Se le indica los horarios de salida y llegada.				
3. Se les hace de conocimiento la disponibilidad de asientos.				
4. Se verifica que la entrega o compra de boletos este conforme antes de retirarse del lugar.				
5. Se le pregunta con amabilidad si esta todo conforme.				
6. Soluciona quejas y reclamos de los clientes.				
7. Reduce los tiempos en atención al cliente en compra de boletos de viaje, envió o entrega de encomiendas.				
8. Cuenta y revisa el dinero en presencia del cliente para evitar reclamos o quejas.				
9. Se despide de forma cordial y amable, creando la motivación de volver a utilizar los servicios de la empresa.				

Anexo 12

Cronograma de pagos

Al personal de la Empresa De Transportes Los Heraldos E.I.R.L.

Cronograma de pagos

Fecha	Pago personal	Pago entidades financieras
01-30		
02-28		
03-30		
04-30		
05-30		
06-30		
07-30		
08-30		
09-30		
10-30		
11-30		
12-30		