



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**CARACTERIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
ADMINISTRATIVO DE LAS EMPRESAS  
COMERCIALES – RUBRO REPUESTOS  
AUTOMOTRICES EN EL PERÚ.**

**CASO: MOTOREPUESTOS BAJAJ SA – PIURA, 2015.**

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

**AUTOR**

**BACH. DIEGO ANSELMO FLORES PALACIOS**

**ASESORA**

**MGTR. MARIA FANY MARTÍNEZ ORDINOLA**

**PIURA – PERÚ**

**2016**

**CARACTERIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
ADMINISTRATIVO DE LAS EMPRESAS  
COMERCIALES – RUBRO REPUESTOS  
AUTOMOTRICES EN EL PERÚ.**

**CASO: MOTOREPUESTOS BAJAJ SA – PIURA, 2015.**

## **JURADO EVALUADOR DE TESIS**

**Mgr. Donald Savitzky Mendoza**  
**Presidente**

**Mgr. Jannyna Reto Gómez**  
**Secretaria**

**Dr. Víctor Manuel Landa Machero**  
**Miembro**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer infinitamente a Dios,  
por haber permitido realizar el  
Proyecto e informe de tesis, de una  
manera satisfactoria.

Agradezco a mí querida docente  
Mgr. CPC. María Fany Martínez  
Ordinola, por todo el apoyo,  
brindado en la elaboración de mi  
tesis.

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su esfuerzo, sacrificio y dedicación por haber hecho de mí una persona de bien depositando su confianza para que yo pueda desempeñarme como profesional y no defraudarlos. Dedicándoles este gran logro profesional con mérito de poder darles la satisfacción que ellos desean.

A la Uladech Católica por la oportunidad de crecer y convertirme en una profesional al servicio de mi país.

## **RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo describir las principales características del Control interno administrativo de las empresas comerciales – rubro repuestos automotrices en el Perú y de Motorepuestos Bajaj SA – Piura, 2015. Se utilizó la metodología de tipo cualitativo, diseño no experimental descriptivo, bibliográfico, documental y de caso. La técnica fue la encuesta - entrevista y como instrumento de recolección de información las fichas bibliográficas y el cuestionario pre estructurado con preguntas relacionadas a la investigación, aplicado al gerente y/o representante legal de la empresa en estudio, obteniendo como principales resultados los siguientes:

- .- Estudios realizados a distintos analistas e investigadores dando sus puntos de vista con respecto a cómo se lleva un control interno administrativo en una empresa.
- .- Verificación si la empresa Motorepuestos Bajaj SA. Lleva como se debe el análisis de control interno dentro y fuera de sus sistemas.
- .- Ver conclusiones dadas por el autor con respecto al mejoramiento y solución con respecto al control interno.

Y otros puntos que nos lleven a como en la actualidad se maneja un control interno en las empresas y por qué ocurren estos problemas si son por el mismo sistema o por el mal manejo del personal administrativo.

**Palabras clave:** Gestión financiera, sector comercio, repuestos automotrices.

## **ABSTRACT**

The research aimed to describe the main features of the administrative internal control of commercial companies - in the category auto parts and Motorepuestos Bajaj Peru SRL - Piura, 2015. Qualitative methodology was used, descriptive non-experimental design, literature, documentary and case. The technique was the survey - interview and as a tool for information gathering bibliographic records and pre-structured questions related to the investigation questionnaire, applied to the manager and / or legal representative of the company under study, obtaining as main results the following:

.-Studies to various analysts and researchers giving their views on how an administrative internal control is carried in a company.

.-Check if the company Motorepuestos Bajaj SA. It takes as analysis of internal control in and out of their systems is due.

.-See conclusions given by the author regarding the improvement and solution to the internal control.

And other places with us today as an internal control is handled in companies and why these problems if they are on the same system or mishandling of administrative staff.

**Keywords:** Financial management, retail sector, automotive spare parts.

# CONTENIDO

## TÍTULO

**JURADO EVALUADOR DE TESIS..... ii**

**AGRADECIMIENTO ..... iii**

**DEDICATORIA ..... iv**

**RESUMEN ..... v**

**ABSTRACT..... vi**

**I. INTRODUCCIÓN..... 1**

**II. REVISIÓN DE LITERATURA..... 4**

2.1 Antecedentes..... 4

2.1.1. Internacional ..... 4

2.1.2. En el contexto nacional..... 6

2.1.3. En el contexto local..... 10

2.2 Bases Teóricas..... 11

2.2.1 Teorías de Control Interno ..... 11

2.3 Marco Conceptual..... 45

2.3.1 Control Interno..... 45

2.3.2. Definición de términos..... 47

**III.- METODOLOGÍA ..... 50**

3.1. Diseño de la investigación ..... 50

3.2. Población y muestra:..... 50

3.2.1 Población: ..... 50

3.2.2 Muestra ..... 50

3.3 Operacionalización de variables ..... 50



3.4 Técnicas e instrumentos .....	50
3.4.1 Técnica.....	50
3.4.2 Instrumento: .....	51
3.5 Matriz de consistencia .....	52
3.6 Plan de análisis.....	54
3.7 Principios Éticos .....	54
<b>IV. RESULTADOS .....</b>	<b>56</b>
4.1 Resultados.....	56
4.1.1 Respecto al objetivo específico 1.....	56
4.1.2 Respecto al objetivo específico 2.....	63
4.1.3 Respecto al objetivo específico 3.....	69
4.2 Análisis de los Resultados.....	81
4.2.1 Respecto al Objetivo específico 1.....	81
4.2.2 Respecto al Objetivo específico 2.....	85
4.2.3 Respecto al Objetivo específico 3.....	87
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>93</b>
5.1 Respecto al Objetivo específico 1 .....	93
5.2 Respecto al Objetivo específico 2.....	96
5.3 Respecto al Objetivo específico 3.....	99
<b>VI. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS .....</b>	<b>104</b>
6.1 Referencias bibliográficas.....	104
6.2 Anexos .....	108

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro 1: Objetivo Especifico 1 .....</b>	<b>56</b>
<b>Cuadro 2: Objetivo Especifico .....</b>	<b>63</b>
<b>Cuadro 3: Objetivo Especifico 3 .....</b>	<b>69</b>

## **I. INTRODUCCIÓN**

A nivel internacional, el sector automotriz y de las autopartes, desde los años setenta ha experimentado un proceso de evolución profundo y acelerado, el cual ha impactado de manera importante en la economía mundial, y en especial, en la de los países en vías de desarrollo. Entre las principales características observadas a escala mundial, destaca la mayor globalización de las actividades económicas sobre la expansión del flujo del comercio internacional; la apertura de los mercados financieros; y una mayor transferencia de tecnología, paralelamente a una fuerte tendencia creciente hacia la “transnacionalización” de los agentes económicos.

En el sector automotriz en particular, los nuevos esquemas de articulación logística exigen que todos los eslabones de la cadena operen sobre la base de un sistema homogéneo de producción, sujetándose a especificaciones uniformes y utilizando partes, piezas e insumos intermedios adquiridos en cualquier lugar del mundo. En este sentido, la disponibilidad de los componentes automotrices en el sitio de ensamble, la gestión del suministro, y el control de los inventarios adquiere importancia primordial. La crisis por la que atraviesa actualmente la industria automotriz se puede calificar como una de las más graves en toda su historia. El caso particular de las compañías automotrices norteamericanas resulta especialmente crítico y su futuro es aún incierto. Sin embargo, este fenómeno no afecta de la misma forma a ciertos países emergentes, quienes han resentido en menor medida sus efectos, ya que la demanda de vehículos en ellos continúa aumentando (Jiménez 2006).

Por lo anteriormente expresado el enunciado es el siguiente: ¿Cuáles son las principales características del Control interno administrativo de las empresas comerciales – rubro repuestos automotrices en el Perú y de Motorepuestos Bajaj SA – Piura, 2015?

Siendo el objetivo general: Describir las principales características del Control interno administrativo de las empresas comerciales – rubro repuestos automotrices en el Perú y de Motorepuestos Bajaj SA – Piura, 2015.

Y los objetivos específicos:

1. Describir las principales características del Control interno administrativo de las empresas comerciales – rubro repuesto automotrices en el Perú.
2. Describir las principales características del Control interno administrativo de Motorepuestos Bajaj SA – Piura, 2015.
3. Realizar un análisis comparativo entre las principales características del Control interno administrativo de las empresas comerciales – rubro repuestos automotrices en el Perú y de Motorepuestos Bajaj SA – Piura, 2015.

Finalmente, la investigación se justifica:

**Desde el punto de vista social:** El sector automotriz se ha convertido en una de las industrias más dinámicas de la era moderna, y su importancia fundamental radica en el efecto social y económico que provoca en la generación de empleo y reducción de la tasa de pobreza en la región.

**Desde el punto de vista económico:** El sector automotriz es una fuente importante generadora de divisas para el país, que contribuye con sus impuestos al gobierno para el cumplimiento de sus políticas públicas y sociales, además de generar una mayor competencia que es beneficiosa para los propios emprendedores.

**Desde el punto de vista académico:** La investigación proporciona una base de datos y antecedentes para investigaciones relacionadas al financiamiento de las microempresas, así como fuente de consulta para público en general.

## **II. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1 Antecedentes.**

#### **2.1.1. Internacional**

En esta investigación se entiende por antecedentes internacionales, a todo trabajo de investigación hecho por otros investigadores en cualquier parte del mundo, menos Perú; que hayan utilizado las mismas variables y unidades de análisis de esta investigación.

**Juárez (2006):** En Guatemala, no existe una actividad que pueda prescindir de una auditoría, desde la tienda más pequeña, talleres, fábricas, el estado, etc., requieren de un adecuado Sistema de Control Interno. Esta realidad se refleja en la demanda cada vez mayor, de empresas que buscan llevar sus registros contables en forma oportuna y eficaz. Por tal motivo se hace necesario conocer de mejor manera su funcionamiento, alcance y la forma de aplicación en una Empresa Distribuidora de Automóviles para asesorar o ejecutar los procesos en diferentes campos con capacidad y diligencia financiera. La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una empresa, ayuda a la administración a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo. Generalmente la administración no posee la conciencia adecuada con respecto a los controles internos en el desarrollo y la utilización que facilitan el movimiento y conversión de informes financieros, por criterio la gerencia utiliza la información para tomar decisiones, sin tener en cuenta el grado de error que pudieran contener y

en el peor de los casos que la información procesada contenga irregularidades, es por eso que se hace necesario diseñar un Sistema de Control Interno en el Área de Inventarios por el grado de importancia y materialidad que tiene este rubro en una Empresa Distribuidora de Automóviles.

**Páramo, (2013):** En Ecuador concluyó que toda empresa indispensablemente necesita un buen sistema de control interno ajustado a las necesidades de la misma, permitiéndole mantener una seguridad razonable de que las acciones dispuestas por la administración concuerdan con los objetivos corporativos. El desconocimiento y la inexistencia de un sistema de control interno en el centro comercial “Playa Megastore” ha generado dificultades y problemas en el correcto funcionamiento de los departamentos analizados en este trabajo generando pérdidas económicas por la mala utilización de los recursos.

**Corral (2009):** En Ecuador, concluyó que El COSO ERM es la metodología más actualizada y completa que existe para la evaluación del control interno. Las principales ventajas de esta metodología se relacionan con la incorporación del análisis del riesgo, la amplia difusión y conocimiento entre los Gobiernos Corporativos, la aplicabilidad a todo tipo de empresas y la aceptación de sus resultados por parte de las entidades de control. Por otro lado, la principal desventaja de la aplicación de COSO ERM es que requiere de una cantidad considerable de recursos ya que para obtener resultados coherentes se necesita de una evaluación constante de todos sus componentes.

### **2.1.2. En el contexto nacional**

En esta investigación se entiende por antecedentes nacionales, a todo trabajo de investigación hecho por otros investigadores en cualquier parte del Perú, menos en la ciudad de Piura; que hayan utilizado las mismas variables y unidades de análisis de esta investigación.

**Paima & Villalobos (2013)**, en su investigación *“influencia del sistema de control interno del área de compras en la rentabilidad de la empresa Autonort Trujillo S.A.* consideró que: Hoy en día, el mundo de los negocios exige el manejo de sistemas de control interno adecuados, que garanticen la marcha de la empresa y en consecuencia su rentabilidad.

Uno de estos controles son los llamados control interno, cuyo objetivo es obtener información financiera, veraz y oportuna la cual constituye un elemento importante para la toma de decisiones en las organizaciones. La eficiente inversión del dinero es de vital importancia para una organización, ya que de no hacerlo adecuadamente se presentará la irremediable desaparición de la organización. Es por eso de la importancia del Departamento de compras, y sobre todo de su sistema de control interno, ya que sin importar su tamaño y el giro a que se dedique, siempre va a resaltar la función tan trascendente que es la de invertir el dinero presupuestado.

**Zarpan (2008)**, citando a Rojas (2008) en su tesis “Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos” concluyó: Que el control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada



organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados.

**Zarpan (2008)**, citando a Álvarez (2007): El ambiente de control interno tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con los comportamientos de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo. Son elementos del ambiente de control, entre otros, integridad y valores éticos, estructura orgánica, asignación de autoridad y responsabilidad y políticas para la administración personal.

**Altez (2009)**: La identificación de riesgos e incertidumbres es efectuado por cualquier miembro del Equipo de Proyecto, y debe ser parte habitual de la cultura de la Gestión de Proyectos. La predisposición para identificar riesgos e incertidumbres que pueda tener cada miembro del Equipo de Proyecto puede influir notablemente la capacidad de análisis y evaluación en etapas posteriores, afín de obtener un correcto seguimiento, plan de contingencia o erradicación de riesgos.

Los riesgos e incertidumbres se clasifican según el tipo del proyecto al que pertenecen, sin que esto impida la posibilidad de que ciertos proyectos compartan los mismos riesgos.

**Vargas & Ramirez (2014)** determinaron que: Un sistema de control interno facilita diagnosticar constantemente las dificultades que suelen presentarse durante los procesos de ventas, administrativos y contables en la empresa, según sea su naturaleza. En el Perú un elevado número de empresas que no cuentan con un adecuado sistema de control interno debido al alto grado de informalidad por el que atraviesa la economía peruana. La aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos es de gran importancia, pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación y la aplicación de un sistema de control interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos.

**Murillo & Palacios (2013)**, citando a Segura (2001), concluyeron que el área de ventas constituye una unidad importante dentro de la empresa por lo que la evaluación periódica del control interno permite minimizar riesgos de errores e irregularidades en perjuicio de la empresa, así mismo la evaluación del sistema de control interno permite determinar y corregir deficiencias de importancia que inciden en la gestión del área de ventas.

**Alvarado (2004)**; citado por Murillo & Palacios (2013), en su investigación titulada “El Control Interno en una Empresa Comercial” comenta que un buen Control Interno ayuda a los dueños o la gerencia, a tener una seguridad razonable de que los diferentes departamentos cumplan sus funciones, así mismo ayuda a obtener información de forma rápida y confiable, y a la vez formar un buen ambiente de

trabajo y por consiguiente mayor rendimiento, tanto en las actividades laborales del personal, como de la Empresa.

**Gutiérrez (2007)**, en su investigación titulada “El enfoque de procesos en el sistema de almacenes”. Determina que la implantación de las medidas de control interno y la realización sistemática de los controles conlleva a erradicar las deficiencias en el sistema de almacenaje, que redundarán en un incremento de la eficiencia económica y en la calidad.

**Hemeryth & Sánchez (2013)**, en su investigación titulada : "Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2013” concluyó que se hace necesario que en la empresa Constructora A&A S.A.C., se diseñe y aplique un conjunto de medidas organizativas y operativas, con el fin de establecer un sistema de control interno operativo, que permita una adecuada protección de los inventarios y una verificación confiable de sus registros contables, logrando la eficiencia de las operaciones, relacionadas con la administración de los almacenes. Por otra parte, el sistema de control interno operativo se convertirá en un elemento de apoyo a la empresa para lograr una ventaja competitiva con respecto a otras empresas del mismo ramo y de esta manera crecer dentro del exigente mercado de la construcción en la ciudad de Trujillo.

**Belotserkovsky (2005)**: Los requerimientos externos de información que presenta la contabilidad financiera han definido por años el diseño de los sistemas de

información gerencial (Management Information Systems) así como sus esquemas de control interno. Las necesidades constantes de los accionistas de informarse acerca del rendimiento de las empresas con fines de comparación con otras oportunidades de inversión se limitan en medidas casi exclusivamente financieras. El hecho es que estos indicadores económico-financieros no ofrecen una visión completa y precisa de la situación real de una empresa y no permiten evaluar la sostenibilidad del negocio, que es poco relevante para inversionistas interesados en el corto plazo.

### **2.1.3. En el contexto local**

En esta investigación se entiende por antecedentes locales, a todo trabajo de investigación hecho por otros investigadores en la región y ciudad de Piura; que hayan utilizado las mismas variables y unidades de análisis de esta investigación.

**Carpio (2012)**, en su investigación *“Planificación y control de la producción en planta ensambladora metalmecánica Chemoto E.I.R.L”* concluyó que los recursos de una organización no deben ser desperdiciados. Se debe tratar de reducir los residuos totales en el sistema, mediante la adopción de la técnica JIT (Just in time), los inventarios se pueden minimizar. El sistema Kanban 3 es el sistema que puede apoyar la adaptación y ayuda adecuada para alcanzar JIT en una forma mucho más simple. También hace que la técnica JIT sea útil tanto para la gestión y los trabajadores sin ninguna pérdida. La aplicación de inventario Kanban (tarjeta visual) reduce gradualmente el mantenimiento de un nivel óptimo de existencias.

**Villanueva (2013):** No es suficiente, tan solo, detectar las desviaciones con relación a los planes, sino que un sistema de control debe indicar donde han ocurrido las fallas, quien es el responsable de ellas y qué debe hacerse para corregirlas. El control se justifica solamente si las desviaciones experimentadas con respecto a los planes, se corrigen a través de la retroalimentación y la dirección apropiada.

## **2. 2 Bases Teóricas.**

### **2.2.1 Teorías de Control Interno**

**Teoría de Control interno según Holmes (1987):** El control interno es una función de la gerencia que tiene por objetivo salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. El cual proporciona a la administración la seguridad de que los informes contables en los que se basa sus decisiones son dignos de crédito en beneficio de la entidad.

El control interno forma parte de las funciones que va a desempeñar la gerencia en la entidad, por lo cual uno de sus objetivos es cuidar, proteger, resguardar y asegurar que los recursos del ente estén bien administrados, evitando así robos, desfalcos, malversación y mal usos de estos; dando la seguridad de que se utilicen estos recursos de manera eficiente y siempre con autorización de la alta gerencia de la entidad, dando a la administración de la empresa la seguridad de que la información

contable presentada es confiable y verídica para que a la hora de la toma de decisiones, esta sea la más acertada para beneficio de la empresa.

### **Teorías de Control interno según Koontz y O`Donnell,**

Las teorías que fundamentan el trabajo de investigación son las siguientes:

Para los autores Koontz y O`Donnell, el control es de vital importancia dado que establece medidas que permiten corregir las actividades de tal forma que alcancen los planes exitosamente, determinando y analizando rápidamente las causas que pueden originar tal desviación para que no vuelvan a presentarse en el futuro reduciendo así los costos y ahorrando tiempo, evitando posibles errores.

### **Teoría de Control interno de la Contingencia**

La aplicación de esta teoría requiere de adaptación particular al ramo específico, tamaño de la organización y condiciones del medio ambiente.

Señala, como premisa fundamental, que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada, depende de los parámetros particulares de la situación. Busca identificar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con las características de la situación, en lugar de buscar principios universales que se apliquen a cualquier situación.

Esta teoría es una manera de reconciliar dos enfoques opuestos, la teoría de la agencia y el enfoque de comportamiento humano.

Esta teoría, destaca la influencia del medio ambiente en la estructura y dirección de las organizaciones, se requiere de investigaciones con el fin de mejorar los marcos teóricos conforme al ambiente en el cual se desenvolverá el futuro administrador.

### **Teoría de Control Interno de Organización funcional Según Frederick Winslow Taylor**

Esta teoría también se conoce como racionalización del trabajo y se centra en la maximización del trabajo humano mediante la búsqueda de la eficiencia con el uso de materias primas, herramientas, máquinas y productos, busca la máxima prosperidad del patrón y afirma que la prosperidad del patrono se puede ver reflejada en prosperidad del empleado ya que las ganancias del patrono pueden generar ganancias para el empleado las causas de una baja productividad radican en ausencia de una forma adecuada de administración algunas de las características de la administración de iniciativa incentivo son motivar al empleado para que haga uso de sus mejores esfuerzos; al ofrecer incentivos podemos aumentar la productividad, las formas de hacer las tareas sistematizadas y no están de acuerdo en transmitir el conocimiento en forma de información.

#### **Los principios en esta teoría son los siguientes:**

**Organización Científica del Trabajo:** Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para remplazar los métodos de trabajo ineficientes

y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta. (tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas.

**Selección y entrenamiento del trabajador:** La idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador. Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.

**Cooperación entre directivos y operarios:** La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo. Taylor propone varios mecanismos para lograr dicha cooperación: Remuneración por unidad de trabajo. Una estructura de jefes o (capataces) que debido a su mayor conocimiento puedan coordinar la labor de la empresa y puedan colaborar e instruir a sus subordinados. Para Taylor debían existir varias tareas para los diferentes jefes funcionales: Jefe de programación, de tiempos y costos, de mantenimiento de asignación de material, de instrucciones de producción de control de calidad, de desarrollo de trabajo y de relaciones de personal. División del trabajo entre directivos y operarios:

**Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo:**

Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, y los operarios



del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia.

Las organizaciones se parecen a sus dirigentes, experimentan grandes cambios y están en ambientes de incertidumbre. La clave del éxito está en compartir las Miopías organizacionales. Se basa en cuatro principios, el desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplaza las viejas prácticas empíricas., selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que sustituyen a los antiguos esquemas donde los trabajadores se entrenaban lo mejor que podían por sí mismos, esfuerzo cooperativo a los principios de la administración científica, la idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como el trabajador. La mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.

### **2.2.2. Control Interno**

#### **Sistema de control interno**

Es un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella. El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura ya que esta es un elemento fundamental en la marcha del negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formulan programas de acciones futuras en las actividades del mismo.

**Mantilla S. (2005)**, en su libro sobre el Control Interno – Método COSO deduce que es un proceso ejecutado por el consejo de directores la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- a) Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- b) Confiabilidad en la información.
- c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Basándose en las investigaciones del autor manifiesta que el Control Interno según COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) es un elemento básico y fundamental de toda organización adoptado por los propietarios, administradores o titulares de las empresas para dirigir y controlar las operaciones financieras y administrativas de los negocios o instituciones, con el objeto de salvaguardar sus recursos, verificar la precisión y fidelidad de la información financiera y administrativa, promover y estimular la observancia de las políticas prescritas y el fiel cumplimiento de las metas y objetivos programados.

**a) Efectividad y eficiencia de las operaciones:** La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de los activos, ya que eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

**b) Confiabilidad de la Información Financiera:** La segunda categoría se relaciona con la preparación de estados financieros de publicación confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados.

**c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables:** La tercera categoría se refiere al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Tales categorías orientan las diferentes necesidades y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas.

### **Tipos de Control Interno**

Según Gonzales Y. (2011), el control interno se clasifica en:

#### **a) El Control Interno Financiero:**

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados e informes financieros que se produzcan, sobre los activos, pasivos, patrimonio y demás derechos y obligaciones de la organización. Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han manejado y utilizado los recursos financieros a través de los presupuestos respectivos.

#### **El Control Interno Administrativo:**

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones o actividades por la administración, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programados. Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de decisión.

### **Objetivos del Control Interno**

Ledezma D. y Merino K. (2011) mencionan que los objetivos del control interno son:

- a) **Obtener** información financiera, veraz y oportuna la cual constituye un elemento importante para la toma de decisiones en las organizaciones.
- b) **Proteger** los recursos empresarios e institucionales, contando para ello con un adecuado plan de seguro o efectos de salvaguardar los activos y patrimonios de una empresa.
- c) **Promover** y fomentar la eficiencia de las operaciones.

### **Componentes del Control Interno**

Los autores Claros, R. y León, O. (2012) mencionan que los componentes de todo sistema de control interno, son los siguientes:

#### **1. Ambiente de Control**

Entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa.

## **2. La evaluación de riesgos**

En cuya virtud debe identificarse, analizarse y administrarse los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales.

## **3. Las actividades de control gerencial**

Son las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

## **4. Las actividades de prevención y monitoreo**

Referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, a fin de cuidar y asegurar, respectivamente, su idoneidad y calidad para consecución de los objetivos del control interno.

## **5. Los sistemas de información y comunicación**

A través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con base de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno.

## **El seguimiento de resultados**

Consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las

recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control.

### **Compromiso de mejoramiento**

Por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan auto evaluaciones conducentes al mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejor u optimización.

### **Importancia del Control Interno.**

Cuanto mayor y compleja sea una empresa o entidad, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero es necesario contar con un adecuado sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización. Todas las empresas públicas privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico: además de un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros. Luego entonces, un buen sistema de control interno es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto,

maquinaria, etc., es decir, un sistema eficiente y practico de control interno dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etc. (Páramo, B. 2013).

### **Características del Control Interno**

Para que el control en las empresas sea verdaderamente efectivo, es obligatorio considerar algunas de sus características fundamentales al momento de establecerlo.

#### **Oportuno.**

Esta característica es la esencia del control, debido a que es la presentación a tiempo de los resultados obtenidos; es importante evaluar dichos resultados en el momento que se requieran, no antes porque se desconocerían sus verdaderos alcances, ni después puesto que ya no servirían para nada.

#### **Cuantificable.**

Para que verdaderamente se puedan comparar los resultados alcanzados contra los esperados, es necesario que sean medibles en unidades representativas de algún valor numérico para así poder cuantificar, porcentual o numéricamente lo que se haya alcanzado.

#### **Calificable**

Es necesario que podamos evaluar y para esto no necesariamente deben ser de tipo numérico, ya que, en algunos casos específicos, en su lugar se pueden sustituir estas unidades de valor por conceptos de calidad o por medidas de cualidad.

## **Confiable**

Para que el control sea útil, debe señalar resultados correctos sin desviaciones ni alteraciones y sin errores de ningún tipo, a fin de que se pueda confiar en que dichos resultados siempre son valorados con los mismos parámetros.

## **Método Gráfico o Corsogramas**

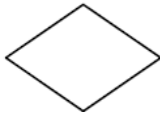
Yarasca, P. (2006), nos menciona que consiste en utilizar como herramienta el curso – grama o flujo gramas. Este método permite representar gráficamente los circuitos operativos, tales como procedimientos que siguen una operación o el flujo de un documento desde su origen. Debe reconocerse que este método en la actualidad está siendo muy usado. A continuación, se presenta la simbología y significado para el uso de curso gramas.



Proceso: indica la existencia de una operación.

Ejemplo: revisa precios de orden de compras con facturas.





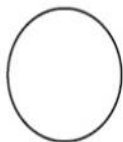
Decisión: Se utiliza para indicar alternativas en el procedimiento, que pueden originar distintos cursos de acción (sí o no).



Documento: Sirve para identificar cualquier tipo de documentos (facturas, cheque), así como cualquier tipo de informes o información bajo la forma de documentos de papel.



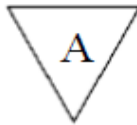
Terminal: Se utiliza para indicar el inicio y el final de un flujo grama, pudiendo colocarse dentro del mismo el destino o camino a seguir.



Conector: Se utiliza este símbolo para vincular o conectar Varios diagramas entre sí. Puede dividirse con una línea diagonal



Conector con otra página o secuencia: Este símbolo es utilizado por IBM para indicar el comienzo (entrada y salida de un proceso que se describió en otra página), los puntos de salida y entrada se identifican mediante rótulos que parecen dentro del símbolo de conexión.



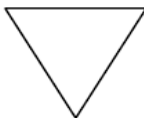
Archivo: Indica archivo que puede ser transitorio o definitivo.

Puede diferenciarse así:

Archivo permanente A

Archivo temporal N

Archivo que se va a destruir X



Almacenamiento fuera de línea: Indica almacenamiento fuera de línea de información usando cualquier medio.

Ejemplo almacenar archivo de guías de remisión por orden numérico.



Enlace de comunicación: Representa la función de transmitir información mediante procesos de telecomunicación.

Tarjeta perforada: Función de entradas y salidas utilizando cualquier tipo de tarjeta.



Cinta perforada: Función de entrada y salida, bajo la forma de cinta de papel perforada.

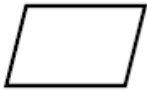


Cinta magnética: Función de entrada y salida bajo la forma de cinta magnética. Ejemplo. Facturas al crédito se gravan en una cinta magnética por el departamento de cobranzas.

Almacenamiento en línea: Sirve para indicar la función de



entrada y salida usando cualquier tipo de línea- cilindros, discos. Ejemplo. Documentos por expedir.



Visualización (unidad de pantalla): Indicadores en línea usada para presentar información como los aparatos de video.



Entradas y salidas: Indica uso de registros para el control de la entrada y salida de recursos. Ejemplo. Tarjeta de inventario de almacén. Operación manual: Representa proceso fuera de línea sin ayuda mecánica.



Entrada manual: Entrada en línea mediante teclados, manipulación de interruptores, botones.



Operación auxiliar: Actividad fuera de línea que no se encuentra bajo el control directo de la unidad central de procesamiento.



Cruce de líneas: En lo posible debe evitarse el cruce de líneas, pero es inevitable se utilizará puentes de media circunferencia como el que aparece diseñado.

## **Tipos de Control Interno**

Se diseñan para cumplir varias funciones.

- a) **Preventivos:** Anticipan eventos no deseados antes de que sucedan.
- b) **Detectivos:** Identifican los eventos en el momento en que se presentan.
- c) **Correctivos:** Aseguran que las acciones correctivas sean tomadas para revertir un evento no deseado.

### **a) Controles Preventivos**

- Son más rentables
- Deben quedar incorporados en los sistemas
- Evitan costos de corrección o reproceso

Ejemplo: El software de seguridad que evita el acceso a personal no autorizado, para tratar de evitar la producción de errores o hechos fraudulentos

### **b) Controles Detectivos.**

- Son más costosos que los preventivos
- Miden la efectividad de los preventivos
- Algunos errores no pueden ser evitados en la etapa preventiva
- Incluyen revisiones y comparaciones (registro de desempeño)
- Conciliaciones, confirmaciones, conteos físicos de inventarios, análisis de variaciones, técnicas automatizadas,
- Límites de transacciones, passwords, edición de reportes y auditoría interna.

Ejemplo: Un programa de auditoría, para descubrir a posteriori errores o fraudes que no haya sido posible evitarlos con controles preventivos.

### **c) Controles Correctivos**

- Acciones y procedimientos de corrección (la recurrencia).
- Documentación y reportes que informan a la Gerencia, supervisando los asuntos hasta que son corregidos o solucionados.

## **MOTOREPUESTOS BAJAJ S.A.**

### **Reseña histórica**

Empresa con 18 años de presencia en el mercado nacional, iniciando nuestras actividades como importador directo de repuestos partes accesorios de la marca Bajaj, y posteriormente como importador de motocarros con motor de 4 tiempos.

Cuenta con más de 140 puntos de venta de la marca TVS, más de 120 Talleres técnicos y más de 400 casa respuesteras a nivel nacional, a los que nos esmeramos en brindarle atención eficiente y personalizada, lo que nos ha llevado a gozar del prestigio y reconocimiento del mercado peruano.

### **Misión**

Ser una empresa confiable que ofrece vehículos motorizados de 2 y 3 ruedas de excelente calidad y servicio de repuestos. Con una sofisticada atención al cliente satisfacer la demanda actual, en cuanto a cumplimiento y desarrollo. Orientado a la búsqueda de caminos estratégicos aplicando innovaciones tecnológicas, logísticas y administrativas.

## **Visión**

Convertirnos en líderes de vehículos de 2 y 3 ruedas de la marca TVS a nivel nacional, creando estrategias que nos permitan posicionarnos al más alto nivel del mercado motorizado peruano.

Abastecer el mercado de repuestos de vehículos de 2 y 3 ruedas ofreciendo un servicio de calidad. Nuestra mentalidad actual es creadora y renovadora esto nos permite ejercer con superioridad y excelencia las funciones que se adapten al compromiso de nuestra visión.

## **Objetivos**

1. Ofrecer un servicio integrado de calidad en la distribución y venta de motos y repuestos originales que nos defina como los mejores en el territorio peruano.
2. Cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes a través de un servicio integrado, con la finalidad de crear fidelidad entre ellos.
3. Capacitar a nuestro personal en forma continua, con el objetivo de fomentar la cultura de servicio de calidad y excelencia.
4. Ser una organización que logre resolver problemas y aprovechar oportunidades mediante el cumplimiento de nuestro sistema de valores y aprendizaje continuo.



5. Realizar acuerdos y alianzas estratégicas con empresas de misión, visión y valores en sintonía con los nuestros para poder juntos lograr nuestra misión y valores.

## **Valores**

-Ética

-Excelencia

-Servicio al cliente

-Responsabilidad

-Desarrollo creativo

## **Organización Funcional**

### **Gerencia general**

Es el responsable de la de la estrategia de la, determinación de sus objetivos y de los medios necesarios para lograrlos. Marca las pautas para obtención y el uso de recursos de la empresa conforme a un plan, y organiza las tareas de los miembros componentes de la empresa. Coordina y controla operaciones según un plan previsto. Revisa la estrategia y las estructuras de la empresa en respuesta a los imprevistos, que pueden ser externos

### **Asesoría Legal**

1. Asesora en la constitución, gestión y disolución de cualquier tipo de sociedad mercantil o civil.

2. Defiende los intereses de nuestra empresa en todo tipo de procedimientos judiciales.
3. Estudia y resuelve los problemas legales relacionados con la empresa, sus contratos, convenios y normas legales.
4. Emite informes jurídicos sobre las distintas áreas de la empresa.
5. Negocia y redacta contratos.
6. Asesora a nuestra empresa en materia fiscal, preparando todo tipo de declaraciones y obligaciones fiscales y tributarias.
7. Asesora en torno a la gestión de derechos en materia de propiedad intelectual e industrial.
8. Interviene en todo tipo de negociaciones laborales.
9. Asesora en materia de derecho empresarial.

### **Recursos administrativos (RAD)**

-**Organización y planificación del personal:** consiste en planificar las plantillas de acuerdo con la organización de la empresa, diseñar los puestos de trabajo oportunos, definir funciones y responsabilidades, prever las necesidades de personal a medio y largo plazo, analizar los sistemas retributivos y de promoción interna, entre otras tareas.

- **Reclutamiento:** son el conjunto de procedimientos encaminados a atraer candidatos competentes para un puesto de trabajo a la empresa. Estas técnicas de reclutamiento pueden ser internas, si consisten en captar candidaturas de personas

que forman parte de la plantilla de la empresa, o externas, si los candidatos son personas ajenas a la organización.

- **Selección:** esta función es muy importante, ya que uno de los factores determinantes del éxito de una actividad empresarial es la correcta elección de las personas que han de trabajar en la empresa. Se debe realizar un análisis completo de todo lo que el candidato aporta al puesto de trabajo y para ello este ha de pasar por una serie de pruebas de selección.

- **Planes de carrera y promoción profesional:** el desarrollo del personal puede implementarse a través de planes de carrera; programas en los cuáles las personas pueden adquirir la experiencia necesaria para luego estar en condiciones de progresar en la estructura de la organización.

- **Formación:** la formación de los trabajadores permite al personal de la empresa adaptarse a los cambios que se producen en la sociedad, así como a los avances tecnológicos. Además de la adaptabilidad a los cambios, la empresa debe facilitar formación para la tarea específica que se ha de realizar dentro de la misma en función de sus objetivos y planes.

- **Evaluación del desempeño y control del personal:** desde recursos humanos han de controlarse aspectos como el absentismo, las horas extraordinarias, los movimientos de plantilla, la pirámide edad o las relaciones laborales, además de corregir los desajustes entre las competencias del trabajador y las exigidas por el puesto.

- **Clima y satisfacción laboral:** es necesario detectar el nivel de satisfacción del trabajador dentro de la organización y los motivos de descontento, con la intención

de aplicar medidas correctoras. Uno de los factores que mayor y mejor incidencia tienen en la consecución de un buen clima laboral es la conciliación de la vida laboral y familiar.

- **Administración del personal:** consiste en gestionar todos los trámites jurídico-administrativos que comporta el personal de la empresa, englobados en ámbitos como la selección y formalización de contratos, tramitación de nóminas y seguros sociales y control de los derechos y deberes del trabajador.

- **Relaciones laborales:** se trata de promover la comunicación entre la empresa y sus empleados, utilizando a los interlocutores de estos, que son los representantes sindicales (comités de empresa, delegados de personal o enlaces sindicales). Estos representantes deben ocuparse de las condiciones colectivas del trabajo, como la negociación de convenios colectivos o los conflictos que se puedan originar en la empresa y sus vías de solución.

- **Prevención de riesgos laborales:** el estudio de las condiciones de trabajo y de los riesgos laborales asociados preceden a la implementación de medidas de prevención y de protección, a fin de preservar la salud de las personas que trabajan en la empresa.

## **Sistemas**

Generar y administrar las tecnologías de información necesaria para la modernización y sistematización del funcionamiento del Sistema, acorde con las tendencias y avances más actualizados del mundo.

Coordinar el proceso de diseño, desarrollo y fortalecimiento de los subsistemas de información nacional, regional y local, a fin de lograr una articulación sistémica de las diferentes áreas.

Coordinar y supervisar el estudio, diseño, desarrollo, ejecución, mantenimiento, seguridad y documentación de los sistemas de información y sus equipos.

Elaborar y coordinar la implementación y desarrollo del Plan de Tecnología de la Información a fin de lograr un sistema de información que apoye la formulación de políticas y estrategias, la planeación, la administración, la vigilancia.

Coordinar y orientar oportunamente en materia de información y tecnología computacional para la contratación externa, total o parcial de un sistema de información de aplicación institucional, cuando se requiera.

Coordinar junto con los responsables del proceso de informática de cada Dirección el plan de trabajo para definir los cronogramas de actividades a realizar para el desarrollo del Sistema de Información, acorde con el Plan de Tecnología de la Información.

### **Gerencia de Ventas**

1. Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.

2. Establecer metas y objetivos. Es importante aclarar que las metas son a largo plazo o sea, son más idealistas, es como decir que la meta puede ser, llegar ser el número uno en un mercado determinado, mientras que los objetivos son más precisos y a plazos más cortos. Un objetivo sería vender diez millones en el próximo trimestre.
3. Calcular la demanda y pronosticar las ventas. Este proceso es de vital importancia y deber realizarse en el mismo orden en que se ha citado, de forma que primero calculemos cual es la demanda real del mercado y considerando nuestra participación en el mismo, podamos pronosticar nuestras ventas.
4. Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. Debido a que el gerente es quien conoce de primera mano el mercado que se trabaja, y como debe tratar el mismo, es quien está llamado a estructurar el departamento.
5. Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. Esto es así, porque al gerente se le entregan sus responsabilidades como cuotas generales de ventas y territorios amplios. Para cumplir estas cuotas el gerente debe dividir el total de las ventas entre su equipo de vendedores, tomando en cuenta las posibilidades de cierre de cada vendedor sus zonas geográficas.
6. Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta. La compensación y la motivación, son dos prácticas similares porque lleva satisfacción al vendedor, la cual es transmitida por el mismo, a sus clientes, con una sensación de confianza.

7. Los planes de compensación, son muy variados y dependerán del producto que se esté trabajando y de cómo este organizada la estructura de ventas.
8. Conducir el análisis de costo de ventas.
9. Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
10. Monitorear el departamento. Es misión del gerente velar porque todo el procedimiento de ventas, se esté llevando cabo de la forma idónea y que sus representantes sean buenos ciudadanos corporativos.

### **Gerencia Logísticas**

Supervisar las actividades diarias, prever los requerimientos del cliente y mantener una buena relación con el mismo, así como gestionar el lanzamiento de nuevos programas dentro de la planta. Todo ello para garantizar la satisfacción del cliente.

Dirigir los equipos de logística y establecer los objetivos.

Supervisar las actuaciones de logística e implementar las acciones de mejora necesarias de manera coordinada con otras funciones de la planta (Calidad, Producción, Eficiencia del Sistema, etc.).

### **Compras**

- a) Localizar, seleccionar y establecer las fuentes de abastecimiento de materias

primas, suministros y servicios a la empresa.

b) Entrevistar a los proveedores o a sus representantes.

c) Cotizar los precios, la calidad y el transporte.

d) Negociar condiciones de entrega y de pago, tratos necesarios en casos de rechazo y ajustes.

e) Recibir, guardar y almacenar los artículos y materiales.

f) Efectuar la clasificación de los recursos materiales

g) Realizar el control de existencias.

### **Almacén**

a) Planificación de los espacios necesarios y de la organización interna del almacén.

b) Recepción de mercadería

c) Control de calidad

d) Entrada de mercadería y almacenamiento

e) Conservación de mercadería

f) Salida de mercadería



- g) Registro y control de Stocks

### **Distribución**

- a) Disponibilidad de mercaderías
- b) Proporción de existencias
- c) Frecuencias de la Entrega
- d) Seguridad de las Entregas

### **Gerencia Administrativa y Financiera**

Funciones y tareas:

Administración de las Finanzas y contabilidad, integra otras áreas como: RRHH Auditoria Interna, Controlar Servicios Generales e Informática. Su administración puede tener unos límites muy amplios, casi adentrándose en el de producción, Comercialización y otros, o puede tenerlos muy restringidos.

## **Contador**

Funciones y tareas:

- a) Establecer los procedimientos para la gestión de la información financiera por medio de los registros contables
- b) Cumplir con los requerimientos de información para la toma de decisiones por parte de la Dirección general, tales como estados financieros y auxiliares de ciertas cuentas.
- c) Cumplir con las obligaciones tributarias
- d) Contribuir con las demás áreas departamentales de una empresa para proporcionar la información necesaria para una mejor toma de decisiones.
- e) Administrar de forma adecuada los recursos financieros de la empresa por medio de conocimientos técnicos profesionales como la inversión, el análisis de riesgo y el financiamiento.

## **Créditos y cobranzas**

Funciones y tareas:

- a) Otorgamientos de los créditos: Otorgar créditos a los clientes que desean comprar mediante esta modalidad, en las condiciones que están establecidas por la empresa.
- b) Estudio de los estados financieros e información anexa: Para tener información financiera en la decisión de otorgar crédito.
- c) Gestión efectiva de la cobranza: Las gestiones de cobranza deben enfocarse a los clientes difíciles en sus pagos, considerando el motivo de dicho atraso.

Informes a la gerencia: Deberá presentar informes referentes a los créditos solicitados, los montos, si fueron aprobados o no.

- d)** Control de personal a su cargo: Como jefe del departamento de crédito y cobranza existe la obligación de supervisar al personal a su cargo.
- e)** Determinación de malas deudas: El riesgo de otorgar créditos ha ocasionado malas deudas que escapan a cualquier control interno. Es responsabilidad del jefe de crédito y cobranza identificar a los clientes con los que es inútil ejercitar acción alguna de cobranzas por considerarlos malos deudores.
- f)** Verificación de documentos: Uno de los fundamentos del control interno dentro del departamento de cobranzas es verificar los documentos, para disminuir el riesgo de cartera vencida. La verificación se puede hacer sobre los documentos en los siguientes puntos:
  - Facturas
  - Letras en cartera
  - Notas de cargo
  - Letras protestadas
  - Cheques sin fondos
  - Documentos en poder del gestor judicial

## **Tesorería**

1. Gestión de los cobros, realizando los ingreso en el/los banco/s de los distintos medios de pago utilizados por cada cliente para efectuar sus pagos (transferencia, cheque, pagaré, letra, recibos, etc.).
2. Realización de los pagos a cada proveedor según el medio de pago que previamente hayamos elegido (transferencia, cheque, pagaré, letra, recibos, etc.).
3. Contabilización de todas las operaciones relacionadas con la tesorería, como los cobros, los pagos, las transferencias, la previsión de intereses, etc.
4. Controlar de forma estricta el cumplimiento de las condiciones pactadas con los bancos, tema que trataremos en capítulos posteriores.
5. Pagos de nóminas.
6. Control de las liquidaciones de intereses de todas las cuentas y la realización de las previsiones.
7. Negociación de las condiciones/comisiones para cada una de las distintas operaciones que se realizan con los bancos (pagos en moneda nacional y en divisas, cheques, transferencias, compra/ venta de divisas, pagos/cobros de extranjero, etc.)
8. Negociación, control y seguimiento de operaciones
9. Toma de decisiones enfocadas a la búsqueda de financiación o de inversión de los excedentes.
10. Calcular la posición diaria, tendrá que realizar previsiones a medio y largo plazo.

11. Elaborar, controlar y vigilar el cash flow de la compañía, velando por su incremento y mejora.
12. Compra/venta de moneda extranjera según las necesidades que requiera la empresa en cada momento.

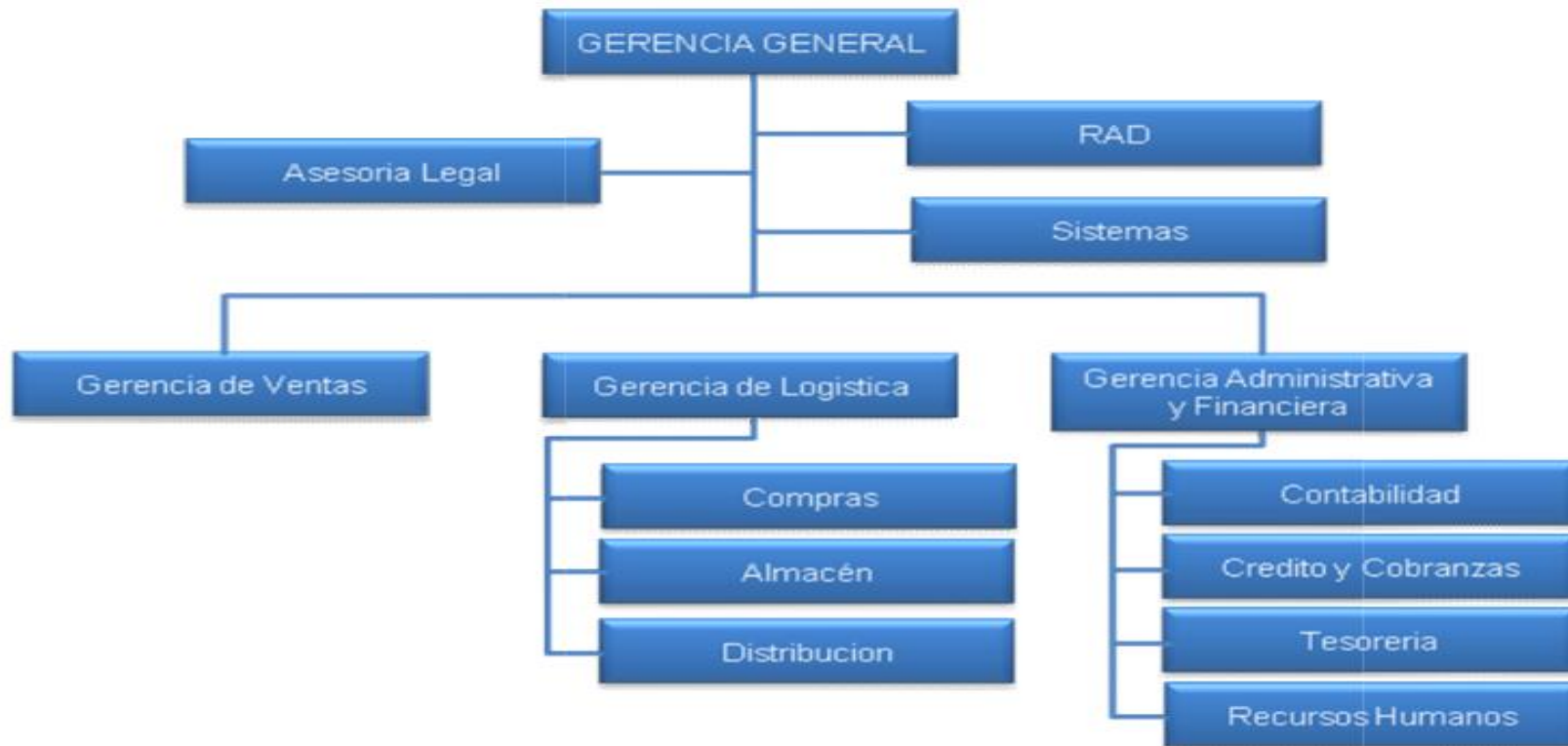
### **Recursos humanos**

Se le atribuye todo el campo de acción de lo relativo a la gestión del personal en sentido amplio. Desde captar o recoger las necesidades de contratación de nuevo personal hasta el despido o baja del mismo, pasando por la gestión de los recursos humanos en forma permanente, todo esto es materia única de esta gerencia. Así, tendrá como funciones o tareas habituales:

Selección de personal Contratación de personal Recepción y acogida de nuevos trabajadores, Formación del personal, Valoración de tareas, Sistemas de remuneración del personal: salarios y primas, Expedientes del personal, Administración de salarios Comunicación interna, Relaciones Laborales, Convenios colectivos, Resolución de conflictos laborales, Gestión de RRH: altas y bajas Servicios complementarios: comedores, servicios médicos, etc.

Organización del personal dentro de la empresa Relación con Mutuas de Accidentes y similares Normas y reglamentos de régimen interior Despidos de personal Relación con los abogados de la empresa.

**Estructura Organizacional**  
**MOTOREPUESTOS BAJAJ S.A.**



Elaboración propia en base al Organigrama de la empresa.

## **2.3 Marco Conceptual**

### **2.3.1 Control Interno**

#### **Definiciones**

**Estupiñan (2012):** “Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”.

#### **Definición de COSO:**

Según **Gómez (2010)**, debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales. Surge así una nueva perspectiva sobre el control interno donde se brinda una estructura común que es documentada en el denominado “Informe C.O.S.O.”.

#### **El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway**

(C.O.S.O.) es una organización voluntaria del sector privado, establecida en los Estados Unidos y dedicada a proporcionar orientación al ámbito privado y gubernamental sobre aspectos críticos de gestión de la organización, control interno de la empresa, gestión del riesgo, el fraude y la presentación de informes financieros. El “Informe C.O.S.O.” es un documento que especifica un modelo común de control interno con el cual las organizaciones pueden implantar, gestionar y evaluar sus

sistemas de control interno para asegurar que estos se mantengan funcionales, eficaces y eficientes.



### 2.3.2. Definición de términos

**Sistema:** Es un conjunto de elementos o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre sí, pues funcionan para lograr un objetivo en común.

**Control:** Fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos.

**Control Interno:** Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptadas por una empresa para: Salvaguardar activos, verificar información financiera administrativa operacional, promover eficiencia operativa, estimular adhesión políticas administrativas.

**Sistema de Control Interno:** Conjunto ordenado, concatenado de los objetivos del control interno.

**Responsable del Control Interno:** La más alta autoridad de la organización.

**Control Interno Operativo:** Son aquellas medidas que se relacionan principalmente con la eficiencia operacional y la observación de las políticas establecidas en el área de la organización, ejemplo: las medidas de seguridad, los accesos restringidos.

**Eficiencia – Efectividad:** Uso óptimo de recursos y logro de resultados, aplicando criterios de calidad, cantidad, oportunidad, lugar y costo.

**Debilidades de Control Interno:** Ausencia de controles adecuados.

**Control Administrativo:** Es la acción de evaluar el conjunto de actividades que se realizan en un sistema completo de organización política, normas y procedimientos utilizados con el fin de lograr la mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y responsabilidades establecidas en cada caso.

**Control de Eficiencia:** Comprende la revisión de las actividades y procedimientos de planeamiento, organización, dirección, coordinación y control administrativo con el fin de verificar el logro de las metas programadas y si estas han sido alcanzadas con eficiencia y ajustándose a los dispositivos legales que norma su gestión.

**Control del área de Contabilidad:** Comprende la revisión de las actividades y procedimientos de registro contable, comprobación documentaria del plan de cuentas y su aplicación de los manuales de procedimientos y de la formulación de los estados financieros.

**Control del personal:** Comprende la revisión de las actividades y procedimientos que implican la administración integral de personal y el uso eficiente de los recursos humanos.

**Inventarios:** El inventario es el almacenamiento de bienes y productos.

**Control de Inventarios:** es la técnica que permite mantener la existencia de los productos a los niveles deseado.

**Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o espera.

**Riesgo:** Es la probabilidad que ocurra un determinado evento que puede tener efectos negativos para la institución.

**Valoración de riesgos:** Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

### **III.- METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño de la investigación**

La investigación utilizó el diseño Cualitativo -Descriptivo-bibliográfico-documental y de caso.

#### **3.2. Población y muestra:**

##### **3.2.1 Población:**

Por ser una investigación bibliográfica documental no aplica población.

##### **3.2.2 Muestra**

Se ha tomado como muestra a la empresa del caso en estudio.

#### **3.3 Operacionalización de variables**

No aplica por ser investigación bibliográfica documental y de caso.

#### **3.4 Técnicas e instrumentos**

##### **3.4.1 Técnica**

Para el recojo de la información se utilizó la técnica de la revisión bibliográfica y documental.

Para el recojo de la información de la parte bibliográfica se utilizaron fichas bibliográficas.

### **3.4.2 Instrumento:**

Para el recojo de información de la empresa caso, se utilizó un cuestionario.

### 3.5 Matriz de consistencia

Enunciado del Problema	Objetivo	Objetivos específicos	Variable	Metodología
¿Cuáles son las principales características del Control interno administrativo de las empresas comerciales – rubro repuestos automotrices en el Perú y de Motorepuestos Bajaj	Describir las principales características del Control interno administrativo de las empresas comerciales – rubro repuestos automotrices en el Perú y de Motorepuestos Bajaj	<p>1. Describir las principales características del Control interno administrativo de las empresas comerciales – rubros repuestos automotrices en el Perú.</p> <p>2. Describir las principales características del Control interno administrativo de Motorepuestos Bajaj SA – Piura, 2015.</p> <p>3. Realizar el análisis comparativo de las principales características del Control</p>	<p><b>Control Interno Administrativo</b></p>	<p><b>Diseño:</b> Cualitativo - Descriptivo-bibliográfico-documental y de caso.</p> <p><b>Población y muestra:</b> No aplica</p> <p><b>Técnica e instrumentos:</b> revisión bibliográfica, Fichas bibliográficas – entrevista-cuestionario.</p>

SA – Piura, 2015?	SA – Piura, 2015.	interno administrativo de las empresas comerciales – rubro repuestos automotrices en el Perú y de Motorepuestos Bajaj SA – Piura, 2015		
-------------------	-------------------	---	--	--

### **3.6 Plan de análisis**

**Para conseguir el objetivo específico 1:** Se realizó una revisión bibliográfica y documental de la literatura pertinente (antecedentes).

**Para conseguir el objetivo específico 2:** Se utilizó un cuestionario, el mismo que fue aplicado a Motorepuestos Bajaj SA. La empresa del caso.

**Para conseguir el objetivo específico 3:** Se realizó un análisis comparativo de los resultados del objetivo específico 1 y el objetivo específico 2.

### **3.7 Principios Éticos**

Durante el desarrollo de la investigación se ha considerado en forma estricta el cumplimiento de los principios éticos que permitan asegurar la originalidad de la investigación. Asimismo, se han respetado los derechos de propiedad intelectual de los libros de texto y de las fuentes electrónicas consultadas, necesarias para estructurar el marco teórico.

De otro lado, considerando que gran parte de los datos utilizados son de carácter público, y pueden ser conocidos y empleados por diversos analistas sin mayores restricciones, se ha incluido su contenido sin modificaciones, salvo aquellas necesarias por la aplicación de la metodología para el análisis requerido en esta investigación.

Igualmente, se conserva intacto el contenido de las respuestas, manifestaciones y opiniones recibidas de los trabajadores y funcionarios que han colaborado contestando las encuestas a efectos de establecer la relación causa-efecto de las



variables. Además, se ha creído conveniente mantener en reserva la identidad de los mismos con la finalidad de lograr objetividad en los resultados.

## **IV. RESULTADOS**

### **4.1 Resultados**

#### **4.1.1 Respecto al objetivo específico 1**

**Describir las principales características del Control interno administrativo de las empresas comerciales – rubros repuestos automotrices en el Perú.**

**Cuadro 1: Objetivo Específico 1**

<b>AUTORES</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>Paima &amp; Villalobos (2013)</b>	En su investigación “influencia del sistema de control interno del área de compras en la rentabilidad de la empresa Autonort Trujillo S.A. Concluyeron que: Hoy en día el mundo de los negocios exige el manejo de sistemas de control interno adecuados, que garanticen la marcha de la empresa y en consecuencia su rentabilidad. Uno de estos controles son los llamados control interno, cuyo objetivo es obtener información financiera, veraz y oportuna la cual constituye un elemento importante para la toma de decisiones en las organizaciones.
<b>Zarpan (2008)</b>	Citando a Rojas (2008) en su tesis: “Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial

	<p>de repuestos electrónicos” concluyó que el control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización. Un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleado.</p>
<p><b>Altez (2009)</b></p>	<p>La identificación de riesgos e incertidumbres es efectuado por cualquier miembro del Equipo de Proyecto, y debe ser parte habitual de la cultura de la Gestión de Proyectos. La predisposición para identificar riesgos e incertidumbres que pueda tener cada miembro del Equipo de Proyecto puede influir notablemente la capacidad de análisis y evaluación en etapas posteriores, afín de obtener un correcto seguimiento, plan de contingencia o erradicación de riesgos.</p> <p>Los riesgos e incertidumbres se clasifican según el</p>

	<p>tipo del proyecto al que pertenecen, sin que esto impida la posibilidad de que ciertos proyectos compartan los mismos riesgos.</p>
<b>Vargas &amp; Ramirez (2014)</b>	<p>Determinaron que: Un sistema de control interno facilita diagnosticar constantemente las dificultades que suelen presentarse durante los procesos de ventas, administrativos y contables en la empresa, según sea su naturaleza.</p> <p>En el Perú un elevado número de empresas que no cuentan con un adecuado sistema de control interno debido al alto grado de informalidad por el que atraviesa la economía peruana. La aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos es de gran importancia, pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación y la aplicación de un sistema de control interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos.</p>
<b>Murillo &amp; Palacios (2013)</b>	<p>Citando a Segura (2001) concluyeron que el área de ventas constituye una unidad importante dentro de la empresa por lo que la evaluación periódica del control interno permite minimizar riesgos de errores</p>

	<p>e irregularidades en perjuicio de la empresa, así mismo la evaluación del sistema de control interno permite determinar y corregir deficiencias de importancia que inciden en la gestión del área de ventas.</p>
<b>Zarpan (2008)</b>	<p>Citando a Álvarez (2007) concluyó que: El ambiente de control interno tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con los comportamientos de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.</p> <p>Son elementos del ambiente de control, entre otros, la integridad y valores éticos, estructura orgánica, asignación de autoridad y responsabilidad y políticas para la administración personal.</p>
<b>Alvarado (2004)</b>	<p>Citado por Murillo &amp; Palacios (2013), en su investigación titulada “El Control Interno en una Empresa Comercial” concluye que un buen Control Interno ayuda a los dueños o la gerencia, a tener una seguridad razonable de que los diferentes departamentos cumplan sus funciones.</p>

	<p>Así mismo ayuda a obtener información de forma rápida y confiable, y a la vez formar un buen ambiente de trabajo y por consiguiente mayor rendimiento, tanto en las actividades laborales del personal, como de la Empresa.</p>
<b>Gutiérrez (2007)</b>	<p>En su investigación titulada “El enfoque de procesos en el sistema de almacenes” determina que la implantación de las medidas de control interno y la realización sistemática de los controles conlleva a erradicar las deficiencias en el sistema de almacenaje, que redundarán en un incremento de la eficiencia económica y en la calidad.</p>
<b>Hemeryth &amp; Sánchez (2013)</b>	<p>En su investigación titulada "Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&amp;A S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2013” concluyó que se hace necesario que en la empresa Constructora A&amp;A S.A.C., se diseñe y aplique un conjunto de medidas organizativas y operativas, con el fin de establecer un sistema de</p>

	<p>control interno operativo, que permita una adecuada protección de los inventarios y una verificación confiable de sus registros contables, logrando la eficiencia de las operaciones, relacionadas con la administración de los almacenes.</p> <p>Por otra parte, el sistema de control interno operativo se convertirá en un elemento de apoyo a la empresa para lograr una ventaja competitiva con respecto a otras empresas del mismo ramo y de esta manera crecer dentro del exigente mercado de la construcción en la ciudad de Trujillo.</p>
<p><b>Belotserkovsky (2005)</b></p>	<p>Los requerimientos externos de información que presenta la contabilidad financiera han definido por años el diseño de los sistemas de información gerencial (Management Information Systems) así como sus esquemas de control interno.</p> <p>Las necesidades constantes de los accionistas de informarse acerca del rendimiento de las empresas con fines de comparación con otras oportunidades de inversión se limitan en medidas casi exclusivamente financieras.</p>

<p><b>Carpio (2012)</b></p>	<p>En su investigación “<i>Planificación y control de la producción en planta ensambladora metalmecánica Chemoto E.I.R.L</i>” concluyó que los recursos de una organización no deben ser desperdiciados. Se debe tratar de reducir los residuos totales en el sistema, mediante la adopción de la técnica JIT (Just in time), los inventarios se pueden minimizar. El sistema Kanban es el sistema que puede apoyar la adaptación y ayuda adecuada para alcanzar JIT en una forma mucho más simple. También hace que la técnica JIT sea útil tanto para la gestión y los trabajadores sin ninguna pérdida. La aplicación de inventario Kanban (tarjeta visual) reduce gradualmente el mantenimiento de un nivel óptimo de existencias.</p>
<p><b>Villanueva (2013)</b></p>	<p>Concluyó que: No es suficiente, solo, detectar las desviaciones con relación a los planes, sino que un sistema de control debe indicar donde han ocurrido las fallas, quien es el responsable de ellas y qué debe hacerse para corregirlas. El control se justifica solamente si las desviaciones experimentadas con respecto a los planes, se corrigen a través de la retroalimentación y la dirección apropiada.</p>

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



#### 4.1.2 Respecto al objetivo específico 2

Describir las principales características del Control interno administrativo de Motorepuestos Bajaj SA – Piura, 2015.

**Cuadro 2: Objetivo Específico 2**

N°	PREGUNTAS  COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL	RESPUESTAS	
		SÍ	NO
1	¿Cuenta la empresa con Dpto. de Control Interno?		X
2	¿El encargado de la administración de la empresa cumple con responsabilidad sus actividades?	X	
3	¿La gerencia resuelve de forma oportuna, los problemas relacionados al personal, usuarios y proveedores?	X	
4	¿Las actividades son ejecutadas y controladas para el logro de la misión, visión y objetivos de la empresa?	X	
5	¿Cuenta la empresa con un proceso definido, para el control de calidad del servicio ofrecido?		X
	<b>TOTAL</b>	3	2

N°	PREGUNTAS  COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS	RESPUESTAS	
		SÍ	NO
1	¿Cuenta la empresa con técnicas para identificación y evaluación de riesgos?		X
2	¿Cuenta la empresa con un plan de contingencias documentado, para afrontar los riesgos?		X
3	¿La administración tiene en cuenta el alcance de los eventos y el impacto que puedan tener en el logro de los objetivos de la empresa?		X
4	¿El área contable cuenta con tecnología para su funcionamiento eficaz y logro de sus objetivos?	X	
5	¿La empresa tiene asignado un lugar específico para resguardar los documentos de la empresa?		X
6	¿Se emiten reportes oportunos a la gerencia, para que sean revisados y controlados?	X	
	<b>TOTAL</b>	2	4

N°	PREGUNTAS  COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL	RESPUESTAS	
		SÍ	NO
1	¿Cuenta la empresa con Autorización y Licencia de funcionamiento vigente?	X	

2	¿Cuenta la empresa con Libro de Reclamaciones de acuerdo a Ley N° 29571 DS N° 011-2011-PCM?	X	
3	¿Cuenta la empresa con Manual de políticas y procedimientos actualizados?		X
4	¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional actualizada?	X	
5	¿Se encuentran segregadas las funciones y responsabilidades del personal?	X	
6	¿Los niveles de autoridad y responsabilidad facilitan la toma de decisiones?	X	
7	¿Se realizan evaluaciones a la calidad del servicio?		X
8	¿Se verifican los saldos de las cuentas y se constatan con los reportes del sistema? (Arqueos).	X	
9	¿Se cancela a tiempo las remuneraciones al personal?		X
10	¿Para efecto de pagos, se utilizan los instrumentos establecidos según la Norma de Bancarización?	X	
11	¿Considera conveniente la aplicación de acciones correctivas como parte de Control Interno?	X	
12	¿Considera usted que el cumplimiento de las normas de Control Interno ayudan a mejorar el proceso administrativo	X	
	<b>TOTAL</b>	9	3

N°	PREGUNTAS  COMPONENTE: INFORMACIÓN Y  COMUNICACIÓN	RESPUESTAS	
		SÍ	NO
1	¿Se encuentran definidos los canales de comunicación entre la gerencia y el personal?	X	
2	¿La comunicación ha facilitado el flujo de información contribuyendo al logro de los objetivos?	X	
3	¿La planificación de las actividades es comunicada oportunamente?		X
4	¿La administración informa a gerencia sobre inconvenientes con los proveedores y usuarios?	X	
5	¿Las quejas, peticiones o reclamos, son registrados y analizados?		X
6	¿Se revisa y actualiza de ser necesario, los métodos y recursos para satisfacción de los usuarios?		X
7	¿Cuenta con Área de atención al usuario, que facilite el acceso a información sobre los servicios ofrecidos por la empresa?		X
8	¿Se informa inmediatamente a la administración los inconvenientes presentados en la organización?	X	
9	¿La información proporcionada a gerencia es confiable	X	

	para la toma de decisiones?		
	<b>TOTAL</b>	5	4

	<b>PREGUNTAS</b>  <b>COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>	<b>RESPUESTAS</b>	
		<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
1	¿Existe un profesional calificado que realiza la supervisión y verifica que se cumplan los procedimientos establecidos?	X	
2	¿Se realiza seguimiento a los controles administrativos y operativos de la empresa?	X	
3	¿Los controles han servido para que los riesgos no se materialicen?	X	
4	¿En caso de materializarse, los controles han permitido reducir el impacto de los riesgos?	X	
5	¿Se supervisa el trato a los usuarios del servicio?		X
6	¿El Manual de procedimientos es de libre acceso al personal?		X
7	¿El Manual de procedimientos es utilizado como herramienta de consulta?		X
8	¿La empresa realiza supervisiones rutinarias para verificar		

	que el personal administrativo se encuentre en su área de trabajo y en óptimas condiciones para atención al usuario?	X	
	<b>TOTAL</b>	5	3

Fuente: Elaboración propia, en base a cuestionario aplicado.

### 4.1.3 Respecto al objetivo específico 3

Realizar un análisis comparativo entre las principales características del Control interno administrativo de las empresas comerciales – rubro repuestos automotrices en el Perú y de Motorepuestos Bajaj SA – Piura, 2015.

**Cuadro 3: Objetivo Específico 3**

ELEMENTOS DE COMPARACION	RESULTADOS O.E.1	RESULTADOS O.E.2	RESULTADOS
<p><b>COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b></p>	<p><b>Paima &amp; Villalobos (2013)</b>, en su investigación <i>“influencia del sistema de control interno del área de compras en la rentabilidad de la empresa Autonort Trujillo S.A.</i> concluyeron que: Hoy en día el mundo de los negocios exige el manejo de sistemas de control interno adecuados, que garanticen la marcha de la empresa y en consecuencia su rentabilidad. Uno de estos controles son los llamados control interno, cuyo objetivo es obtener</p>	<p>Motorepuestos Bajaj SA – Piura, no cuenta con oficina de control interno que garantice la marcha de la empresa de una forma eficaz.negocios</p>	<p><b>NO COINCIDE</b></p>

	<p>información financiera, veraz y oportuna la cual constituye un elemento importante para la toma de decisiones en las organizaciones.</p>		
<p><b>COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b></p>	<p>Zarpan (2008), citando a Rojas (2008) en su tesis: <i>“Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos”</i> concluyó que el control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización. Un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al</p>	<p>En Motorepuestos Bajaj SA – Piura, Cuenta con controles de acuerdo a sus necesidades administrativas y operativas. Existe confianza en los reportes por tanto la información proporcionada a gerencia es confiable para la toma de decisiones.</p>	<p><b>COINCIDE</b></p>



diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleado.

<p><b>COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS</b></p>	<p>Altez (2009). La identificación de riesgos e incertidumbres es efectuado por cualquier miembro del Equipo de Proyecto, y debe ser parte habitual de la cultura de la Gestión de Proyectos. La predisposición para identificar riesgos e incertidumbres que pueda tener cada miembro del Equipo de Proyecto puede influir notablemente la capacidad de análisis y evaluación en etapas posteriores, afín de obtener un correcto seguimiento, plan de contingencia o erradicación de</p>	<p>Motorepuestos Bajaj SA – Piura, No cuenta con técnicas para identificación y evaluación de riesgos, tampoco tiene un plan de contingencias documentado, para afrontar los riesgos, por tanto no hay alcance de los eventos y el impacto que puedan tener en el logro de los objetivos de la empresa.</p>	<p><b>NO COINCIDE</b></p>

	<p>riesgos.</p> <p>Los riesgos e incertidumbres se clasifican según el tipo del proyecto al que pertenecen, sin que esto impida la posibilidad de que ciertos proyectos compartan los mismos riesgos.</p>		
<p><b>COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b></p>	<p>Vargas &amp; Ramírez (2014) determinaron que: Un sistema de control interno facilita diagnosticar constantemente las dificultades que suelen presentarse durante los procesos de ventas, administrativos y contables en la empresa, según sea su naturaleza.</p> <p>En el Perú un elevado número de empresas que no cuentan con un adecuado sistema de control interno debido al alto grado de informalidad por el que atraviesa la economía peruana.</p>	<p>Motorepuestos Bajaj SA – Piura, se informa inmediatamente a la administración las situaciones presentadas en la organización sobre inconvenientes con los proveedores y usuarios para solución inmediata o toma de decisiones.</p> <p>Motorepuestos Bajaj SA – Piura, no cuenta con un Manual de políticas y procedimientos actualizados, se</p>	<p><b>COINCIDE</b></p>

<p style="text-align: center;"><b>COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL</b></p>		<p>guía de procedimientos administrativos de control para la supervisión de sus actividades comerciales.</p>	<p><b>COINCIDE</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>COMPONENTE SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b></p>	<p>Murillo &amp; Palacios (2013), citando a Segura (2001) concluyeron que el área de ventas constituye una unidad importante dentro de la empresa por lo que la evaluación periódica del control interno permite minimizar riesgos de errores e irregularidades en perjuicio de la empresa.</p> <p>Así mismo la evaluación del sistema de control interno permite determinar y corregir deficiencias de importancia</p>	<p>Motorepuestos Bajaj SA – Piura, realiza supervisiones rutinarias para verificar que el personal administrativo se encuentre en su área de trabajo.</p> <p>Se verifican los saldos de las cuentas y se constatan con los</p>	

<p><b>COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL</b></p>	<p>que inciden en la gestión del área de ventas.</p>	<p>reportes del sistema (Arqueos).</p>	<p><b>COINCIDE</b></p>
<p><b>COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b></p>	<p>Zarpan (2008), citando a Álvarez (2007), concluyó que: El ambiente de control interno tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con los comportamientos de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo. Son elementos del ambiente de control, entre otros, la integridad y valores éticos, estructura orgánica,</p>	<p>En Motorepuestos Bajaj SA – Piura, la administración de la empresa cumple con responsabilidad sus actividades, la gerencia resuelve de forma oportuna, los problemas relacionados al personal, usuarios y proveedores, las actividades son ejecutadas y controladas para el logro de la misión, visión y</p>	<p><b>COINCIDE</b></p>

	<p>asignación de autoridad y responsabilidad y políticas para la administración personal.</p>	<p>objetivos de la empresa.</p>	
<p><b>COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b></p>	<p>Alvarado (2004), citado por Murillo &amp; Palacios (2013) en su investigación titulada “El Control Interno en una Empresa Comercial” concluye que un buen Control Interno ayuda a los dueños o la gerencia, a tener una seguridad razonable de que los diferentes departamentos cumplan sus funciones.</p> <p>Así mismo ayuda a obtener información de forma rápida y confiable, y a la vez formar un buen ambiente de trabajo y por consiguiente mayor rendimiento, tanto en las actividades laborales del personal, como de la Empresa.</p>	<p>En Motorepuestos Bajaj SA – Piura, la información proporcionada a gerencia es confiable para la toma de decisiones para así obtener información de forma rápida y lograr un buen ambiente de trabajo.</p>	<p><b>COINCIDE</b></p>
	<p>Gutiérrez (2007), en su investigación titulada “El enfoque de procesos en el sistema de almacenes” determina que la implantación de las medidas de control interno y la</p>	<p>En Motorepuestos Bajaj SA – Piura, periódicamente se verifican los saldos de las cuentas y se constatan</p>	

<p><b>COMPONENTE</b> <b>ACTIVIDADES DE</b> <b>CONTROL</b></p>	<p>realización sistemática de los controles conlleva a erradicar las deficiencias en el sistema de almacenaje, que redundarán en un incremento de la eficiencia económica y en la calidad.</p>	<p>con los reportes de inventarios con el físico para detectar irregularidades.</p>	<p><b>COINCIDE</b></p>
<p><b>COMPONENTE</b> <b>ACTIVIDADES DE</b> <b>CONTROL</b></p>	<p>Hemeryth &amp; Sánchez (2013), en su investigación concluyó que se hace necesario que se diseñe y aplique un conjunto de medidas organizativas y operativas, con el fin de establecer un sistema de control interno operativo, que permita una adecuada protección de los inventarios y una verificación confiable de sus registros contables, logrando la eficiencia de las operaciones, relacionadas con la administración de los almacenes.</p>	<p>Es política de Motorepuestos Bajaj SA – Piura, realizar periódicamente comprobación de saldos de Caja y cuentas bancarias, las cuales se constatan con los reportes de inventarios con el físico para detectar irregularidades.</p>	<p><b>COINCIDE</b></p>
	<p>Belotserkovsky (2005): Los requerimientos externos de</p>	<p>En Motorepuestos Bajaj SA – Piura,</p>	

<p><b>COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b></p>	<p>información que presenta la contabilidad financiera han definido por años el diseño de los sistemas de información gerencial (Management Information Systems) así como sus esquemas de control interno.</p> <p>Las necesidades constantes de los accionistas de informarse acerca del rendimiento de las empresas con fines de comparación con otras oportunidades de inversión se limitan en medidas casi exclusivamente financieras.</p>	<p>la comunicación ha facilitado el flujo de información de manera vertical y horizontal, descendente, ascendente lo que contribuye al logro de las metas y objetivos institucionales.</p>	<p><b>COINCIDE</b></p>
<p><b>COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL</b></p>	<p>Carpio (2012), en su investigación <i>“Planificación y control de la producción en planta ensambladora metalmecánica Chemoto E.I.R.L”</i> concluyó que los recursos de una organización no deben ser desperdiciados.</p> <p>Se debe tratar de reducir los residuos totales en el</p>	<p>Motorepuestos Bajaj SA – Piura, considera como prioritario en una acción de Control Interno preventivo en los aspectos relacionados a la protección de sus</p>	<p><b>COINCIDE</b></p>



	<p>sistema, mediante la adopción de la técnica JIT (Just in time), los inventarios se pueden minimizar. El sistema Kanban es el sistema que puede apoyar la adaptación y ayuda adecuada para alcanzar JIT en una forma mucho más simple. También hace que la técnica JIT sea útil tanto para la gestión y los trabajadores sin ninguna pérdida. La aplicación de inventario Kanban (tarjeta visual) reduce gradualmente el mantenimiento de un nivel óptimo de existencias.</p>	<p>activos.</p>	
<p><b>COMPONENTE SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b></p>	<p>Villanueva (2013) concluyó que: No es suficiente, solo, detectar las desviaciones con relación a los planes, sino que un sistema de control debe indicar donde han ocurrido las fallas, quien es el responsable de ellas y qué debe hacerse para corregirlas.</p> <p>El control se justifica solamente si las desviaciones</p>	<p>Motorepuestos Bajaj SA – Piura, se realiza seguimiento a los controles internos preventivos determinados, por tanto en caso de irregularidades o fallas, el control ha permitido detectar al responsable,</p>	<p><b>COINCIDE</b></p>

	experimentadas con respecto a los planes, se corrigen a través de la retroalimentación y la dirección apropiada.	para corregir, anular o minimizar el impacto de riesgo.	
--	--	---	--

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

## **4.2 Análisis de los Resultados**

### **4.2.1 Respecto al Objetivo específico 1**

Según la revisión bibliográfica, de los autores citados en los antecedentes nacionales y locales, sobre el control interno administrativo de las empresas comerciales – rubro repuestos automotrices en el Perú.

Paima & Villalobos (2013) concluyeron que hoy en día el mundo de los negocios exige el manejo de sistemas de control interno adecuados, que garanticen la marcha de la empresa y en consecuencia su rentabilidad. Uno de estos controles son los llamados control interno, cuyo objetivo es obtener información financiera, veraz y oportuna la cual constituye un elemento importante para la toma de decisiones en las organizaciones.

Así mismo, Zarpan (2008), citando a Rojas (2008) concluyó que el control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización. Refiere también que un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleado.

A su vez, Altez (2009) determinó que la identificación de riesgos e incertidumbres es efectuado por cualquier miembro de la organización y debe ser parte habitual de la cultura de la gestión de la empresa. La predisposición para identificar riesgos e incertidumbres que pueda tener cada miembro de la organización puede influir notablemente la capacidad de análisis y evaluación en etapas posteriores, afín de obtener un correcto seguimiento, un plan de contingencia o erradicación de los riesgos.

Vargas & Ramirez (2014) determinaron que un sistema de control interno facilita diagnosticar constantemente las dificultades que suelen presentarse durante los procesos administrativos y contables en la empresa, según sea su naturaleza. En el Perú un elevado número de empresas no cuentan con un adecuado sistema de control interno debido al alto grado de informalidad por el que atraviesa la economía peruana.

Murillo & Palacios (2013), citando a Segura (2001) concluyeron que el área de ventas constituye una unidad importante dentro de la empresa por lo que la evaluación periódica del control interno permite minimizar riesgos de errores e irregularidades en perjuicio de la empresa. Así mismo la evaluación del sistema de control interno permite determinar y corregir deficiencias de importancia que inciden en la gestión del área de ventas.

Por otro lado, Zarpan (2008), citando a Álvarez (2007), concluyó que el ambiente de control interno tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con los comportamientos de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo. Refirió también que son elementos del ambiente de control, entre otros, la integridad y valores éticos, la estructura orgánica, la asignación de autoridad y la responsabilidad y las políticas para la administración del personal.

A su vez, Alvarado (2004), citado por Murillo & Palacios (2013), determinó que un buen Control Interno ayuda a los dueños o la gerencia, a tener una seguridad razonable de que los diferentes departamentos cumplan sus funciones, ayuda a obtener información de forma rápida y confiable, y a la vez formar un buen ambiente de trabajo, por consiguiente mayor rendimiento, tanto en las actividades laborales del personal, como de la Empresa.

Gutiérrez (2007) determinó que la implantación de las medidas de control interno y la realización sistemática de los controles conlleva a erradicar las deficiencias en el sistema de almacenaje de las empresas, que redundarán en un incremento de la eficiencia económica y en la calidad.

Hemeryth & Sánchez (2013) concluyó que se hace necesario que se diseñe y aplique un conjunto de medidas organizativas y operativas, con el fin de establecer un sistema de control interno operativo, que permita una adecuada protección de los

inventarios y una verificación confiable de sus registros contables, logrando la eficiencia de las operaciones, relacionadas con la administración de los almacenes.

Belotserkovsky (2005) precisó que requerimientos externos de información que presenta la contabilidad financiera han definido por años el diseño de los sistemas de información gerencial así como sus esquemas de control interno. Las necesidades constantes de los accionistas de informarse acerca del rendimiento de las empresas con fines de comparación con otras oportunidades de inversión se limitan en medidas casi exclusivamente financieras.

Por otro lado, Carpio (2012) concluyó que los recursos de una organización no deben ser desperdiciados. Se debe tratar de reducir los residuos totales en el sistema, mediante la adopción de la técnica JIT (Just in time), los inventarios se pueden minimizar, el sistema Kanban (tarjetas visuales) es el sistema que puede apoyar la adaptación y ayuda adecuada para alcanzar JIT en una forma mucho más simple.

Finalmente, Villanueva (2013) concluyó que no es suficiente, detectar las desviaciones con relación a los planes, sino que un sistema de control debe indicar donde han ocurrido las fallas, quien es el responsable de ellas y qué debe hacerse para corregirlas. El control se justifica solamente si las desviaciones experimentadas con respecto a los planes, se corrigen a través de la retroalimentación y la dirección apropiada.

#### **4.2.2 Respecto al Objetivo específico 2**

De acuerdo al instrumento aplicado a la empresa en estudio Motorepuestos Bajaj SA. Piura, la investigación determinó.

#### **Respecto al Componente Ambiente de Control**

- a) Motorepuestos Bajaj SA. Piura, no cuenta con Dpto. de Control Interno, ni un proceso definido para el control de calidad del servicio ofrecido.
- b) La administración cumple con responsabilidad sus actividades y la gerencia resuelve de manera oportuna, los problemas relacionados al personal.
- c) Las actividades son ejecutadas y controladas para el logro de la misión, visión y objetivos de la empresa.

#### **Respecto al Componente Evaluación de Riesgos**

- a) La empresa no cuenta con técnicas para identificación y evaluación de riesgos.
- b) No existe un plan de contingencias para afrontar los riesgos.
- c) No tiene asignado un lugar específico para resguardar los documentos de la empresa.

d) Cuenta con contador externo, con sistema de cómputo moderno, que emite reportes oportunos a la gerencia, para la toma de decisiones.

### **Respecto Al Componente Actividades De Control**

a) La empresa cuenta con Autorización y Licencia de funcionamiento vigente, con Libro de Reclamaciones de acuerdo a Ley.

b) Mantiene una estructura organizacional actualizada y visible en un organigrama.

c) Se encuentran segregadas las funciones y responsabilidades del personal.

d) Se verifican los saldos de las cuentas y se contrastan con los reportes del sistema (Arqueos).

e) Se considera prioritaria la protección de activos a través del control interno preventivo.

f) No se realiza evaluación a la calidad del servicio.

g) No se cancela a tiempo las remuneraciones al personal.



### **4.2.3 Respecto al Objetivo específico 3**

Se realiza el análisis comparativo de acuerdo a las investigaciones encontradas en los antecedentes, contrastadas con el resultado de la aplicación del instrumento a la empresa del caso en estudio.

Paima & Villalobos (2013) concluyeron que hoy en día el mundo de los negocios exige el manejo de sistemas de control interno adecuados, que garanticen la marcha de la empresa y en consecuencia su rentabilidad. Uno de estos controles son los llamados control interno, cuyo objetivo es obtener información financiera, veraz y oportuna la cual constituye un elemento importante para la toma de decisiones en las organizaciones. Lo que no coincide con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, quien no cuenta con una oficina de control interno que garantice el control preventivo de las acciones del personal para anular o minimizar el riesgo.

Zarpan (2008), citando a Rojas (2008), concluyó que el control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización. Refiere también que un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los

empleado. Lo que coincide con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, donde la información proporcionada a gerencia es confiable para la toma de decisiones.

Altez (2009) determinó que la identificación de riesgos e incertidumbres es efectuado por cualquier miembro de la organización y debe ser parte habitual de la cultura de la gestión de la empresa. La predisposición para identificar riesgos e incertidumbres que pueda tener cada miembro de la organización puede influir notablemente la capacidad de análisis y evaluación en etapas posteriores, afín de obtener un correcto seguimiento, un plan de contingencia o erradicación de los riesgos. No coincidiendo con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, No cuenta con técnicas para identificación y evaluación de riesgos, tampoco tiene un plan de contingencias para afrontar los riesgos o minimizar su alcance, por tanto no existe el alcance de los eventos y el impacto que puedan tener en el logro de los objetivos de la empresa.

Vargas & Ramirez (2014) determinaron que un sistema de control interno facilita diagnosticar constantemente las dificultades que suelen presentarse durante los procesos administrativos y contables en la empresa, según sea su naturaleza. En el Perú un elevado número de empresas no cuentan con un adecuado sistema de control interno debido al alto grado de informalidad por el que atraviesa la economía peruana. Lo que coincide con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, donde la información facilita el diagnóstico de situaciones y dificultades que son informadas inmediatamente a la gerencia.

Murillo & Palacios (2013) concluyeron que el área de ventas constituye una unidad importante dentro de la empresa por lo que la evaluación periódica del control interno permite minimizar riesgos de errores e irregularidades en perjuicio de la empresa. Así mismo la evaluación del sistema de control interno permite determinar y corregir deficiencias de importancia que inciden en la gestión del área de ventas. Lo que coincide con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, que realiza supervisiones rutinarias para verificar que el personal administrativo se encuentre en su área de trabajo realizando sus funciones.

Zarpan (2008), citando a Álvarez (2007), concluyó que el ambiente de control interno tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con los comportamientos de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo. Refirió también que son elementos del ambiente de control, entre otros, la integridad y valores éticos, la estructura orgánica, la asignación de autoridad y la responsabilidad y las políticas para la administración del personal. Lo que coincide con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, donde la administración y el personal de la empresa cumple con responsabilidad sus actividades, la gerencia resuelve de forma oportuna, los problemas relacionados al personal, usuarios y proveedores, las actividades son ejecutadas y controladas para el logro de la misión, visión y objetivos de la empresa.

Alvarado (2004), citado por Murillo & Palacios (2013), determinó que un buen Control Interno ayuda a los dueños o la gerencia, a tener una seguridad razonable de que los diferentes departamentos cumplan sus funciones, ayuda a obtener información de forma rápida y confiable, y a la vez formar un buen ambiente de trabajo, por consiguiente mayor rendimiento, tanto en las actividades laborales del personal, como de la Empresa. Lo que coincide con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, donde los trabajadores realizan sus funciones con responsabilidad, la información proporcionada a gerencia es confiable para la toma de decisiones, la comunicación es activa y fluye en todos los niveles de la empresa lográndose un buen ambiente de trabajo.

Gutiérrez (2007) determinó que la implantación de las medidas de control interno y la realización sistemática de los controles conlleva a erradicar las deficiencias en el sistema de almacenaje de las empresas, que redundarán en un incremento de la eficiencia económica y en la calidad. Lo que coincide con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, donde el control se realiza a diario y por cada operación, realizando periódicamente la verificación de los saldos de las cuentas de efectivo y se constatan con los reportes de inventarios con el físico para detectar irregularidades. (Arqueos y conciliaciones).

Hemeryth & Sánchez (2013) concluyeron que se hace necesario que se diseñe y aplique un conjunto de medidas organizativas y operativas, con el fin de establecer un sistema de control interno operativo, que permita una adecuada protección de los inventarios y una verificación confiable de sus registros contables, logrando la

eficiencia de las operaciones, relacionadas con la administración de los almacenes. Lo que coincide con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, donde la gerencia y la administración supervisan el normal desenvolvimiento de las actividades comerciales, a través de supervisiones y monitoreos a las operaciones, saldos de las cuentas, inventarios físicos etc. Para detectar irregularidades.

Belotserkovsky (2005) precisó que requerimientos externos de información que presenta la contabilidad financiera han definido por años el diseño de los sistemas de información gerencial así como sus esquemas de control interno. Las necesidades constantes de los accionistas de informarse acerca del rendimiento de las empresas con fines de comparación con otras oportunidades de inversión se limitan en medidas casi exclusivamente financieras. Lo que coincide con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, donde la comunicación ha facilitado el flujo de información es vertical y horizontal, descendente, ascendente lo que contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

Carpio (2012) concluyó que los recursos de una organización no deben ser desperdiciados. Se debe tratar de reducir los residuos totales en el sistema, mediante la adopción de la técnica JIT (Just in time), los inventarios se pueden minimizar, el sistema Kanban (tarjetas visuales) es el sistema que puede apoyar la adaptación y ayuda adecuada para alcanzar JIT en una forma mucho más simple. Lo que coincide con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, que considera como prioritario en una acción de Control Interno preventivo los aspectos relacionados a la protección de sus activos e inventarios.

Villanueva (2013) concluyó que no es suficiente, detectar las desviaciones con relación a los planes, sino que un sistema de control debe indicar donde han ocurrido las fallas, quien es el responsable de ellas y qué debe hacerse para corregirlas. El control se justifica solamente si las desviaciones experimentadas con respecto a los planes, se corrigen a través de la retroalimentación y la dirección apropiada. Lo que contrasta con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, Motorepuestos Bajaj SA – Piura, se realiza seguimiento a los controles internos preventivos determinados, por tanto en caso irregularidades o fallas, el control ha permitido detectar al responsable, para corregir, anular o minimizar el impacto de riesgo.

## **V. CONCLUSIONES**

### **5.1 Respecto al Objetivo específico 1**

Se concluye en base a la literatura revisada en los antecedentes a nivel nacional y local:

1. Que el control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización. Un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleado. Zarpan (2008). Citando a (Rojas 2008).

2. Hoy en día el mundo de los negocios exige el manejo de sistemas de control interno adecuados, que garanticen la marcha de la empresa y en consecuencia su rentabilidad. Uno de estos controles son los llamados control interno, cuyo objetivo es obtener información financiera, veraz y oportuna la cual constituye un elemento importante para la toma de decisiones en las organizaciones (Paima & Villalobos, 2013).

3. Un sistema de control interno facilita diagnosticar constantemente las dificultades que suelen presentarse durante los procesos de ventas, administrativos y contables en

la empresa, según sea su naturaleza. La aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos es de gran importancia, pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial. No se puede ignorar la planeación y la aplicación de un sistema de control interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos (Vargas & Ramírez, 2014).

4. No es suficiente, solo, detectar las desviaciones con relación a los planes, sino que un sistema de control debe indicar donde han ocurrido las fallas, quien es el responsable de ellas y qué debe hacerse para corregirlas. El control se justifica solamente si las desviaciones experimentadas con respecto a los planes, se corrigen a través de la retroalimentación y la dirección apropiada (Villanueva, 2013).

5. El área de ventas constituye una unidad importante dentro de la empresa por lo que la evaluación periódica del control interno permite minimizar riesgos de errores e irregularidades en perjuicio de la empresa, así mismo la evaluación del sistema de control interno permite determinar y corregir deficiencias de importancia que inciden en la gestión del área de ventas (Murillo & Palacios, 2013).

6. El ambiente de control interno tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con los comportamientos de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.



Son elementos del ambiente de control, entre otros, la integridad y valores éticos, estructura orgánica, asignación de autoridad y responsabilidad y políticas para la administración personal (Zarpan, 2008).

7. Un buen Control Interno ayuda a los dueños o la gerencia, a tener una seguridad razonable de que los diferentes departamentos cumplan sus funciones.

Así mismo ayuda a obtener información de forma rápida y confiable, y a la vez formar un buen ambiente de trabajo y por consiguiente mayor rendimiento, tanto en las actividades laborales del personal, como de la Empresa (Alvarado, 2004).

8. La implantación de las medidas de control interno y la realización sistemática de los controles conlleva a erradicar las deficiencias en el sistema de almacenaje, que redundarán en un incremento de la eficiencia económica y en la calidad (Gutiérrez 2007).

9. El sistema de control interno operativo se convertirá en un elemento de apoyo a la empresa para lograr una ventaja competitiva con respecto a otras empresas del mismo ramo y de esta manera crecer dentro del exigente mercado de la construcción en la ciudad de Trujillo (Hemeryth & Sánchez 2013).

10. Los recursos de una organización no deben ser desperdiciados. Se debe tratar de reducir los residuos totales en el sistema, mediante la adopción de la técnica JIT (Just in time), los inventarios se pueden minimizar. El sistema Kanban es el sistema

que puede apoyar la adaptación y ayuda adecuada para alcanzar JIT en una forma mucho más simple. También hace que la técnica JIT sea útil tanto para la gestión y los trabajadores sin ninguna pérdida. La aplicación de inventario Kanban (tarjeta visual) reduce gradualmente el mantenimiento de un nivel óptimo de existencias (Carpio 2012).

## **5.2 Respecto al Objetivo específico 2**

Se concluye en base a la información obtenida de la aplicación del instrumento de recolección de datos y de la reseña de la empresa.

### **Respecto al Componente Ambiente de Control**

a) La empresa Motorepuestos Bajaj SA. Piura, es una empresa con origen Hindú, formado con valores, excelencia, servicio al cliente, responsabilidad, desarrollo creativo. Cuenta con más de 400 casas respuesteras a nivel nacional.

En la ciudad de Piura, la empresa no cuenta con Dpto. de Control Interno, ni un proceso definido para el control de calidad del servicio ofrecido. La solución a problemas técnicos son asumidos por la principal en Lima.

b) La administración cumple con responsabilidad sus actividades y la gerencia resuelve de manera oportuna, los problemas relacionados al personal de la agencia.

c) Las actividades de control interno a través de procedimientos y supervisiones, son ejecutadas por la administración y controladas para el logro de la misión, visión y objetivos de la empresa.

### **Respecto al Componente Evaluación de Riesgos**

a) La empresa no cuenta con técnicas para identificación de riesgos, existen señaléticas que indica la salida en caso de riesgo, zonas segura y extintores y alarmas contraincendios.

b) No existe un plan de contingencias para afrontar los riesgos.

c) No tiene asignado un lugar específico para resguardar los documentos de la empresa, se ubican en un estante en la administración.

d) Cuenta con contador externo, con sistema de cómputo moderno, que emite reportes oportunos a la gerencia, para la toma de decisiones.

## **Respecto al Componente Actividades de Control**

- a) La empresa cuenta con Autorización y Licencia de funcionamiento vigente, con Libro de Reclamaciones de acuerdo a Ley.
- b) Mantiene una estructura organizacional actualizada y visible en un organigrama.
- c) Las funciones y responsabilidades del personal se encuentran segregadas
- d) Se realizan arqueos y conciliaciones de saldos para verificar su correcto manejo.
- e) La protección de activos a través del control interno preventivo, se considera prioritaria.
- f) En la agencia de Piura, no se realiza evaluación a la calidad del servicio. Lo realiza la principal de Lima.
- g) Existe un gran problema en cuanto a que no se cancela a tiempo las remuneraciones al personal.

### **5.3 Respecto al Objetivo específico 3**

Se concluye en base a la comparación de los objetivos específicos 1 y 2 que existen coincidencias y diferencias entre los procedimientos de Control interno citados en los antecedentes y el caso en estudio, que se reflejan en:

1. Que el control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización. Un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleado Zarpan (2008) citando a (Rojas 2008). Lo que coincide con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, donde la información proporcionada a gerencia es confiable para la toma de decisiones.

2. Hoy en día el mundo de los negocios exige el manejo de sistemas de control interno adecuados, que garanticen la marcha de la empresa y en consecuencia su rentabilidad. Uno de estos controles son los llamados control interno, cuyo objetivo es obtener información financiera, veraz y oportuna la cual constituye un elemento importante para la toma de decisiones en las organizaciones (Paima & Villalobos 2013). Lo que no coincide con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, quien no cuenta con una oficina de control interno que garantice el control preventivo de las acciones del personal para anular o minimizar el riesgo.

3. Un sistema de control interno facilita diagnosticar constantemente las dificultades que suelen presentarse durante los procesos de ventas, administrativos y contables en la empresa, según sea su naturaleza. La aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos es de gran importancia, pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial. No se puede ignorar la planeación y la aplicación de un sistema de control interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos (Vargas & Ramírez 2014). Lo que coincide con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, donde la información facilita el diagnóstico de situaciones y dificultades que son informadas inmediatamente a la gerencia.

4. No es suficiente, solo, detectar las desviaciones con relación a los planes, sino que un sistema de control debe indicar donde han ocurrido las fallas, quien es el responsable de ellas y qué debe hacerse para corregirlas. El control se justifica solamente si las desviaciones experimentadas con respecto a los planes, se corrigen a través de la retroalimentación y la dirección apropiada (Villanueva 2013). Lo que contrasta con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, Motorepuestos Bajaj SA – Piura, se realiza seguimiento a los controles internos preventivos determinados, por tanto en caso irregularidades o fallas, el control ha permitido detectar al responsable, para corregir, anular o minimizar el impacto de riesgo.

5. El área de ventas constituye una unidad importante dentro de la empresa por lo que la evaluación periódica del control interno permite minimizar riesgos de errores e irregularidades en perjuicio de la empresa, así mismo la evaluación del sistema de control interno permite determinar y corregir deficiencias de importancia que inciden

en la gestión del área de ventas (Murillo & Palacios 2013). Lo que coincide con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, que realiza supervisiones rutinarias para verificar que el personal administrativo se encuentre en su área de trabajo realizando sus funciones.

6. El ambiente de control interno tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con los comportamientos de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Son elementos del ambiente de control, entre otros, la integridad y valores éticos, estructura orgánica, asignación de autoridad y responsabilidad y políticas para la administración personal (Zarpan 2008). Lo que coincide con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, donde la administración y el personal de la empresa cumple con responsabilidad sus actividades, la gerencia resuelve de forma oportuna, los problemas relacionados al personal, usuarios y proveedores, las actividades son ejecutadas y controladas para el logro de la misión, visión y objetivos de la empresa.

7. Un buen Control Interno ayuda a los dueños o la gerencia, a tener una seguridad razonable de que los diferentes departamentos cumplan sus funciones.

Así mismo ayuda a obtener información de forma rápida y confiable, y a la vez formar un buen ambiente de trabajo y por consiguiente mayor rendimiento, tanto en las actividades laborales del personal, como de la Empresa (Alvarado 2004). Lo que coincide con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, donde los trabajadores realizan

sus funciones con responsabilidad, la información proporcionada a gerencia es confiable para la toma de decisiones, la comunicación es activa y fluye en todos los niveles de la empresa lográndose un buen ambiente de trabajo.

8. La implantación de las medidas de control interno y la realización sistemática de los controles conlleva a erradicar las deficiencias en el sistema de almacenaje, que redundarán en un incremento de la eficiencia económica y en la calidad (Gutiérrez 2007). Lo que coincide con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, donde el control se realiza a diario y por cada operación, realizando periódicamente la verificación de los saldos de las cuentas de efectivo y se constatan con los reportes de inventarios con el físico para detectar irregularidades. (Arqueos y conciliaciones).

9. El sistema de control interno operativo se convertirá en un elemento de apoyo a la empresa para lograr una ventaja competitiva con respecto a otras empresas del mismo ramo y de esta manera crecer dentro del exigente mercado de la construcción en la ciudad de Trujillo (Hemeryth & Sánchez 2013). Lo que coincide con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, donde la gerencia y la administración supervisan el normal desenvolvimiento de las actividades comerciales, a través de supervisiones y monitoreos a las operaciones, saldos de las cuentas, inventarios físicos etc. Para detectar irregularidades.

10. Los recursos de una organización no deben ser desperdiciados. Se debe tratar de reducir los residuos totales en el sistema, mediante la adopción de la técnica JIT



(Just in time), los inventarios se pueden minimizar. El sistema Kanban es el sistema que puede apoyar la adaptación y ayuda adecuada para alcanzar JIT en una forma mucho más simple. También hace que la técnica JIT sea útil tanto para la gestión y los trabajadores sin ninguna pérdida. La aplicación de inventario Kanban (tarjeta visual) reduce gradualmente el mantenimiento de un nivel óptimo de existencias (Carpio 2012). Lo que coincide con Motorepuestos Bajaj SA – Piura, que considera como prioritario en una acción de Control Interno preventivo los aspectos relacionados a la protección de sus activos e inventarios.

## VI. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

### 6.1 Referencias bibliográficas

**Altez (2009).** Asegurando el Valor en Proyectos de Construcción: Un estudio de Técnicas y Herramientas de Gestión de Riesgos en la Etapa de Construcción. PUCP – Lima – Perú. Disponible en: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/151/ALTEZ\\_LUIS\\_ASEGURANDO\\_VALOR\\_PROYECTOS\\_CONSTRUCCION\\_ESTUDIO\\_GESTION\\_RIESGOS\\_ETAPA\\_CONSTRUCCION.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/151/ALTEZ_LUIS_ASEGURANDO_VALOR_PROYECTOS_CONSTRUCCION_ESTUDIO_GESTION_RIESGOS_ETAPA_CONSTRUCCION.pdf?sequence=1).

**Belotserkovsky, R. (2005).** Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica “Balanced Scorecard” PUCP – Lima – Perú. Disponible en: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/315/BELOTSERKOVSKIY\\_ROMAN\\_INVESTIGACION\\_Y\\_DESARROLLO\\_DE\\_UN\\_TABLERO\\_DE\\_MANDO\\_PARA\\_LA\\_GESTION\\_EMPRESARIAL\\_BASADO\\_EN\\_EL\\_SISTEMA\\_DE\\_GESTION ESTRATEGICA\\_BALANCED\\_SCORECARD.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/315/BELOTSERKOVSKIY_ROMAN_INVESTIGACION_Y_DESARROLLO_DE_UN_TABLERO_DE_MANDO_PARA_LA_GESTION_EMPRESARIAL_BASADO_EN_EL_SISTEMA_DE_GESTION ESTRATEGICA_BALANCED_SCORECARD.pdf?sequence=1).

**Carpio, K. (2012).** En su investigación “*Planificación y control de la producción en planta ensambladora metalmecánica Chemoto E.I.R.L*” Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Chiclayo – Perú. Disponible en: [http://intranet.cip.org.pe/imagenes/temp/tesis/9\\_145256\\_20130606\\_104538.pdf](http://intranet.cip.org.pe/imagenes/temp/tesis/9_145256_20130606_104538.pdf)

**Claros, R., y León, O. (2012).** *Control interno como herramienta de gestión y evaluación.* (1° ed.). Lima: Pacifico Editores S.A.C.

**Corral, A. (2009).** “*Evaluación del sistema de control interno de una empresa de servicios a través de una auditoría integrada*” Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador - Programa de Maestría en finanzas y gestión del riesgo. Disponible en: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/962/1/T726-MFGR-Corral-Evaluaci%C3%B3n%20del%20sistema%20de%20Control%20Interno.pdf>

**Gonzalez Y. (2011).** Recuperado de [:http://www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Control-Interno/2623953.htm](http://www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Control-Interno/2623953.htm)

**Gutiérrez P. (2007).** *El enfoque de procesos en el sistema de almacenes: Sistema de almacenaje.*[ed.6-p]. Argentina, Buenos Aires.

**Hemeryth & Sánchez (2013).** En su investigación titulada : "Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2013” Universidad Privada Antenor Orrego. Disponible en : [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/140/1/HEMERYTH\\_FLAVIA\\_IMPLEMENTACION\\_SISTEMA\\_CONTROL.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/140/1/HEMERYTH_FLAVIA_IMPLEMENTACION_SISTEMA_CONTROL.pdf).

[http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/198/1/TL\\_Zarpan\\_Alegria\\_DianaJaneth.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/198/1/TL_Zarpan_Alegria_DianaJaneth.pdf)

**Jiménez, J. (2006).** *Un Análisis del Sector Automotriz y su modelo de gestión en el suministro de las autopartes.* Publicación técnica N° 288 Sanfadila Qro 2006. Disponible en : <http://imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt288.pdf>.

**Juárez, A. (2006).** “*Diseño de un sistema de control interno del área de inventarios de una empresa distribuidora de automóviles*” Universidad San carlos de Guatemala – facultad de ciencias económicas. Disponible en : [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_2910.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2910.pdf)

**Ledezma, D. y Merino, K. (2011).** *Diseño de un sistema de control interno en el área de ventas, para la mejora de la gestión comercial de la empresa Fabricaciones Metálicas ABC S.A.C.* Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.

**Mantilla, S. (2005).** *Control interno informe COSO.* (1° ed.). Bogotá: Esfera editores Ltda.

**Paima & Villalobos (2013).** En su investigación “*influencia del sistema de control interno del área de compras en la rentabilidad de la empresa Autonort Trujillo S.A.* UPAO Trujillo. Disponible en: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/133/1/PAIMA\\_BRIGGITH\\_INFLUENCIA\\_SISTEMA\\_CONTROL.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/133/1/PAIMA_BRIGGITH_INFLUENCIA_SISTEMA_CONTROL.pdf).

**Páramo, B. (2013).** *Propuesta de elaboración de un manual de control interno basado en el modelo coco; y evaluación de la gestión operativa, al centro comercial la playa Megastore, ubicado en la ciudad de azogues , en la provincia de cañar,*

año 2013. Cuenca – Ecuador. Disponible en:  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5561/1/UPS-CT002781.pdf>

**Vargas, D. & Ramirez, R. (2014).** *El Sistema de Control Interno y la gestión comercial en la Ferretería Comercial Estrella S.R.L.* Universidad Privada Antenor Orrego Facultad De Ciencias Económicas Escuela Académico - Profesional de Contabilidad - Trujillo – Perú. Disponible en:  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/346/1/VARGAS\\_DIANA\\_CONTR\\_OL\\_INTERNO\\_GESTION\\_COMERCIAL.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/346/1/VARGAS_DIANA_CONTR_OL_INTERNO_GESTION_COMERCIAL.pdf).

**Villanueva, D. (2013).** efectos del control interno en la gestión de las empresas pesqueras de la actividad exportadora Paita -Piura. UNSMP Lima – Perú. Disponible en:  
[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/635/3/villanueva\\_dm.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/635/3/villanueva_dm.pdf)

**Yarasca, P . (2006) .** Auditoria, fundamentos con un enfoque moderno . Lima – Perú.

**Zarpan, A. (2008).** citando a Rojas (2008). En su tesis: “*Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos*” Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Chiclayo – Perú.

## 6.2 Anexos

### Anexo 1

#### REPUESTOS DE BAJAJ

CONSULTA RUC: 20600317513 - REPUESTOS BAJAJ C & A S.A.C.			
<b>Número de RUC:</b>	20600317513 - REPUESTOS BAJAJ C & A S.A.C.		
<b>Tipo Contribuyente:</b>	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
<b>Nombre Comercial:</b>	-		
<b>Fecha de Inscripción:</b>	22/04/2015	<b>Fecha Inicio de Actividades:</b>	22/04/2015
<b>Estado del Contribuyente:</b>	ACTIVO		
<b>Condición del Contribuyente:</b>	HABIDO		
<b>Dirección del Domicilio Fiscal:</b>	AV. 22 DE AGOSTO NRO. 1018 URB. SANTA LUZMILA II ETA LIMA - LIMA - COMAS		
<b>Sistema de Emisión de Comprobante:</b>	MANUAL	<b>Actividad de Comercio Exterior:</b>	SIN ACTIVIDAD
<b>Sistema de Contabilidad:</b>	MANUAL		
<b>Actividad(es) Económica(s):</b>	Principal - 4530 - VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES		
<b>Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):</b>	FACTURA BOLETA DE VENTA GUIA DE REMISION - REMITENTE		
<b>Sistema de Emisión Electrónica:</b>	-		
<b>Afiliado al PLE desde:</b>	-		
<b>Padrones :</b>	NINGUNO		

Imprimir

## Anexo 2



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

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

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**FORMATO DE ENTREVISTA**

**Nombre y Apellidos** : Jorge Rentería

**Cargo** : Gerente

**Fecha** : Marzo, del 2016

**CUADRO 2**

N°	PREGUNTAS  COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL	RESPUESTAS	
		SÍ	NO
1	¿Cuenta la empresa con Dpto. de Control Interno?		
2	¿El encargado de la administración de la empresa cumple con responsabilidad sus actividades?		
3	¿La gerencia resuelve de forma oportuna, los problemas relacionados al personal, usuarios y proveedores?		
4	¿Las actividades son ejecutadas y controladas para el logro de la misión, visión y objetivos de la empresa?		
5	¿Cuenta la empresa con un proceso definido, para el control de calidad del servicio ofrecido?		
	<b>TOTAL</b>		

N°	PREGUNTAS  COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS	RESPUESTAS	
		SÍ	NO
1	¿Cuenta la empresa con técnicas para identificación y evaluación de riesgos ?		
2	¿Cuenta la empresa con un plan de contingencias documentado, para afrontar los riesgos?		



3	¿La administración tiene en cuenta el alcance de los eventos y el impacto que puedan tener en el logro de los objetivos de la empresa?		
4	¿El área contable cuenta con tecnología para su funcionamiento eficaz y logro de sus objetivos?		
5	¿La empresa tiene asignado un lugar específico para resguardar los documentos de la empresa?		
6	¿Se emiten reportes oportunos a la gerencia, para que sean revisados y controlados?		
	<b>TOTAL</b>		

N°	PREGUNTAS  COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL	RESPUESTAS	
		SÍ	NO
1	¿Cuenta la empresa con Autorización y Licencia de funcionamiento vigente?		
2	¿Cuenta la empresa con Libro de Reclamaciones de acuerdo a Ley N° 29571 D.S N° 011-2011-PCM		
3	¿Cuenta la empresa con Manual de políticas y procedimientos actualizados?		
4	¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional actualizada?		

5	¿Se encuentran segregadas las funciones y responsabilidades del personal?		
6	¿Los niveles de autoridad y responsabilidad facilitan la toma de decisiones?		
7	¿Se realizan evaluaciones a la calidad del servicio?		
8	¿Se verifican los saldos de las cuentas y se constatan con los reportes del sistema? (Arqueos).		
9	¿Se cancela a tiempo las remuneraciones al personal?		
10	¿Para efecto de pagos, se utilizan los instrumentos establecidos según la Norma de Bancarización?		
11	¿Considera conveniente la aplicación de acciones correctivas como parte de Control Interno?		
12	¿Considera usted que el cumplimiento de las normas de Control Interno ayudan a mejorar el proceso administrativo		
	<b>TOTAL</b>		

N°	PREGUNTAS  COMPONENTE: INFORMACIÓN Y  COMUNICACIÓN	RESPUESTAS	
		SÍ	NO
1	¿Se encuentran definidos los canales de comunicación entre la gerencia y el personal?		
2	¿La comunicación ha facilitado el flujo de información contribuyendo al logro de los objetivos?		
3	¿La planificación de las actividades es comunicada oportunamente?		
4	¿La administración informa a gerencia sobre inconvenientes con los proveedores y usuarios?		
5	¿Las quejas, peticiones o reclamos, son registrados y analizados?		
6	¿Se revisa y actualiza de ser necesario, los métodos y recursos para satisfacción de los usuarios?		
7	¿Cuenta con Área de atención al usuario, que facilite el acceso a información sobre los servicios ofrecidos por la empresa?		
8	¿Se informa inmediatamente a la administración los inconvenientes presentados en la organización?		
9	¿La información proporcionada a gerencia es confiable para la toma de decisiones?		

<b>TOTAL</b>		
--------------	--	--

	<b>PREGUNTAS</b> <b>COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>	<b>RESPUESTAS</b>	
		<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
1	¿Existe un profesional calificado que realiza la supervisión y verifica que se cumplan los procedimientos establecidos?		
2	¿Se realiza seguimiento a los controles administrativos y operativos de la empresa?		
3	¿Los controles han servido para que los riesgos no se materialicen?		
4	¿En caso de materializarse, los controles han permitido reducir el impacto de los riesgos?		
5	¿Se supervisa el trato a los usuarios del servicio?		
6	¿El Manual de procedimientos es de libre acceso al personal?		
7	¿El Manual de procedimientos es utilizado como herramienta de consulta?		
8	¿La empresa realiza supervisiones rutinarias para verificar que el personal administrativo se encuentre en su área de trabajo y en óptimas condiciones para atención al usuario?		

	<b>TOTAL</b>		
--	--------------	--	--

Fuente: Elaboración propia, en base a cuestionario aplicado

*Gracias por su apoyo en la investigación*

Anexo 3

**CRONOGRAMA GANTT**

**I.- ACTIVIDADES**

ACTIVIDADES	2016		
	FEB.	MAR.	ABR.
Presentación del Proyecto de Tesis	X		
Recolección de información	X	X	
Elaboración del informe de Tesis		X	X
Presentación del Informe de Tesis			X
Sustentación y Defensa de la tesis			X

**II.- PRESUPUESTO**

**BIENES**

Detalle	Cantidad	Unidad	Precio
Dispositivo USB	01	Unidad	35.00
<b>TOTAL S/.</b>			<b>35.00</b>

**SERVICIOS**

Detalle	Cantidad	Unidad	Precio	
			Unitario	Total
Internet	50	Horas	1.00	50.00
Movilidad	20	Pasajes	15.00	300.00
Taller	01			1,700.00
<b>TOTAL S/.</b>				<b>2,050.00</b>

### **III.- RESUMEN DEL PRESUPUESTO**

<b>RUBRO</b>	<b>IMPORTE</b>
Bienes	<b>35.00</b>
Servicios	<b>2,050.00</b>
<b>TOTAL S/.</b>	<b>2,085.00</b>

### **IV. FINANCIAMIENTO**

Totalmente Auto financiado por el alumno investigador.