



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA OPERADORA  
LOGÍSTICA: TRANSPORTES MIZU S.C.R.L. AREQUIPA – 2019**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**MAYUMI ACHATA CASTRO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO – PERÚ**

**2019**



## DEDICATORIA

*A Dios, por ser fuente de amor, sabiduría y fortaleza, porque con su infinita bondad y amor guía e ilumina mi vida en cada paso que doy.*

*A mis padres; ELISEO ACHATA y JUANA CASTRO quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más.*

*A mi tía Melania, a quien tengo un cariño muy especial, por compartir momentos significativos conmigo, por siempre estar dispuesta a escucharme en todo momento.*

*A mis queridos hermanos Katzuo, Yommy, Ariana y Mizu quienes a pesar de nuestra distancia física siempre los tengo presentes.*

***Mayumi Achata Castro***



## AGRADECIMIENTOS

*A Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome amor, paciencia y sabiduría para culminar con éxito cada una de mis metas propuestas.*

*A la Universidad Nacional del Altiplano-Puno, en especial a la Escuela Profesional de Administración por haberme brindado la oportunidad de formarme en sus aulas. A cada uno de los catedráticos, quienes compartieron sus valiosos conocimientos y experiencias durante cinco años que fueron vitales en mi formación profesional.*

*A la Mg. Veronica Greis Andia Flores, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de investigación, sino a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente.*

*Finalmente quiero expresar mi más sincero agradecimiento a los miembros de mi jurado revisor de tesis, los cuales fueron principales colaboradores durante todo este proceso, quienes con su dirección, conocimientos y enseñanza permitieron el desarrollo de este trabajo de investigación.*

**Mayumi Achata Castro**



## ÍNDICE GENERAL

Pág.

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTOS**

**ÍNDICE GENERAL**

**ÍNDICE DE TABLAS**

**ÍNDICE DE FIGURAS**

**ÍNDICE DE ANEXOS**

**RESUMEN..... 10**

**ABSTRACT ..... 11**

### **CAPÍTULO I**

#### **INTRODUCCIÓN**

**1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ..... 14**

**1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ..... 15**

1.2.1 Problema General ..... 16

1.2.2 Problemas Específicos..... 16

**1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA ..... 16**

**1.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN ..... 17**

1.4.1 Objetivo General ..... 17

1.4.2 Objetivos Específicos ..... 17

**1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 18**

1.5.1 Hipótesis General ..... 18

1.5.2 Hipótesis Específicas..... 18

### **CAPÍTULO II**

#### **REVISIÓN DE LITERATURA**

**2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN ..... 19**

2.1.1 Antecedentes Internacionales ..... 19



2.1.2	Antecedentes Nacionales .....	21
2.1.3	Antecedentes Locales .....	25
<b>2.2</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Gestión Administrativa .....</b>	<b>26</b>
2.2.1.1	Planeación .....	29
2.2.1.2	Organización .....	32
2.2.1.3	Dirección .....	34
2.2.1.4	Control.....	37
<b>2.2.2</b>	<b>Control Interno .....</b>	<b>39</b>
2.2.2.1	Ambiente De Control .....	42
2.2.2.2	Evaluación De Riesgos .....	45
2.2.2.3	Actividades De Control.....	46
2.2.2.4	Información Y Comunicación.....	49
2.2.2.5	Supervisión.....	52
<b>2.3</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>54</b>
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b>		
<b>3.1</b>	<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2</b>	<b>PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3</b>	<b>PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO .....</b>	<b>58</b>
3.3.1	Técnicas .....	58
3.3.2	Instrumentos .....	59
<b>3.4</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO .....</b>	<b>62</b>
3.4.1	Población .....	62
3.4.2	Muestra.....	63
<b>3.5</b>	<b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>64</b>
<b>3.6</b>	<b>PROCEDIMIENTOS .....</b>	<b>64</b>
3.6.1	Enfoque De Investigación .....	64



3.6.2 Tipo O Alcance De Investigación .....	65
3.6.3 Métodos De Investigación .....	66
<b>3.7 VARIABLES .....</b>	<b>67</b>
<b>3.8 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>68</b>

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

<b>4.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 1: ANALIZAR EL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA TRANSPORTES MIZU S.C.R.L. CORRESPONDIENTE AL AÑO 2019.....</b>	<b>69</b>
<b>4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 2: DETERMINAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TRANSPORTES MIZU S.C.R.L. CORRESPONDIENTE AL AÑO 2019. ....</b>	<b>117</b>
<b>4.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 3: PROPONER UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ENFOCADO EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. ....</b>	<b>140</b>
<b>4.4 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>142</b>
4.4.1 Contrastación De La Hipótesis Específica N° 1 .....	142
4.4.2 Contrastación De La Hipótesis Específica N° 2.....	143
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>144</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>146</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>148</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>163</b>

**Área:** Administración general

**Tema:** Sistema de control interno y gestión administrativa

**FECHA DE SUSTENTACIÓN:** 27 de Diciembre del 2019



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Estructura Organizacional - Transportes Mizu S.C.R.L.....	64
<b>Tabla 2.</b> Resumen codificado - Grado de implementación del sistema de control interno .....	116
<b>Tabla 3.</b> Resumen codificado - Nivel de desempeño de la gestión administrativa.....	140



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b>	Ambiente de Control - Filosofía de Dirección .....	70
<b>Figura 2.</b>	Ambiente de Control - Integridad y Valores éticos, administración estratégica .....	73
<b>Figura 3.</b>	Ambiente de Control - Estructura organizacional, Administración de Recursos Humanos .....	77
<b>Figura 4.</b>	Ambiente de Control - Competencia profesional, Asignación de autoridad y responsabilidad, Área de auditoría interna .....	81
<b>Figura 5.</b>	Evaluación de Riesgos - Planeamiento de la administración de riesgos, identificación del riesgo valoración y respuesta al riesgo .....	85
<b>Figura 6.</b>	Actividades de Control Procedimiento de autorización y aprobación, Segregación de funciones, Evaluación de Costo - Beneficio.....	89
<b>Figura 7.</b>	Actividades de control - Controles sobre los accesos a los recursos o archivos, Verificaciones y conciliaciones, Evaluación de desempeño.....	93
<b>Figura 8.</b>	Actividades de Control - Rendición de cuentas, Documentación de procesos, actividades y tareas, Revisión de procesos, actividades y tareas, Controles para las TICs .....	97
<b>Figura 9.</b>	Información y Comunicación - Funciones y características de la información, Información y responsabilidad, Calidad y suficiencia de la información, Sistemas de información, Flexibilidad al cambio .....	101
<b>Figura 10.</b>	Información y Comunicación - Archivo institucional, Comunicación interna, Comunicación externa, Canales de comunicación. ....	107
<b>Figura 11.</b>	Supervisión - Actividades de prevención y monitoreo, Seguimiento de resultados, Compromiso de mejoramiento. ....	112
<b>Figura 12.</b>	Planeación.....	118
<b>Figura 13.</b>	Organización.....	123
<b>Figura 14.</b>	Dirección .....	128
<b>Figura 15.</b>	Control.....	134



## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b>	Cuestionario - Gestión administrativa .....	164
<b>Anexo 2.</b>	Alfa de Cronbach .....	170
<b>Anexo 3.</b>	Datos tabulados - Sistema de control interno .....	171
<b>Anexo 4.</b>	Datos tabulados - Gestión administrativa .....	172
<b>Anexo 5.</b>	Sistema integrado de control interno para mejorar la gestión administrativa - Inicio .....	173
<b>Anexo 6.</b>	Sistema integrado de control interno para mejorar la gestión administrativa - Módulo registrar.....	173
<b>Anexo 7.</b>	Sistema integrado de control interno para mejorar la gestión administrativa - Módulo programaciones .....	174
<b>Anexo 8.</b>	Sistema integrado de control interno para mejorar la gestión administrativa - Módulo recursos humanos .....	175
<b>Anexo 9.</b>	Sistema integrado de control interno para mejorar la gestión administrativa - Módulo combustible y kilometraje .....	175
<b>Anexo 10.</b>	Certificado N° 1 Validación de instrumento - Cuestionario: gestión administrativa.....	176
<b>Anexo 11.</b>	Certificado N° 2 Validación de instrumento - Cuestionario: gestión administrativa.....	178
<b>Anexo 12.</b>	Certificado N° 3 Validación de instrumento - Cuestionario: gestión administrativa.....	180
<b>Anexo 13.</b>	Guía de remisión electrónica .....	182
<b>Anexo 14.</b>	Reporte de ruta.....	183
<b>Anexo 15.</b>	Cuestionario - Sistema de control interno.....	184
<b>Anexo 16.</b>	Planilla de flete .....	190
<b>Anexo 17.</b>	Matriz de consistencia.....	191
<b>Anexo 18.</b>	Manual de procedimientos .....	195



## RESUMEN

El trabajo de investigación “Análisis del sistema de control interno y la gestión administrativa de la empresa operadora logística: Transportes Mizu S.C.R.L. Arequipa - 2019” tuvo como objetivo general analizar el grado de implementación del sistema de control interno y determinar el nivel de desempeño de la gestión administrativa. De acuerdo al propósito de la investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo de alcance descriptivo no experimental, se aplicó el tipo de muestra no probabilístico censal, considerando así a un total de 13 trabajadores los cuales integran la empresa en estudio. De acuerdo al análisis, y resultados, se determinó que; las empresas necesitan implementar medidas de control que contribuyan a brindar resultados favorables en beneficio de una gestión eficaz y eficiente, que favorezcan al cumplimiento de sus objetivos, garanticen la seguridad, el orden y el crecimiento a largo plazo de las mismas. De acuerdo a los resultados hallados el grado de implementación del sistema de control interno en la empresa Transportes Mizu obtuvo un puntaje de 0.70 perteneciente a un nivel intermedio, debido a que no tiene implementado las medidas de control suficientes como documentos normativos, se carece de una administración de riesgos debidamente planificada, no se efectúa una evaluación de desempeño y no se ejecuta capacitaciones; por otro lado se determinó que el nivel de desempeño de la gestión administrativa obtuvo un puntaje de 99.48 traduciéndose así que a la actualidad tiene un desempeño regular debido a que se presenta dificultades en las distintas fases de la gestión administrativa, de los resultados obtenidos se presentó una propuesta de mejora enfocado en el diseño de un sistema de gestión integral que permita a la empresa ejecutar un control estricto y una gestión eficiente de sus recursos humanos, económicos, procesos logísticos.

**Palabras Clave :** administración, control interno, operador logístico



## ABSTRACT

The research work “Analysis of the internal control system and administrative management of the logistics operating company: Transportes Mizu S.C.R.L. Arequipa - 2019 ”had the general objective of analyzing the degree of implementation of the internal control system and determining the performance level of administrative management. According to the purpose of the research, it was developed under the quantitative approach of non-experimental descriptive scope, the type of census non-probabilistic sample was applied, thus considering a total of 13 workers who make up the company under study. According to the analysis and results, it was determined that; Companies need to implement control measures that contribute to providing favorable results for the benefit of effective and efficient management, that favor the fulfillment of their objectives, guarantee their safety, order and long-term growth. According to the results found, the degree of implementation of the internal control system in the company Transportes Mizu obtained a score of 0.70 belonging to an intermediate level, because it does not have sufficient control measures implemented as normative documents, it lacks a risk management properly planned, a performance evaluation is not carried out and training is not carried out; On the other hand, it was determined that the level of performance of administrative management obtained a score of 99.48, thus translating to the fact that it currently has a regular performance due to difficulties in the different phases of administrative management, the results obtained were presented an improvement proposal focused on the design of a comprehensive management system that allows the company to execute a strict control and efficient management of its human resources, economic, logistics processes.

**Keywords:** administration, internal control, logistics operator



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

Nuestro país con el transcurso del tiempo ha ido creciendo económicamente gracias al surgimiento de pequeñas y medianas empresas, siendo estas en su mayoría empresas familiares que no cuentan con profesionales que orienten al desarrollo eficaz y eficiente de sus actividades poniendo en riesgo su actuación en el mercado, la administración de sus activos y la dirección de la empresa. Es así que surge la necesidad de diseñar e implementar controles que estén diseñados de acuerdo a las características y necesidades de cada empresa, de modo que se garantice una conducción ordenada, basada en una gestión empresarial que demuestre productividad y competitividad para un crecimiento exitoso, además de cumplir con los marcos regulatorios y prácticas requeridas por el nuevo gobierno corporativo. En el departamento de Arequipa la empresa operadora logística Transporte Mizu con más de 9 años de experiencia en el mercado no es ajeno a este problema, en cuanto a sus actividades administrativas que realiza desde la cotización del servicio hasta la descarga de las mercancías, debido a que no cuenta con los controles necesarios y estrictos para una gestión eficiente de sus procesos y actividades que atañe a la organización, poniendo en riesgo los intereses de la empresa e integridad de la misma, hecho que que motiva a desarrollar la investigación para proponer una solución a los problemas identificados. La investigación además tiene como objetivo general, analizar el nivel de implementación del sistema de control interno y determinar el nivel de desempeño de la gestión administrativa de la empresa Transportes Mizu S.C.R.L correspondiente al año 2019, justificándose en el hecho de que se ampliará los conocimientos respecto al estudio de ambas variables, teniendo una información más



exacta y precisa que beneficiara al gerente para poder tomar decisiones, asimismo se planteará una propuesta de mejora que pretenderá reducir los problemas hallados resultando de manera útil para el gerente y los colaboradores de Transporte Mizu SCRL. Al mismo tiempo la relevancia del presente estudio se basa en los resultados obtenidos que servirán para incrementar el sistema de conocimientos referidos a las variables de estudio, ya que podrán ser usados como antecedente de futuras investigaciones. Asimismo, orientará no sólo a Transportes Mizu S.C.R.L., sino también a empresas de transportes en general, para la toma adecuada de decisiones en la gestión empresarial y en el sistema de control interno que cada organización posea.

La investigación se estructura de la siguiente manera; en el **capítulo I** se da a conocer la introducción respecto al tema de investigación; control interno y gestión administrativa de la empresa operadora logística Transportes Mizu S.C.L., posteriormente se presenta el problema de investigación, la formulación del problema general y los específicos, la justificación, los objetivos e hipótesis planteadas.

En el **capítulo II** se presenta la revisión literaria de la gestión administrativa y el control interno, el cual está dividido en marco teórico, conceptual y antecedentes; internacionales, nacionales y locales que sirven de sustento para la investigación.

En el **capítulo III** se presenta la metodología de la investigación, la población, muestra, los instrumentos a utilizar y se expone como se desarrollará el procesamiento de datos.

En el **capítulo IV** se exponen los resultados y la discusión respectiva de los mismos, desplegado de un análisis minucioso en base a los objetivos planteados. Así mismo se presenta el contraste de las hipótesis permitiendo llegar a las conclusiones y recomendaciones.



Finalmente se presenta las referencias bibliográficas y los anexos de los datos derivados del trabajo de investigación.

## 1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El tiempo y problema de investigación tienen gran importancia por ser de actividad que trasciende en el tiempo y el espacio cuyos resultados se pueden replicar en otros ámbitos del mismo sector. Usualmente las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema de administración bien definido generando deficiencias en aspectos como, gestión de procesos, falta de planeación, organización inadecuada, toma de decisiones de manera intuitiva, lo que se traduce posiblemente en; reducción de ingresos, pérdida de clientes poniendo en riesgo su continuidad en el mercado nacional o internacional según sea el caso, adicionalmente carecer de controles adecuados y ajustados, contribuye a desproteger los recursos de la empresa, conllevando a que no se cumpla los objetivos y posiblemente haya desviaciones financieras.

La importancia que el sector de Transportes, año tras año ha ido tomando en nuestro país, ha sido de gran relevancia por las características de su infraestructura y servicios, es así que se convierte en un factor importante para el impulso del crecimiento económico sostenido en nuestro estado; sin embargo en una nota presentada por el diario Gestión (2016) señaló que “el sector logístico crece hasta un 15% anual pero no mejora en eficiencia”, Si bien se puede decir que este sector de empresas en el rubro de operadores logísticos, se trata de un sector donde predominan las micro y pequeñas empresas, hasta el año 2017 de acuerdo al anuario estadístico de SUTRAN (2017) se registró un total de 13 empresas dedicadas al rubro de operadores logísticos, donde la gran mayoría de estas empresas presentan una carencia de controles internos adecuados y que se ajusten a sus actividades, añadiendo a esto que según SUTRAN



(2018) señala que, “las empresas de transporte de carga pesada deberían elaborar diagnósticos sobre sus propios controles internos, para las mejoras de sus procedimientos y el manejo empresarial, que permita minimizar los riesgos de accidentes y brindar servicios de transporte seguros y de garantía, en beneficio de sus clientes, los usuarios de las vías nacionales y sus propias entidades”. Es así que la implementación de un control interno se ha vuelto imprescindible en una organización que contribuya al cumplimiento adecuado de sus objetivos, actividades inherentes a la gestión administrativa desde un enfoque de mejoramiento continuo. En el departamento de Arequipa, la empresa Transportes Mizu S.C.R.L., empresa de carga - operador logístico, no es ajeno a este problema, ya que teniendo en cuenta que el proceso logístico de operaciones es el área donde la empresa desarrolla sus actividades, iniciando desde la cotización del servicio hasta la descarga de la mercadería, además de contar con una flota de unidades, cuenta con un sistema de control interno no bien definido e implementado lo cual influye en las actividades enmarcadas dentro de la gestión administrativa, teniendo dificultades en cuanto al desempeño con actividades relacionadas a; planificación, de rutas, de viajes, organización, dirección, control de flota, documentos y permisos; (licencias de conducir), de gastos por unidad (mantenimiento, documentación), liquidaciones por viaje de choferes, control de fletes y facturación, inadecuado ambiente de control, monitoreo con controles moderadamente eficientes, actividades que están inmersos dentro de la gestión administrativa, lo que motiva a realizar la presente investigación para dar soluciones a los problemas hallados.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**



### **1.2.1 PROBLEMA GENERAL**

¿Cuál es el grado de implementación del sistema de control interno y cuál es el nivel de desempeño de la gestión administrativa de la empresa Transportes Mizu S.C.R.L., correspondiente al año 2019?

### **1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Cuál es el grado de implementación del sistema de control interno de la empresa Transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño de la gestión administrativa de la empresa Transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019?
- ¿Cómo se puede elevar el nivel de implementación del sistema de control interno y por tanto mejorar el desempeño de la gestión administrativa?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La investigación se sustenta en la importancia que se tiene al determinar el estado actual del sistema de control interno y determinar el nivel de desempeño de la gestión administrativa de la empresa de Transportes Mizu S.C.R.L. respecto al año 2019; puesto que con la presente investigación, y obtención de datos se permitirá conocer los factores que ocasionan el desorden generalizado en cuanto a la planificación, organización, dirección y control dimensiones enmarcadas dentro de la gestión administrativa, del mismo modo se analizará las actividades involucradas en el sistema de control interno, para tener un mejor conocimiento y alcance de estos, posibilitando a que posteriormente los gerentes tomen medidas correctivas o incorporen controles adecuados que repercutan en una mejora de los procesos, actividades e incremento de la rentabilidad y de los servicios prestados, generando un impacto positivo en cada uno de los componentes de la gestión administrativa y el control interno de tal modo que



asegure la consecución de objetivos generando cambios necesarios para una excelente gestión empresarial, además que el presente estudio planteara una propuesta de mejora de acuerdo a los factores críticos identificados en las variables de estudio.

Finalmente, la presente investigación también se justifica en el hecho de que los resultados servirán para incrementar el sistema de conocimientos referidos al control interno y la gestión administrativa, y por consecuencia ser usado como antecedente de futuras investigaciones. Asimismo, orientará no sólo a Transportes Mizu S.C.R.L. identificando el estado actual en el que se encuentran ambas variables para que posteriormente la empresa y/o gerentes puedan meditar y tomar decisiones a futuro en base a los resultados, y tener la posibilidad de implantar la propuesta mejora planteada; de la misma forma también orientará a empresas de transportes del mismo rubro o sector, donde probablemente los factores críticos hallados que repercuten de manera negativa en las actividades involucradas al estudio, sean casi las mismas, y del mismo modo puedan tomar como referencia la propuesta planteada para mejorar su eficiencia.

## **1.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar el grado de implementación del sistema de control interno y determinar el nivel de desempeño de la gestión administrativa de la empresa Transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el grado de implementación del sistema de control interno de la empresa Transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019.
- Determinar el nivel de desempeño de la gestión administrativa de la empresa Transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019.



- Proponer un sistema de información enfocado en el sistema de control interno que permita mejorar el desempeño de la gestión administrativa.

## **1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL**

El grado de implementación del sistema de control interno se ubica en un rango intermedio, y el nivel de desempeño de la gestión administrativa es regular, en la empresa Transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019.

### **1.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- El grado de implementación del sistema de control interno de la empresa Transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019 se ubica en un rango intermedio.
- El nivel de desempeño de la gestión administrativa de la empresa Transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019 es regular.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Según Castañeda (2014) en su artículo científico “Los sistemas de control interno en la Mipymes y su impacto en efectividad empresarial” de la Institución Universitaria Tecnológica de Antioquía en Medellín – Colombia, para obtener el grado académico de magister en ciencias contables, concluye que:

El control interno diseñado, implementado y monitoreado de manera ordenada, eficiente y uniforme de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos, contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos en las organizaciones. Es necesario que la administración comprenda que el control interno es un proceso que genera valor a la empresa, da certeza en cuanto al aseguramiento de los procesos y la calidad en ellos y contribuye al cumplimiento de los objetivos de crecimiento, sostenibilidad y generación de valor. Las políticas de control interno para las empresas deben ser parte de las buenas prácticas corporativas y no simplemente mecanismos de control legal. Un sistema de control interno inefectivo o poco confiable representa un aspecto negativo para la empresa, frente a eventuales desviaciones en las operaciones y en la generación de información, lo que conduce a tomar decisiones inadecuadas en cuanto a la gestión de la empresa, con pérdidas financieras que afecten su continuidad.

De acuerdo con la investigación, el Modelo COSO puede utilizarse como una herramienta de apoyo a la gestión organizacional, independiente del tamaño de la



empresa, puede ser grande, mediana, pequeña o micro. Un adecuado sistema de control interno, eficaz e integral contribuye estratégica y operativamente al logro de los objetivos misionales. Es importante señalar que, tal como lo menciona el Informe COSO en su definición, el control interno puede darles a quienes administran la organización una seguridad razonable pero no absoluta del logro de los objetivos planteados. Es un instrumento de gran valor, aunque su utilización no garantiza que se conseguirán las metas propuestas. Se concluye que, para las organizaciones pequeñas, un adecuado sistema de control interno que comprenda el plan de la organización y las medidas adoptadas para salvaguardar los activos y verificar la exactitud de los datos contables, permite la consecución de los objetivos de eficiencia y eficacia en sus operaciones y el cumplimiento de normas y leyes, promueve la eficiencia de las operaciones, estimula la observación de políticas prescritas y logra el cumplimiento de los objetivos propuestos de la organización. El control interno es una herramienta de aplicación en todas las empresas y procesos porque ofrece la metodología necesaria para cumplir y evaluar el logro de los objetivos.

Según Gómez, Blanco, & Conde (2013) en su artículo científico “El sistema de control interno para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba”, en la Universidad de la Habana en Cuba, concluye que:

El sistema de Control interno permitirá a la organización no solo un cambio en las actitudes hacia el trabajo sino también la apreciación por parte de todos los trabajadores del control como una necesidad, sus resultados no se limitan a aspecto técnicos sino que tiene un impacto en otras variables empresariales. La correcta implementación de un sistema de control interno es un punto de partida que debe ser tomado en cuenta por todas las organizaciones que busquen un perfeccionamiento en



sus mecanismos de gestión para el logro de la eficiencia y la eficacia empresarial. Una correcta implementación del SCI permitirá a la organización no solo un cambio en las actitudes hacia el trabajo sino también la apreciación por parte de todos los trabajadores del control como una necesidad además de que sus resultados no solo se limitan a aspecto técnicos sino que tiene un impacto en otras variables empresariales.

### **2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES**

Según Lozano & Tenorio (2015) en su artículo científico “El sistema de control interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector construcción” de la Universidad Peruana Unión - Tarapoto, concluyeron que:

Los encargados de poder llevar el proceso del control interno en una organización son la Administración en la cual también es participe la Dirección y la Gerencia pero tendrá repercusión directa sobre el personal que labora en dicha entidad, este control está desarrollado para que la entidad proporcione información razonable y así se pueda lograr los objetivos institucionales y además salvaguardar los bienes con que cuenta aspectos que resultan indispensables para la buena marcha de cualquier organización, grande o pequeña. La empresa constructora será eficaz cuando logre lo que ha planeado en el proyecto, todo ello se logra haciendo uso racional de sus recursos y una buena planificación. Las empresas constructoras tienen que tener cuidado en el momento que eligen rotar su personal, aunque es bueno realizarlo, pero se tiene que elegir el momento oportuno siempre y cuando sea mayor el beneficio al hacerlo.

Según Agreda (2014) en sus tesis “Diseño e implementación del sistema de control interno y su incidencia en la gestión de la empresa de transporte Tours S.A.C.



sede matriz Trujillo y sucursales - 2014” en la Universidad Nacional de Trujillo, para optar por el grado académico de contador público, concluye que:

La implementación del sistema de control interno incidió positivamente en la eficiencia de las actividades de cada una de las áreas sometidas a los controles, aportando información real para la adecuada toma de decisiones y el mejoramiento de la gestión, traducido en aumento de rentabilidad de la empresa de transporte Tour SAC. Además se demostró que al desarrollar el análisis de rentabilidad de cargueros, evaluando la asignación de ingresos en las distintas rutas, se logró determinar la producción óptima y definir los índices de eficiencia, para la evaluación de la gestión del área de encomiendas de la empresa de transporte Tours SAC.

Según Ocaña (2015) en su tesis “El control interno en la gestión de la empresa de Tranportes Huascarán S.A. - 2015” en la Universidad Católica Los Ángeles – Chimbote, para optar por el grado académico de contador público, concluye que:

El control interno incide directamente en la ejecución de las actividades en la empresa de transportes Huascarán S.A. de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación y el sustento teórico de los antecedentes, las bases teóricas y el marco conceptual que le dan una solidez al trabajo de investigación científica. Del mismo modo se determinó analizar las incidencias del control interno en la Empresa de Transportes Huascarán, En este proceso investigativo se analizó el funcionamiento de las actividades que lleva la sección de transportes determinando las incidencias negativas o positivas que tiene el control interno que aplica, verificando la efectividad para la toma de decisiones. Dicho proceso mostró que existe un alto nivel de efectividad en las funciones operativas pudiendo aplicar mejoras que fortalezcan los servicios que prestan a sus usuarios.



Según Martos (2016) en su tesis “El control interno en la gestión administrativa de la empresa de transportes Marín Hermanos S.A.C., Cajamarca 2016” en la Universidad Nacional de Cajamarca, para optar por el grado académico de Mestro en Ciencias en la Mención de Auditoria, concluye que:

La Empresa de Transportes Marín Hnos. SAC., no cuenta con un sistema de control Interno, pues carece políticas, métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo, se pudo constatar que no posee un organigrama establecido, así como el 100% de los encuestados señalan que desconocen la existencia de un Manual de Organización y Funciones, así como de un código de ética, del reglamento interno de trabajo, de políticas de calidad y de salud y seguridad en el trabajo; siendo un riesgo muy alto para la empresa, afectando a su imagen y la consecución de sus objetivos y metas. Los colaboradores tienen una errónea concepción de Control Interno, pues el 48% de los encuestados indican que sólo sirve para controlar asistencias y un 39% indican que es para vigilar a colaboradores.

Según Alvarado, Rayter & Rivas (2016) en su tesis “Las Empresas de Transporte de Carga y su Camino a la Implementación del Control Interno” en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, para obtener el grado académico de licenciado en contabilidad, concluyen que:

Al evaluar el proceso del control interno de la empresa Rayter & Marc E.I.R.L, se comprobó que el control interno no se desarrolla de manera eficiente y efectiva, puesto que, la mayoría de los procedimientos realizados por la empresa son informales lo cual no permite el óptimo desarrollo de las actividades.



Hemos verificado que se aplican controles deficientes, puesto que no existe supervisión o seguimiento de las tareas diarias. Asimismo, no todo el personal está capacitado para afrontar responsabilidades de manera eficiente. La gerencia no es consciente de la importancia del orden, comunicación, documentación y verificación del cumplimiento de sus controles e impacto de estos en los beneficios económicos. Por tal motivo, se propusieron recomendaciones relacionadas a la optimización de los procesos operativos de la empresa. Las mismas serán de gran utilidad para el crecimiento ordenado de la empresa y la obtención de beneficios económicos futuros.

Según Mamani (2018) en su tesis “El control interno y su influencia en la gestión administrativa de las empresas de transporte del Perú: Caso empresa R&S Contratistas Generales. Huacho, 2016” en la Universidad Católica de los Ángeles Chimbote, para obtener el grado académico de contador público, concluye que:

Las empresas en general del sector transporte no cuenta con sistemas de control interno, los componentes no son evaluados para el buen funcionamiento y operatividad de los miembros de la administración, demostrándose que tan importante es el control interno en la gestión administrativa de las empresas. Por lo que se recomienda la implementación de algún sistema de control interno, o evaluar y mejorar los componentes de control interno, para mejorar las funciones y actividades. Por lo tanto en el caso de la empresa, objeto de estudio tres de los componentes del control interno influyen positivamente en el mejoramiento de la gestión administrativa.

Según Mejia (2018) en su tesis “Caracterización del control interno en las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: Caso Empresa de transportes en automóviles los Casmeños S.A. – Casma, 2017” en la Universidad Católica de los



Ángeles Chimbote, para obtener el grado académico de contador público, concluye que:

No todas la empresa de transporte cuentan con un buen sistema de control interno, y de la observación de los resultados y análisis de resultados se concluye que respecto a los componentes de control interno, se deduce que tanto los autores nacionales y la empresa de Transporte en Automóviles los Casmeños S.A., si se aplica el control interno tomando como referencia los establecido en Informe COSO, la cual permite que la gestión de la empresa para el logro de los objetivos influirá de manera efectiva y eficiente. Asimismo se determinó de acuerdo con los autores que en el componente evaluación de riesgos no coinciden ya que la empresa en estudio afirma conocer los riesgos que pueden afectar en el desarrollo de las actividades tanto internas como externas y a pesar que la empresa no ha emitido su visión, misión y objetivos específicos su manera de prever los riesgos es eficiente. Es considerable que la aplicación de un manual de funciones y procedimientos sea necesario para que los trabajadores conozcan sus funciones dentro de la empresa y la información y comunicación es precisa y adecuada para poder mitigar los riesgos y asegurar un buen desarrollo de sus funciones.

Finalmente, un sistema de control interno adecuado en una empresa es importante porque ayuda a obtener una administración dinámica para obtener resultados positivos, para los cuales toda evidencia así sea irrelevante debe tener su proceso y erradicación, y así estar más cerca de conseguir sus objetivos propuestos.

### **2.1.3 ANTECEDENTES LOCALES**

Según Benavente (2017) en su tesis “Implementación del sistema de control interno en las empresas de transporte en la región Puno, periodo 2016 - 2017” en la



Universidad Nacional del Altiplano, para optar por el grado académico de Magister Scientiae en Contabilidad y Administración, concluye que:

Al conocer y analizar la estructura del Control Interno actual de las empresas de transporte en la región Puno en el periodo 2016-2017. Se demostró que las empresas de transporte en la Región Puno no cuentan con un eficiente sistema de control interno, el nivel alcanzado en cuanto al componente ambiente de control es inicial con un 50%, referente a la valoración de riesgos el 32% se encuentra en un nivel intermedio, de la misma manera el componente actividad de control solo el 2% están en mejora continua y con respecto a comunicación e información 46% está en un nivel intermedio, demostrando así que los niveles de control correctivo, preventivo y de detección de los riesgos son deficientes, lo cual origina un problema al momento de realizar la planificación financiera, al no establecer procedimientos que aseguren la revelación de la información.

Finalmente, las empresas de transporte en la región Puno al no contar con un eficiente sistema de control interno no garantizan la detección de riesgos, por lo que es necesario que estas desarrollen los lineamientos generales para implantar el Control Interno en las empresas de transporte antes descritos, para así mejorar las funciones, procedimientos y cumplimiento de los objetivos de las empresas de transporte en la Región Puno.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Según Rodríguez & Martínez (2011) la gestión y la administración guardan una relación estrecha. La gestión, por un lado, implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas; a su vez, se requiere que la



administración contribuya a la organización interna. Esta conjunción de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia, asimismo Soto (2011) indica que gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de objetivos, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos en miras de un bien. La gestión administrativa busca cumplir el proceso administrativo para alcanzar las metas empresariales de manera coordinada.

Según Caldas, Carrión & Heras (2011) indican que la gestión administrativa de la empresa, se encarga de llevar a cabo una serie de procesos que se reflejan en la documentación administrativa, se encarga de que dichos procesos se hagan de la manera más eficaz y eficiente posible, de igual modo Según Acedo (2011) señala que la gestión administrativa dentro de la empresa, abarca un área importante, que va desde la gestión de los RR. HH., hasta el control económico de la empresa, pasando por otras áreas, como es el controlar, archivar y manejar toda la documentación que se genera durante la actividad empresarial.

Por otra parte Ena & Delgado (2008) indican que la gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar,

Según Chiavenato (2007) define que la administración es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos, al igual que Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) indica que la administración es el proceso mediante el cual se diseña



y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz, reafirmando esto con Robbins & Coulter (2005) que indican que es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, y finalmente Dominguez (2006) define la gestión como concepto posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examine algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma. La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.

La gestión administrativa es una acción humana que depende del conocimiento de las ciencias administrativas, del arte, de las habilidades personales y del liderazgo, además señala que el proceso administrativo está relacionado con la gestión administrativa, estos son: planeación, organización, dirección y control. (Hurtado, 2008)

Bernal T., (2007) indica que una empresa u organización siembra esfuerzos para determinar y cumplir metas específicas por medio de la fuerza humana y otros recursos donde explica un proceso para el mejor entendimiento de una correcta gestión administrativa involucrando eficiencia, eficacia, competitividad, productividad, ventajas estratégicas, formando un conjunto de herramientas útiles para la obtención de los objetivos trazados.

La gestión administrativa es primordial para la organización, ya que conforma las bases sobre las cuales se van a ejecutar las tareas propias del grupo, conformando además una red orientada a cumplir los objetivos empresariales. Los procesos de



gestión deben realizarse adecuadamente para que se lleve a cabo el desempeño efectivo en cada una de las funciones administrativas. (Corvo, 2019)

La gestión administrativa es la acción de confeccionar una sociedad que sea económicamente estable, cumpliendo con una mejora en cuanto a las normas sociales. Pero si nos referimos a la gestión administrativa de una empresa, entonces debemos tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador. (Evans & Lindsay, 2005)

### **2.2.1.1 PLANEACIÓN**

La planeación implica definir los objetivos o las metas de la organización, establecer la estrategia general para lograr esas metas, y jerarquizar los planes trazados para integrar y coordinar las actividades. Tiene que ver con los fines (qué se va a hacer), así como con los medios (cómo hacerlo). Robbins & Decenzo (2013), asimismo Rodríguez & Martínez (2011) indican que la planeación es la proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazos de las empresas para que operen con éxito en el contexto en donde actúan, lo cual permite administrar sus recursos, organizarlos internamente, dirigirlos, gerenciarlos y controlarlos. La planeación parte de la definición clara de objetivos y de la estrategia general.

La planeación es un proceso que implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica también la selección de objetivos, y el desarrollo de políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos. (Rodríguez, 2010)



Por otro lado Gutiérrez (2013) indica que la planificación puede ser a nivel:

- Estratégica o corporativa: afecta a la totalidad de la empresa y es la alta dirección la que la lleva a cabo.
  - Táctica: su ámbito suele ser regional o afectar a una división geográfica o centro de trabajo.
  - Operativa: afecta a departamentos concretos (plan de producción, plan de ventas, plan financiero, plan de inversiones, plan de RR.HH.,etc)
- a) **Misión:** La misión es la razón de ser de la empresa, debe fundamentarse en valores y principios sólidos que la guíen y le den “personalidad propia”. Indica la manera en que una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia en el tiempo. (Louffat, 2015)
- b) **Visión:** De acuerdo a (Bernal & Sierra, 2008) la visión proporciona la dirección hacia la cual la organización deberá moverse durante un horizonte de tiempo para lograr la imagen o visualización a la que pretende llegar. Es decir, indica un sentido de futuro y orienta el comportamiento de las personas de la organización frente al destino que ésta desea construir o realizar, por otro lado para Serna (2003) la visión de una organización sirve de guía para la formulación de las estrategias, a la vez que le da un propósito; así, la visión debe reflejarse en la misión, las políticas, los objetivos y las estrategias de la institución o empresa.
- c) **Objetivos:** De acuerdo a Franklin (2007) es el propósito o fin que se pretende alcanzar con la realización de una operación, actividad, procedimiento o función.
- d) **Políticas de la empresa:** Las políticas son normas que orientan la toma de decisiones administrativas, sin constituir específicamente la decisión; es



decir, fijan el contexto, el ámbito y los límites dentro de los cuales es posible ejecutar la acción administrativa, determinando lo que se puede hacer o no. (Louffat, 2015). Por otro lado Marcó, Loguzzo, & Fedi, (2016) señala que las políticas son guías de la acción organizacional basadas en el establecimiento de lineamientos generales del comportamiento, que proporcionan marcos de referencia indicando cómo se espera que se comporten los diversos agentes organizacionales frente a circunstancias o problemas específicos.

- e) **Elaboración de planes - cronogramas:** Es la fijación de metas y asignación de recursos humanos, financieros y materiales para alcanzar las metas fijadas dentro de un periodo determinado. (Franklin, 2007), por otro lado Louffat (2012) indica que el cronograma es otro elemento fundamental de la planeación, ya que para efectos de operativizar lo planeado, es necesario proyectar los plazos de todas aquellas actividades que haran posible cumplir con el cometido.
- f) **Estrategias:** Para Hurtado (2008) la estrategia es el arte de coordinar las acciones y maniobrar para alcanzar los objetivos, es un esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción por seguir.; Por otro lado Grant (2006) indica que la estrategia se encarga de definir como desplegará la empresa sus recursos en el entorno para satisfacer los objetivos a largo plazo. La estrategia asegura coherencia y cohesión, dando sentido a todos los elementos que forman la empresa.

Desde otra perspectiva Porter (1982) señala que la estrategia es una acción ofensiva o defensiva para establecer una posición competitiva



sostenible en una industria, para afrontar las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión de la empresa.

### **2.2.1.2 ORGANIZACIÓN**

Según Eyssautier (2011) la organización es la parte de la administración que tiene que ver con el establecimiento de una estructura de roles para que sean cumplidos en la empresa, se constituye como el proceso de ordenar las relaciones formales entre personas y recursos para cumplir con unas metas, igualmente Stoner & Freeman (1996) señalan que organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Es la estructura de la organización donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades mediante los cargos, con el fin del logro de los objetivos (Hurtado, 2008).

La función de organización es una de las cuatro funciones administrativas y tiene por objeto la creación de una estructura organizativa que permita aprovechar eficaz y eficientemente los recursos con los que cuenta una organización., la estructura organizativa resultante del proceso de diseño organizativo tendrá un efecto muy importante sobre el desempeño organizativo (Fuentes & Pozo, 2012).

Por otro lado Gutiérrez (2013) indica que la función de la organización diseña



las funciones de las personas que conforman la empresa, situandolas en el lugar mas conveniente, fijando su responsabilidad y autoridad, esta función ha de considerar una serie de contenidos:

- Determinar la jerarquía de los mandos: quien controla y ejecuta las tareas.
- Fijar de modo claro y concreto los objetivos y funciones de cada nivel de mando.
- Fijar los canales de autoridad: quien manda, quien obedece y que hay que hacer.
- Establecer los canales de comunicación interna (entre departamentos, jefes y mandos intermedios) y externa (con proveedores, clientes, etc.)

**a) Estructura organizacional:** La estructura organizacional, es la manera en que se dividen, agrupan y coordinan de la manera más formal las tareas del trabajo de la organización, para enfocarse en diseñar la estructura de la organización es necesario dividir adecuadamente el trabajo de acuerdo a las habilidades o las áreas de especialización de cada empleado (Amorós, 2007).

**b) División de trabajo – asignación de responsabilidades:** De acuerdo a lo que indica Amaru (2009) señala que en una organización, cada persona y cada grupo de personas realizan tareas específicas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos, las personas y los grupos que en ellas trabajan se especializan en ciertas tareas. La división del trabajo es el proceso que permite superar las limitaciones individuales por medio de la especialización. Por otro lado Fuentes & Pozo (2012) indican que la división del trabajo es el proceso mediante el cual una tarea o trabajo es dividida, y cada una es realizada por un individuo diferente, además



asociados a la división del trabajo están los conceptos de especialización o ampliación del puesto de trabajo, básicamente explica que los puestos de trabajo están especializados horizontalmente cuando estos desarrollan pocas tareas con poco contenido, es decir se aumenta la productividad a través del efecto aprendizaje, lo contrario es la ampliación horizontal lo cual consiste en aumentar el número de tareas que un puesto determinado ha de realizar, para así aumentar la motivación de los subordinados.

- c) **Coordinación de actividades:** La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas, es indispensable que la división de trabajo se sustente en la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidades (Münch L. , 2014).

### 2.2.1.3 DIRECCIÓN

De acuerdo a Hampton (1989) dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización, valores, estilo, liderazgo, comunicación y motivación; de acuerdo a Rodríguez Valencia (2010) indica que la dirección es el elemento más decisivo para llevar a cabo los objetivos y normas generales de la organización fijado por los órganos superiores además a esto se agrega que Chiavenato (2007) indica que para dirigir a los subordinados en cualquier nivel de la organización, el administrador necesita comunicar, liderar y motivar. Como no existen empresas sin personas; la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientación, asistencia en la ejecución, comunicación, motivación, en fin, todos los procesos por medio de los cuales.los



administradores procuran influir en sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan los objetivos de la organización.

a) **Liderazgo:** El liderazgo es la capacidad de influir en los empleados con la intención de que se esfuercen por alcanzar las metas de la organización (Ferrel, Hirt, & Ferrell, 2010). Además Koontz, Weihrich & Cannice (2012) señalan que los componentes del liderazgo son: poder, entendimiento básico de las personas, capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todos sus potenciales, estilo del líder y desarrollo de un clima organizacional propicio. Además Rodríguez & Martínez (2011) indican que hay tres los estilos de liderazgo: autocrático, democrático y liberal (también conocido como *laissez faire*).

- Estilo autocrático. Cuando un directivo utiliza el poder, la autoridad y la jerarquía, y centraliza las decisiones de sus colaboradores, se considera que su estilo es autocrático.
- Estilo democrático. Cuando un directivo involucra a sus colaboradores en las decisiones y escucha diversos puntos de vista para enriquecer el suyo, se considera que su estilo es democrático. No debe confundirse un estilo democrático con un sistema de decisiones tomadas por mayoría.
- Estilo liberal. El líder liberal tiende a ser permisivo o tolerante, no porque abandone el poder en manos del grupo, sino porque el alto nivel de sus colaboradores le permite delegar altas responsabilidades. Obviamente, este estilo es fundamental en la alta dirección y mide a sus colaboradores en razón de resultados.



- b) Motivación:** De acuerdo González & Bretones (2009) es un proceso que impulsa al trabajador a realizar una serie de comportamientos laborales que buscan satisfacer unas necesidades, expectativas y/o intereses interna o externamente generados, la motivación tiene beneficios tanto para la organización, como para el bienestar y satisfacción de las personas. Por otro lado Marcó, Loguzzo & Fedi (2016) el acto de motivar implica entonces influir sobre el comportamiento. El director buscará influir sobre el comportamiento de sus dirigidos, para lo cual deberá identificar cuáles son los incentivos, qué puede utilizar para lograrlo. Motivar implica alinear los objetivos de los individuos con los de la organización, para que las acciones vayan en el mismo sentido.
- c) Comunicación:** Es el medio de interacción de las personas entre si, directivos y sus colaboradores, y viceversa, por lo tanto es un factor clave en el contexto de las organizaciones, y en particular en la función directiva, ya que con una comunicación asertiva, se logra mantener excelentes relaciones interpersonales y obtener resultados positivos para el conjunto de la organización (Bernal & Sierra, 2008). Por otro lado Robbins & Decenzo (2013) indican la comunicación eficaz es imprescindible para los gerentes por una razón específica: todo lo que hace un gerente involucra a la comunicación. Sin embargo, podemos decir que las habilidades comunicativas ineficaces pueden representar una fuente continua de problemas para un gerente. Las barreras para la comunicación eficaz incluyen el filtrado, las emociones, la sobrecarga de información, una actitud defensiva, el lenguaje y la cultura nacional. Los gerentes pueden superar estas barreras mediante la retroalimentación, el lenguaje sencillo,



la escucha activa, el control de las emociones, y la observación de pistas no verbales.

- d) Toma de decisiones:** Una desición es una elección entre distintas opciones o posibilidades. Las desiciones se toman para resolver problemas o aprovechar oportunidades. El proceso de tomar decisiones es la secuencia de etapas que va desde el momento en que se identifica una situación que ofrece un problema u oportunidad, hasta la elección y puesta práctica de una acción o solución (Amaru, 2009). Por otro lado Marcó, Loguzzo & Fedi (2016) indican que en la administración, la toma de decisiones constituye un proceso fundamental, que atraviesa todas las áreas de la organización y afecta a todos sus miembros, no importa en qué nivel jerárquico se encuentren.
- e) Dirección hacia objetivos planteados:** De acuerdo a Eyssautier (2010) indica que la clase de dirección que mejor convenga al logro de los objetivos de la organización se basa en factores tales como el tamaño de la organización, las capacidades y necesidades de sus miembros, las metas dev la empresa y la de sus miembros, indicando que todos los individuos o grupos de una organización deben dirigir sus actividades, desiciones y comportamientos direccionado al logro de objetivos o metas de la organización, por otro lado Chiavenato (2007) indica que la función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos.

#### 2.2.1.4 CONTROL

El control es la fase del proceso administrativo a través del cual se evalúan



los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y mejorar continuamente, la cultura de calidad total propone que la prevención es la mejor forma de control, porque si se planean las actividades y se capacita al personal para trabajar eficientemente, lo más probable es que se minimizaran los errores y se evitara el control correctivo (Münch L. , 2006).

El control permite medir y corregir el desempeño individual y organizacional, llegando a conocer el panorama actual, para tomar decisiones que corrijan los resultados no esperados, en la mayoría de las empresas de éxito en esta fase se reajusta la estrategia oportunamente y se aplican correctivos antes de que sea tarde. La fase de control dentro del proceso administrativo es la etapa de comparar lo realizado con lo planeado, tomando las acciones correctivas necesarias ante cualquier desviación (Eyssautier, 2010).

- a) **Control preventivo:** De acuerdo a Gutiérrez (2013) revisa las condiciones antes de poner en marcha una acción, de igual manera Marcó, Loguzzo & Fedi, (2016) indica que el control preventivo busca obtener información que permita realizar las acciones necesarias antes de que un problema se presente. Por ejemplo, cuando en las fábricas se revisan los insumos antes de ser incorporados al proceso de fabricación, para evitar que una pieza defectuosa dañe el producto final, se aplica un control preventivo ya que el control es anterior al problema.
- b) **Monitoreo del desempeño:** Evalúa el desempeño actual, apreciando así la acción administrativa, retratándola tal y como ha sido ejecutada sin juzgarla ni dar opinión sobre ella, solo se trata de recoger la información, la evidencia real del hecho experimental (Louffat, 2012).



- c) **Acciones correctivas para el logro de objetivos:** Se trata de proponer las acciones a seguir, en el caso de que hubiesen fallas, para poder corregirlas. Si, en cambio, el rendimiento hubiera sido óptimo, las acciones a adoptar deberían estar dirigidas a lograr rendimientos todavía superiores en el futuro (Louffat, 2012).
- d) **Presupuesto como dispositivo de control:** Un dispositivo muy usado para el control gerencial es el presupuesto, de hecho, en ocasiones se ha asumido que la asignación de presupuestos es el dispositivo para lograr el control (Koontz, Wehrich & Cannice, 2012). Por otro lado Gutiérrez (2013) señala que el control presupuestario evalúa gastos e ingresos, desviaciones, responsabilidades por departamento o personas.

### 2.2.2 CONTROL INTERNO

En 1992, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) lanzó su Marco Interno de Control Interno (el marco original). COSO es un marco integrado que permite a las organizaciones desarrollar y mantener de manera efectiva y eficiente sistemas de control interno que puedan aumentar la probabilidad de lograr los objetivos de la entidad y adaptarse a los cambios en los entornos comerciales y operativos. El marco original ha ganado una amplia aceptación y es ampliamente utilizado en todo el mundo. Es reconocido como un marco líder para diseñar, implementar y realizar el control interno y evaluar la efectividad del control interno (COSO, 2013).

Según Mantilla (2012) define el control interno como un proceso, ejecutado por personal de la entidad, diseñado para cumplir objetivos específicos, abarcando todos los aspectos del negocio, permitiendo así que un directivo se centre en objetivos



específicos. El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, los cuales son inherentes a la forma como la administración maneja la empresa. Además indica que el proceso de los negocios, que es conducido con o a lo largo de las unidades o funciones de la organización, es administrado mediante el proceso básico gerencial de planeación, ejecución y monitoreo. El control interno es parte de ese proceso y está integrado al mismo. Es una herramienta usada por la administración, no un sustituto de la administración.

De acuerdo a Rodríguez (2009) indica que el control interno es una función esencialmente de la dirección superior, es un factor básico que opera en todo tipo de organización pública o privada, es un elemento que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdidas, fraude o ineficiencia, promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos, apoyar y medir la eficacia y eficiencia en todas las áreas de la organización. Por otro lado Claros & León (2012) hacen énfasis en el autocontrol individual; la llamada ética profesional que constituye un aporte en cuanto al grado de seguridad del control interno, dando confiabilidad a la alta dirección de la organización, respecto al cumplimiento de las metas y objetivos.

Según Isaza (2012) señala que el sistema de control interno es complementario del sistema de gestión de calidad y desarrollo administrativo; el sistema de control interno debe entenderse como una herramienta que comparte algunos elementos con otros sistemas, es más Del Toro Ríos, et al. (2005) indica que es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos.



Por otro lado Sotomayor (2002) hace énfasis en que el control en lo general se asocia con actividades de seguimiento, vigilancia y orden en la realización de actividades, estando inmerso en la organización instrumentando en ella los mecanismos inherentes que garanticen la eficiencia, eficacia, calidad y excelencia de las operaciones, permitiendo con ello que exista claridad, validez y confiabilidad, aunado a un grado de certeza razonable, asimismo Fonseca (2011) además indica que el control interno está integrado en los procesos de la organización y forma parte de las actividades de planeamiento, ejecución y monitoreo, representa una herramienta útil para la gerencia, por lo que el control interno está inmiscuido en todas las áreas de la empresa, donde Pérez (1999) lo reafirma señalando que el control interno es mucho más que un instrumento dedicado a la prevención de fraudes o al descubrimiento de errores accidentales en el proceso contable: constituye una ayuda indispensable para una buena administración

El control interno según Aguirre (2005) puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización, los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa, además destaca que esta definición no solo abarca el entorno financiero y contable sino también los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial. Además

De acuerdo a Estupiñan (2006) indica que el control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:



- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

### 2.2.2.1 AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control es el conjunto de normas, procesos que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. El ambiente de control incluye integridad y valores éticos de la organización, los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo, el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes. El ambiente de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno. (COSO, 2013)

- a) **Filosofía de dirección:** La filosofía y el estilo de dirección en las operaciones reflejan, principalmente, el modo de actuar del director ejecutivo y de los gerentes, entorno al manejo de la organización. Por ejemplo podría haber prácticas peligrosas poco éticas por parte de la gerencia si incrementa el nivel de inventarios para asegurar la obtención de una línea de créditos o reconoce ingresos que no han sido realizados realmente, entre otros (Fonseca, 2011).
- b) **Integridad y valores éticos:** Tiene como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control



depende de la integridad y valores del personal que lo diseña, y le da seguimiento. Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta, es importante la participación de la alta gerencia, ya que su presencia dominante fija pautas a través de su ejemplo (Estupiñan, 2006).

- c) **Administración estratégica:** Las entidades del Estado requieren la formulación sistemática y positivamente correlacionada con los planes estratégicos y objetivos para su administración y control efectivo, de los cuales se derivan la programación de operaciones y sus metas asociadas, así como su expresión en unidades monetarias del presupuesto anual. En una entidad sin administración estratégica, el control interno carecería de sus fundamentos más importantes y sólo se limitaría a la verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales (Contraloría General de la República, 2006).
- d) **Estructura organizacional:** Las autoridades superiores deben establecer la estructura organizacional y los niveles de autoridad y de responsabilidad, para que se ejerzan apropiadamente las labores de planificación, ejecución, control y evaluación periódica de actividades, buscando alcanzar los objetivos organizacionales (SIGEN, 2014).
- e) **Administración de los recursos humanos:** En las empresas existen informes financieros y administrativos periódicos, así como evaluaciones de personal destinado a proporcionar el control de recursos humanos adecuadamente, para lograr el acoplamiento de hombre al puesto de trabajo es necesario analizar si se ajusta al perfil del puesto, o si requerirá capacitación, se debe procurar que el personal posea cualidades innatas que



puedan desarrollarse adecuadamente en beneficio de él y de la empresa (Rodríguez, 2009).

- f) Competencia profesional:** En una organización los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. Tanto directivos como empleados deben contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades, comprender suficientemente la importancia de objetivos, procedimientos del control interno. El sistema de control interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo (Marín de Guerrero, 2002).
- g) Asignación de autoridad y responsabilidad:** La forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama es mediante la creación de un manual de organización y funciones., donde quedan establecidas las responsabilidades, acciones y cargos, en la misma medida que se establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones. El ambiente de control se fortalece en la medida que los miembros de una entidad conocen claramente sus deberes y responsabilidades. La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas crean las bases para dar seguimiento a las actividades (Del Toro Ríos, et al. 2005).
- h) Área de auditoría interna:** Las entidades deben efectuar un análisis para determinar la conveniencia o no de crear el comité de control, pues puede existir otro órgano asesor a la dirección que pueda asumir las funciones y



responsabilidades del mismo. Los miembros del comité de control tienen que ser objetivos, capaces e indagadores, contar con los conocimientos o la pericia de las actividades de la entidad y de los riesgos que enfrenta la misma. Además debiendo ejecutar chequeos periódicos del cumplimiento de los objetivos de control y la efectividad de las técnicas utilizadas en su desarrollo, y de las políticas y procedimientos establecidos (Del Toro Ríos, et al., 2005).

### **2.2.2.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS**

La evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos de la organización, lo cual sirve de base para determinar la forma en que aquellos deben ser gestionados. A su vez, dado los cambios permanentes del entorno, será necesario que la entidad disponga de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados al cambio. Además indica que en la evaluación es necesario identificar qué objetivos tienen un entorno de riesgos para analizarlos adecuadamente y clasificarlos por relevancia y probabilidad de ocurrencia (Claros & León, 2012).

- a) **Planeamiento de la administración de riesgos:** En un área de creciente importancia para la junta de directores, dado que tiene estrecha relación con el desempeño de las funciones clave en la organización. Esto implica establecer políticas para definir el tipo y el grado de riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar para el logro de objetivos. Por lo tanto es crucial para la gerencia direccionar con el fin de conseguir el perfil del riesgo que la entidad está en capacidad de asumir (Fonseca, 2011).



- b) Identificación de los riesgos:** El desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos o externos, estos factores a su turno pueden afectar tanto los objetivos establecidos como los implícitos. La identificación de riesgos es un proceso interactivo y a menudo está integrado con el proceso de planeación, por lo que la organización tiene la obligación de examinar con detalle los riesgos existentes en todos los niveles, y tomar medidas para administrarlos (Mantilla, 2012).
- c) Valoración de los riesgos:** Se describe como un proceso donde se analiza y/o valora determinados riesgos, debido a que la entidad podría ser amenazada por factores internos y externos que afecten su desempeño o el cumplimiento de sus objetivos de control (Fonseca, 2011).
- d) Respuesta al riesgo:** La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo-beneficio. La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos (Contraloría General de la República, 2006).

### 2.2.2.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

De acuerdo a Estupiñán (2006) son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. Las actividades de control tienen distintas características, pueden ser manuales o computarizadas, administrativa u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas. Las actividades de control son importantes no solo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las



cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos.

- a) **Procedimientos de autorización y aprobación:** La responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo. La ejecución de los procesos, actividades, o tareas debe contar con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo. (Contraloría General de la República, 2006)
- b) **Segregación de funciones:** De acuerdo a Claros & León (2012) indican que para reducir el riesgo de error, el desperdicio o las actividades incorrectas y el riesgo de no detectar tales problemas, no debe haber un solo individuo o equipo que controle todas las etapas claves de una transacción o evento. Mas bien. Los deberes y responsabilidades deben estar asignados sistemáticamente a un cierto número de individuos para asegurar la existencia de revisiones efectivas. La colusión entre personas sin embargo pueden reducir o destruir la efectividad de esta actividad del control interno.
- c) **Evaluación de costo - beneficio:** Los costos de control deben ser balanceados en comparación con los beneficios, incluyendo los riesgos diseñados para administrarlos. El diseño de controles debería implicar necesariamente, la aceptación de algún grado de riesgo sobre los resultados o acciones, lo que no podría predecirse con absoluta seguridad (Fonseca, 2011).
- d) **Controles sobre el acceso a los recursos o archivos:** En el marco de la gestión de la seguridad de la información, deben implementarse controles



de acceso sobre todos los recursos de la organización, considerando los controles de separación de funciones y las definiciones de la política de seguridad en relación a la clasificación de la información (SIGEN, 2014).

- e) **Verificaciones y conciliaciones:** Los procesos, actividades o tareas significativos deben ser verificados antes y después de realizarse, así como también deben ser finalmente registrados y clasificados para su revisión posterior (Contraloría General de la República, 2006).
- f) **Evaluación del desempeño:** La máxima dirección y los directivos a todos los niveles deben diseñar un sistema de indicadores que les permitan evaluar el comportamiento de su gestión. Cada entidad debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características; es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus dirigentes y demás elementos que lo distinguen (Del Toro Ríos, et al. 2005).
- g) **Rendición de cuentas:** Se deben asignar las responsabilidades y definir mecanismos de rendición de cuentas pertinentes, en relación a la aplicación de los controles establecidos. Esta asignación de responsabilidades debe realizarse en cada área de gestión, particularmente aquellas afectadas por riesgos relevantes (SIGEN, 2014).
- h) **Documentación de procesos, actividades y tareas:** Estas deben estar debidamente documentados para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos. Sin embargo, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia, la existencia de documentación, no siempre garantiza que los controles se cumplan. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se



necesite demostrar las fortalezas del sistema ante terceros (Marín de Guerrero, 2002).

- i) **Revisión de procesos, actividades y tareas:** Los procesos, actividades y tareas deben ser periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos vigentes y demás requisitos. Este tipo de revisión en una entidad debe ser claramente distinguido del seguimiento del control interno (Contraloría General de la República, 2006).
- j) **Controles para la tecnología de información y comunicaciones:** Están diseñados para controlar el funcionamiento de las aplicaciones, donde intervienen los controles de seguridad y acceso, si estos están bien diseñados para proteger a la entidad y su sistema computarizado del acceso no autorizado a este y al uso de información sin autorización (Fonseca, 2011).

#### 2.2.2.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

De acuerdo a Mantilla (2012) indica que se debe identificar, capturar y comunicar información pertinente en una forma y en un tiempo le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información tienen que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información externa necesaria para la toma de decisiones. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización, también necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.



- a) **Funciones y características de la información:** La información es resultado de las actividades operativas, financieras y de control provenientes del interior o exterior de la entidad. Debe transmitir una situación existente en un determinado momento reuniendo las características de confiabilidad, oportunidad y utilidad con la finalidad que el usuario disponga de elementos esenciales en la ejecución de sus tareas operativas o de gestión (Contraloría General de la República, 2006).
- b) **Información y responsabilidad:** La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma adecuados. Un organismo debe disponer de una corriente fluida y oportuna de información relativa a los acontecimientos internos y externos. Por ejemplo, tener conocimiento de contratos ya programados, para proporcionar respuestas adecuadas a los nuevos usuarios y/o clientes, o de los cambios en la legislación y reglamentación que afecten a la organización (Marín de Guerrero, 2002).
- c) **Calidad y suficiencia de la información:** Constituye un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva en todas las organizaciones, ya que está asociada a la capacidad gerencial e las entidades. La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: oportunidad, actualización, razonabilidad y accesibilidad (Estupiñán, 2006).
- d) **Sistemas de información:** Se debe propiciar la utilización de sistemas de información automatizados para obtener y procesar los datos -tanto de



fuentes internas como externas- y producir la información relevante que permita satisfacer los requerimientos de información identificados. Las características de la tecnología del sistema de información deberán guardar relación con la naturaleza y el grado de complejidad de los requerimientos de información, del volumen y fuentes de los datos procesados, así como de los niveles de servicio esperados para la ejecución de las funciones de la organización (SIGEN, 2014).

- e) **Flexibilidad al cambio:** Los sistemas de información que maneja la organización deben ser revisados, y de corresponder, ser rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando el organismo cambia sus objetivos, programas de trabajo, se debe contemplar el impacto y la adaptación que tendrán los subordinados respecto a los sistemas de información (Marín de Guerrero, 2002).
- f) **Archivo institucional:** El titular designado debe establecer y aplicar políticas y procedimientos de archivo adecuados para la preservación y conservación de los documentos de acuerdo con su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico, tales como los informes contables (Fonseca, 2008).
- g) **Comunicación interna:** Se debe implementar mecanismos para comunicar clara y oportunamente la información dentro de la organización, contemplando; valores, políticas y procedimientos, objetivos, mecanismos para que todo el personal pueda reportar internamente cualquier desvío o evento que pudiera comprometer el funcionamiento del control interno (SIGEN, 2014).



- h) Comunicación externa:** Existe necesidad de comunicación apropiada no solamente con la entidad, sino hacia el exterior. Mediante canales de comunicación abiertos, los clientes y proveedores pueden proporcionar información relevante. Tales comunicaciones deben ser comprensibles, deben proveer información pertinente y por supuesto oportuna (Mantilla, 2012).
- i) Canales de comunicación:** La comunicación adopta formas tales como manuales de políticas, memorandos, boletín de noticias del consejo mensajes en videocinta. La comunicación interna efectiva entre la alta administración y los empleados puede ser bien fácil de conseguir en una compañía pequeña o mediana, realizando contactos frecuentes día a día proporcionando una comunicación efectiva. Requiriéndose así determinar el canal adecuado de comunicación para proporcionar información correcta y oportuna a todo el personal que labora en la empresa (Mantilla, 2012).

#### 2.2.2.5 SUPERVISIÓN

De acuerdo a Claros & León (2012) Los sistemas de control interno requieren supervisión, un proceso que verifique el desempeño en el transcurso del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas, o una combinación de ambas cosas durante la ejecución de actividades y procesos, debiendo ser evaluada por la dirección y los mandos medios, se considera que hay eficiencia cuando la entidad tiene la seguridad razonable de que:

- Dispone de la información adecuada sobre el nivel de logros de los objetivos



- Se prepara de forma fiable la información financiera de la misma.
  - Se cumplen leyes y normativa a las que se encuentra sujeta.
- a) **Prevención y monitoreo:** El control interno requiere supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La prevención y monitoreo se debe efectuar sobre los diferentes documentos de gestión, operativos o de control que regulen y sustenten el desarrollo de las actividades para asegurar de que los objetivos institucionales y los relacionados con el control interno se cumplan, para lo cual se necesita reportes operativos y de resultados (IIAP, 2009).
- b) **Seguimiento de resultados:** Consiste en la revisión y verificación actualizada sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas (Claros & León 2012).
- c) **Compromiso de mejoramiento:** De acuerdo a Claros & León (2012) indican que por cuyo merito los organos y personal de la administración institucional efectuan autoevaluaciones conducentes al mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligandose a dar cumplimiento a las recomendaciones o disposiciones que se formule para la mejora u optimización de sus labores.



## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Administración:** La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

**Bolsa de cargas:** Una bolsa de carga es un servicio en línea que permite a los transportistas de mercancía buscar cargas que están disponibles para transportar, básicamente para aprovechar los espacios de tiempo disponibles de las unidades de transporte, poniendo así en contacto a transportistas, operadores de transporte y cargadores.

**Control interno:** El control interno se define como el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos de control que, ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización, se constituye en un medio para lograr una función administrativa íntegra, eficaz y transparente, apoyando el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

**COSO:** Es una comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, fundado en 1985 en EEUU, promovida por las malas prácticas empresariales y los años de crisis anteriores, COSO tiene el objetivo de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y mejorarlos.



**Costos de flete:** El costo del flete se determina en función de las características de la mercancía y de su canal de distribución de acuerdo al modo de transporte, tipo de mercancía, distancia y tiempos.

**Eficacia:** En tanto, eficacia es el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos, sin importar si se le ha dado el mejor uso a los recursos.

**Eficiencia:** Eficiencia se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

**Gestión:** Gestionar es la aplicación de acciones para conseguir lo que nos proponemos o resolver problemas que se nos presentan. En este contexto podemos aplicar métodos, técnicas y reglas para evitar desviarnos del camino, teniendo siempre en cuenta la planificación y el análisis de los posibles riesgos que puedan aparecer en el proceso.

**Gestión de flotas:** Es designar la disposición y el control de flotas de vehículos orientados a destinos. Cuando se habla de gestión digital de flotas, se hace referencia a un software con sistemas GPS. Dicho software debe permitir el seguimiento en tiempo real de un vehículo.

**Operador logístico:** Un operador logístico es una empresa que diseña o se encarga de ciertos aspectos logísticos en lugar de otra empresa. Puede encargarse de todos los procesos de la cadena de suministro o sólo de algunos, todo dependerá del trato entre empresas. Desde proceso de pedidos, almacenamiento, empaque, transporte. Un operador logístico organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello



infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, propios o ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados. En este sentido, el operador logístico responde directamente ante su cliente de los bienes y de los servicios prestados.

**Transporte de carga:** El servicio de transporte de carga cumple la función de transportar de un lugar a otro una determinada mercadería. Este servicio forma parte de toda una cadena logística, la cual se encarga de colocar uno o varios productos en el momento y lugar de destino indicado.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

##### DATOS GENERALES

Transportes Mizu SRL es una empresa especializada en transporte de carga por carretera, fue creada y fundada el 19 de Julio del 2013, registrada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales como una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada. A la actualidad Transportes Mizu SRL ejecuta la distribución logística de materiales de consumo final de corporaciones entre las que destacan; Aceros Arequipa, Sider Perú y Celima.

- Razón Social: TRANSPORTES MIZU S.R.L.
- RUC: 20558329867
- Tipo Empresa: Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada
- Fecha Inicio Actividades: 01 / Agosto / 2013
- Actividad Comercial: Transporte de Carga por Carretera.
- Dirección Legal: Mza. L Lote. 10 Upis Mercado Mayorista
- Departamento: Arequipa, Perú

##### UBICACIÓN GEOGRÁFICA

- País: Perú
- Departamento: Arequipa
- Provincia: Arequipa
- Distrito: Cerro Colorado



El distrito de Cerro Colorado, mas conocido como la tierra del sillar, se localiza al Norte de Arequipa, latitud sur 16 22' 24'', longitud oeste 71 33' 37'', altitud m.s.n.m. 174.920 km 2

## LÍMITES

- Por el Norte: Con los terrenos colindantes con las faldas del Chachani,
- Por el Este: Con la torrentera, que los separa de los pueblos de la Tomilla y Cayma,
- Por el Sur: Con las Pampas de Huaranguillo, Sachaca, y el Anexo de Pachacutec,
- Por el Oeste: Con la torrentera de Añashuayco, la Jurisdicción de Zamácola

## CLIMA

El clima es templado y otoñal; en temporadas invernales se tiene fuertes corrientes de viento. Tiene un clima seco, con bastante sol, cielo despejado casi todo el año, con ligeros nublados y lloviznas en enero, febrero y marzo; la temperatura varía entre 6 a 25 grados según las estaciones.

### 3.2 PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

El periodo de desarrollo del proyecto de investigación fue del 28 de Mayo del 2019 al 03 de Diciembre del 2019.

### 3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO

#### 3.3.1 TÉCNICAS

ENCUESTA: La presente investigación recolectó datos mediante la técnica de la encuesta, que se aplicó a las variables de estudio. De acuerdo a Bernal (2006) la



encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

### 3.3.2 INSTRUMENTOS

**CUESTIONARIO:** El instrumento que se utilizó fueron los cuestionarios, que estuvieron conformados por preguntas con opciones múltiples basado, debiendo seleccionar solo una respuesta, permitiendo así obtener un valor numérico con el propósito de evaluar y analizar e interpretarlos posteriormente.

### **FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**Autor:** Indhira Lisseth Mariños Paredes

**Procedencia:** Universidad Privada del Norte - Trujillo

**País:** Perú

**Año:** 2015

**Versión:** Original en idioma español

**Duración:** 20 minutos (aproximadamente)

**Administración:** Individual

**Objetivo:** Medir el nivel de implementación del control interno basado en la metodología COSO, ver el ANEXO 15.

**Número de ítems:** 75 preguntas

**Contiene:** Las siguientes dimensiones

- Ambiente de control: Ítems (29 preguntas)
- Evaluación de riesgos: Ítems (6 preguntas)
- Actividades de control: Ítems (21 preguntas)
- Información y comunicación: Ítems (14 preguntas)



- Supervisión: Ítems (5 preguntas)

MEDICIÓN: Escala de Guttman (escala acumulativa)

- N/A = 0.24
- No cumple = 0.49
- Cumplido parcial = 0.74
- Si cumple = 1.00

Rangos de calificación para los resultados

- Muy bajo = de 0.00 a 0.24
- Bajo = de 0.25 a 0.49
- Intermedio = de 0.50 a 0.74
- Alto = de 0.75 a 1.00

Los rangos de calificación fueron tomados como referencia de la Contraloría General de la República 2013 de su publicación “Medición de la implementación del sistema de control interno en el estado - 2013”, documento que tuvo como fin medir el grado de implementación del sistema de control interno en sus cinco componentes; ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión, componentes enfocados en la metodología COSO, los mismos que son mencionados en la investigación, en el documento se definen 4 estadios o rangos de calificación los cuales son ; muy bajo, bajo, medio y alto, para los resultados finales y determinar en qué medida las entidades del estado tienen implementado sus controles como parte de buena gestión; entonces la hipótesis planteada se justifica en el hecho de que el investigador tomó como referencia el término “intermedio” primeramente porque lo estableció dentro de sus rangos de



calificación y por otro lado porque percibió anticipadamente por el mismo hecho de que es una hipótesis que el grado de implementación del sistema de control interno en la empresa Transportes Mizu SCRL tenía implementado sus controles a nivel intermedio.

### **FICHA TÉCNICA CUESTIONARIO GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Se elaboró un cuestionario que fue validado por expertos, el cual se presenta en el Anexo 1, y de acuerdo al análisis realizado en SPSS tiene un alfa de Cronbach de 0.73 mostrado en el Anexo 2.

**Duración:** 10 minutos (aproximadamente)

**Administración:** Individual

**Objetivo:** Medir el desempeño de la gestión administrativa

**Número de ítems:** 34 preguntas

**Contiene:** Las siguientes dimensiones

- PLANEACIÓN: Ítems (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)
- ORGANIZACIÓN: Ítems (9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16)
- DIRECCIÓN: Ítems (17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26)
- CONTROL: Ítems (27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34)

**MEDICIÓN:** Escala de Likert

- Totalmente en desacuerdo = 1
- En desacuerdo = 2
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3
- De acuerdo = 4
- Totalmente de acuerdo = 5

Rangos de calificación para los resultados



- Deficiente = 34 - 68
- Regular = 69 - 102
- Eficiente = 103 - 136
- Muy eficiente = 137 - 170

El cuestionario fue validado

Los rangos de calificación como se puede observar son: deficiente, regular, eficiente y muy eficiente; considerando así que cual sea de estos determina el nivel de desempeño de la gestión administrativa, estos rangos de calificación se tomaron como referencia de las investigaciones de; Rodríguez (2018) en su artículo científico “Sistema automatizado de control tributario en los gobiernos locales”; y Córdova & Arévalo (2018) en su investigación “Gestión administrativa y su relación en la satisfacción laboral de los trabajadores de la distribuidora Tulipan S.A.C., ciudad de Tarapoto, año 2017”, donde estuvieron determinados estos rangos de calificación. ; por lo que la hipótesis planteada se justifica en el hecho de que el investigador tomó como referencia el término “regular” primeramente porque lo estableció dentro de sus rangos de calificación y este fue validado, y por otro lado porque percibió anticipadamente por el mismo hecho de que es una hipótesis que el nivel de desempeño de la gestión administrativa en la empresa Transportes Mizu SCRL sería regular de acuerdo a sus resultados.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO**

#### **3.4.1 POBLACIÓN**

Como señala Hernández, et al. (2014) la población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Es por ello que en la presente investigación se consideró a todos los colaboradores que conforman la



empresa Transportes Mizu S.C.R.L. los cuales son un total de 13 colaboradores; todos están en la capacidad de aportar datos de interés referentes a las variables de estudio como son; el control interno y la gestión administrativa (planeación, organización, dirección y control), actividades en la que todos los colaboradores de la empresa están inmersos.

### 3.4.2 MUESTRA

Se tomó en cuenta el universo de la población, aplicando así el muestreo no probabilístico - censal. La muestra estuvo constituida por 13 trabajadores de la empresa Transportes Mizu SCRL ya que todos los trabajadores tienen el conocimiento para poder aportar a la información requerida por el investigador. Para el tamaño de la muestra no se utilizaron criterios de muestreo, por dos razones, primero que Carrasco (2008) menciona que “Si la población es menos de 500 debe tomarse como muestra una cantidad igual o más de la mitad de la población, para cualquier margen de error”, y por otro lado como se mencionó todos los colaboradores de la empresa están inmersos dentro de las distintas fases de la gestión administrativa y el control interno, y por ende tienen el conocimiento suficiente para poder brindar una información adecuada y real respecto a lo que implican las variables de estudio, bajo esta premisa la muestra fue censal.

CENSO: Incluye a toda la población, consiste en estudiar todos los elementos de esta. (Mendéz, 2011)

**Tabla 1.** Estructura Organizacional - Transportes Mizu S.C.R.L.

CARGOS	CANTIDAD DE COLABORADORES
Gerente general	1
Jefe de Operaciones	1
Jefe de Finanzas	1
Asistente de operaciones	1
Conductores	9
TOTAL	13

*FUENTE:* Datos obtenidos de la organización

*ELABORACIÓN:* Elaborado por el investigador

### 3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se basó en el diseño no experimental, porque se estudió y observó cada variable sin manipulación alguna, ya que el propósito fue diagnosticar con los cuestionarios cual era la situación o el contexto en el que se encontraban la gestión administrativa y el control interno, es decir identificar los datos de manera objetiva para posteriormente analizarlos.

No experimental: Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (Hernández, et al. 2014).

### 3.6 PROCEDIMIENTOS

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se tomó como referencia el texto Metodología de la Investigación de Hernández (2014).

#### 3.6.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se empleó la recolección de datos mediante cuestionarios utilizando la observación y documentación pertinente, los cuales fueron de vital importancia para la medición independiente de las variables en estudio. Bajo



esta premisa, el proyecto de investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, donde Hernández, et al. (2014) señala que este enfoque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

### **3.6.2 TIPO O ALCANCE DE INVESTIGACIÓN**

#### **ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo al propósito de la investigación se empleó el alcance descriptivo porque se evaluó y midió cada variable de manera independiente, para poder explicar, analizar y conocer su estado actual individualmente.

Estudio descriptivo: Este tipo de estudio pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, et al. 2014).

Ademas se determinó aplicar la investigación propositiva ya que despues de haber analizado de manera independiente las variables de estudio, se determinó una propuesta de solución a los problemas identificados.

Propositivo: Charaja (2000) indica que la investigación propositiva tiene una mezcla de las teorías existentes que están relacionadas al hecho particular de materia de investigación, que no concluye solamente relacionando la teoría con el hecho, sino que pretende dar una solución desarrollando una iniciativa a la cual se denomina propuesta.



## TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo transeccional porque se investigó y recolectó datos de cada variable de estudio en un tiempo determinado por el investigador, para poder tener un mejor conocimiento e información de estos.

Transeccional (transversal): Los diseños transeccionales o transversales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, recolectando datos en un solo tiempo o tiempo único (Hernández, et al. 2014).

### 3.6.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a las hipótesis y objetivos planteados en la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos:

**Deductivo:** Se refiere a una forma específica de pensamiento o razonamiento, que extrae conclusiones lógicas y válidas a partir de un conjunto dado de premisas o proposiciones. Se basa en tomar conclusiones generales para luego dar a conocer explicaciones particulares; en la investigación se inició con el conocimiento general del sistema de control interno y la gestión administrativa, para luego describir y analizar cada una de sus características.

**Analítico:** Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual (Bernal, 2006). Fue utilizado en razón de que se estudió individualmente las características de la gestión administrativa y el control interno descomponiendo cada uno de estos para poder comprender mejor el estado actual en que se encuentran.



**Descriptivo:** Tiene como finalidad definir, clasificar y caracterizar el objeto del estudio. Para la investigación se aplicó dos cuestionarios que nos permitieron conocer el nivel de desempeño de la gestión administrativa y el grado de implementación del sistema de control interno en la empresa Transportes Mizu S.R.L.

### 3.7 VARIABLES

#### VARIABLE 1: SISTEMA DE CONTROL INTERNO

##### DIMENSIONES

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

#### VARIABLE 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

##### DIMENSIONES

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control



### 3.8 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Respecto al análisis de datos recolectados para medirlos e interpretarlos se utilizaron; distribución de frecuencias, análisis estadístico en SPSS, como también el alfa de Cronbach para medir la fiabilidad del instrumento validado. La secuencia será como sigue:

- Se codificaron las respuestas de ambos cuestionarios.
- Se ingresaron los datos codificados al programa SPSS 23 para el análisis estadístico.
- Posteriormente se hizo la distribución de frecuencias, que de acuerdo a Bernal (2006) indica que la distribución de frecuencias es el número de veces que ocurre cada valor o dato en una tabla de resultados de un trabajo de campo.
- Finalmente se presentó gráficos de barras con sus porcentajes respectivos para conocer de forma detallada y ordenada los datos.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

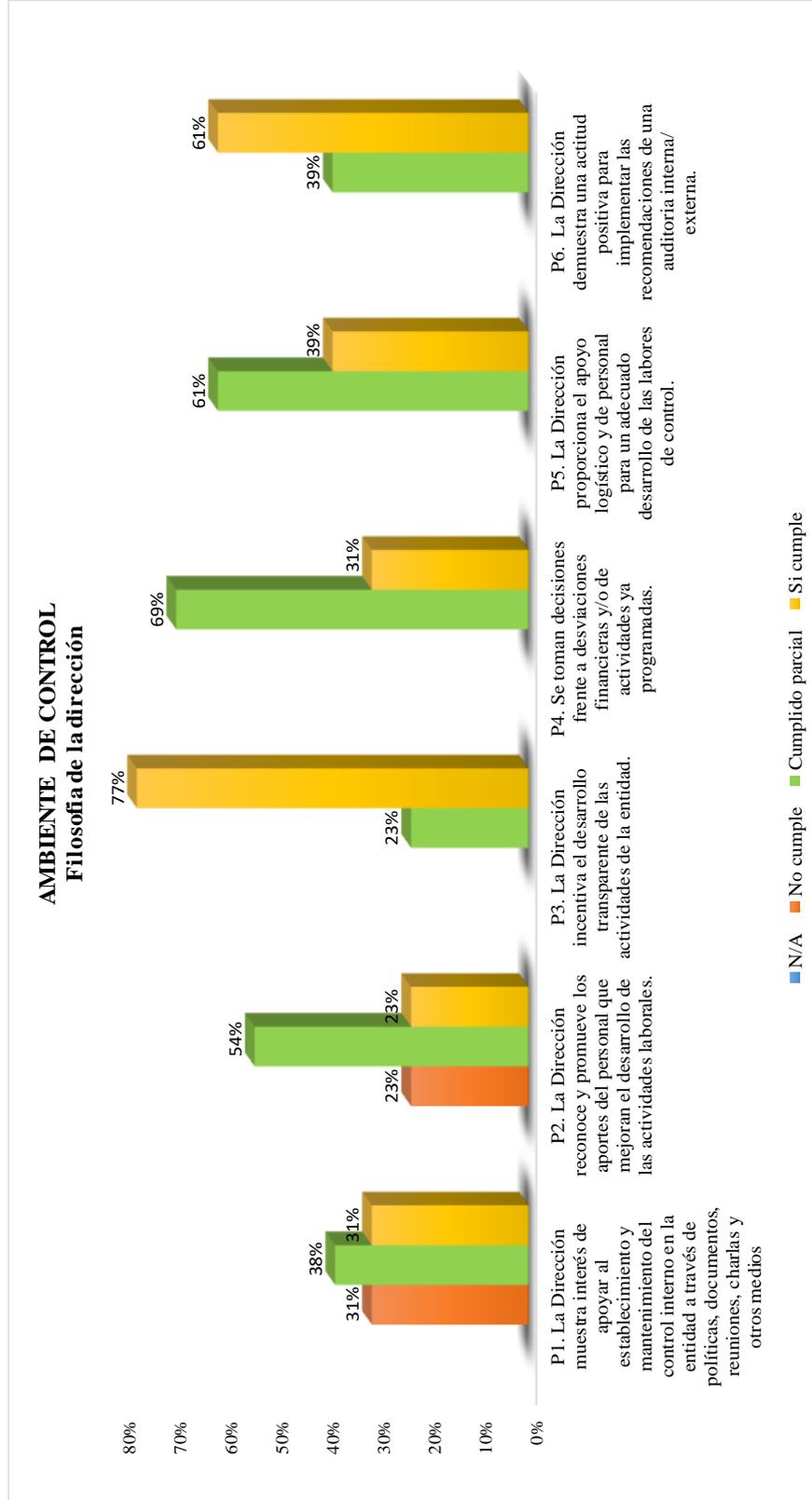
En el presente capítulo se desarrolla el análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de las encuestas respectivas para cada variable de estudio, lo que nos permite responder al objetivo general; “Analizar el grado de implementación del sistema de control interno y determinar el nivel de desempeño de la gestión administrativa de la empresa Transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019.”, a través de los objetivos específicos; posteriormente se propone un sistema de información enfocado en elevar el grado de implementación del sistema de control interno de modo que permita mejorar el desempeño de la gestión administrativa.

#### **4.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 1: ANALIZAR EL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA TRANSPORTES MIZU S.C.R.L. CORRESPONDIENTE AL AÑO 2019.**

Para poder desarrollar este objetivo se aplicó un cuestionario de 75 preguntas a todos los colaboradores de la empresa, ya que todos tienen conocimiento sobre el sistema de control interno que presenta la empresa, el cual se divide en 5 dimensiones; ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión; el presente objetivo responde al problema específico 1; ¿Cuál es el grado de implementación del sistema de control interno de la empresa Transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019? Los datos fueron obtenidos de 13 personas.

A. Ambiente de control

Figura 1. Ambiente de Control – Filosofía de Dirección



**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la empresa *Transportes Mizu SRL*  
**Elaboración:** Elaborado por el investigador



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

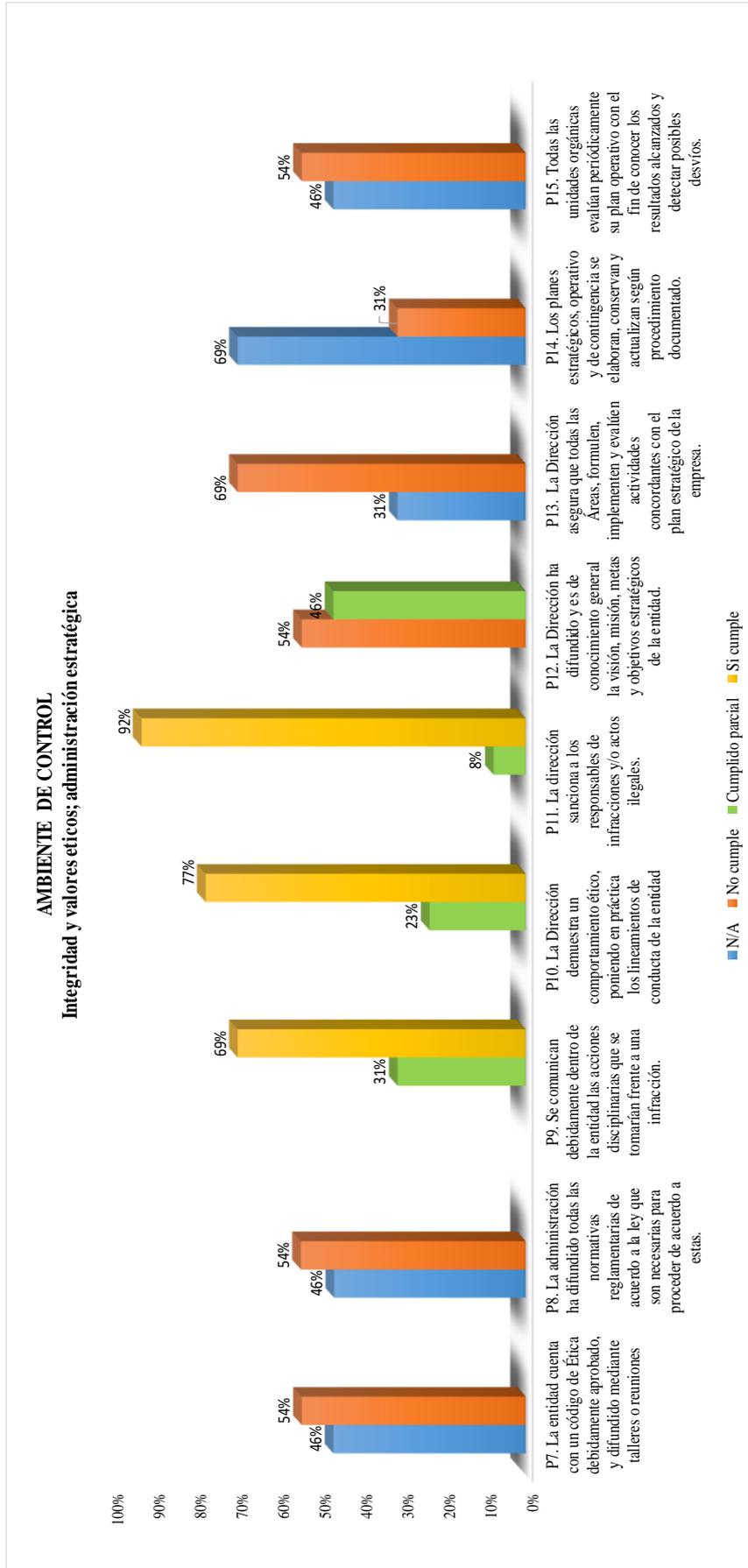
**Filosofía de la dirección:** Los resultados respecto al ítem 01 muestran que un 38% de los colaboradores indican que la gerencia parcialmente si muestra interés de apoyar al establecimiento y mantenimiento del control interno en la empresa, esto mediante reuniones o medios de comunicación verbal, mas no por documento o políticas, respecto al ítem 02 se puede apreciar que un 54% indica que la gerencia parcialmente sí reconoce y promueve los aportes que el personal pueda tener, sin embargo no siempre estos aportes son tomados en cuenta, respecto al ítem 03 un 77% indica que la empresa incentiva al desarrollo transparente de actividades, ya que siempre actúan bajo los reglamentos que corresponde para con el estado y con sus clientes, respecto al ítem 04 un 69% indica que parcialmente si se toma decisiones frente a desviaciones financieras o actividades que fueron programas, con el fin de controlar cada una de estas situaciones, sin embargo no siempre se puede revertir o mejorar la situación, respecto al ítem 5 se puede apreciar que un 61% de colaboradores indica que parcialmente la dirección si proporciona un apoyo logístico para un adecuado desarrollo de las labores de control, es decir que según a lo percibido la empresa si cuenta un área de operaciones o de logísticas, donde el jefe se encarga de guiar, programar, ver en qué punto geográfico se encuentran las unidades de transporte, de modo de que por si al ejercer todas estas actividades conjuntamente se da el control de todas estas, respecto al ítem 6 un 61% de los trabajadores indican que la gerencia si demuestra una actitud positiva para implementar las recomendaciones cuando hay auditorias que la empresa misma programa.

Rodriguez (2016) en su investigación “Diseño de un sistema de control interno en la empresa A&B Representaciones SRL, con el fin de mejorar los procesos operativos - periodo 2015” coincide con los resultados presentados, afirmando asi que la Empresa



A&B Representaciones SRL cuenta con altos puntos críticos al no contar con políticas, documentos y reuniones dificultando la gestión de sus procesos, por otro lado Mariños (2015) en su investigación “El sistema de control interno en el proceso de operaciones y la mejora en la situación económica de transportes Mariños en el año 2015 - Trujillo” diagnostico que la gerencia no muestra interés y no está comprometida con el establecimiento de un sistema de control interno, como también no toma decisiones ni da recomendaciones para hechos futuros, por otra parte López (2019) manifiesta que; la mejora continua de una empresa dependerá del funcionamiento del negocio y de la ideología que, como dueño del negocio, quieras que se dé a conocer entre tus empleados. La filosofía será una guía de acción que dará la pauta sobre cómo se deben realizar las actividades. El desarrollo de una filosofía corporativa de una empresa puede ayudar a tus proveedores y clientes a comprender el propósito, los objetivos y la intención de tu organismo.

**Figura 2.** Ambiente de Control – Integridad y Valores éticos, administración estratégica



*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la empresa Transportes Mizu SRL  
Elaboración: Elaborado por el investigador*



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

**Integridad y valores éticos:** De acuerdo a los resultados del ítem 7 se puede apreciar que un 54% de los colaboradores indican que la entidad no cuenta con un código de ética aprobado y difundido, mientras que un 46% indica que no se aplica o no existe tal documento en la organización, respecto al ítem 8 se puede apreciar que gran parte de los colaboradores indican que no se difunde las normativas o reglamentos necesarios de acuerdo a la ley para poder realizar sus actividades de acuerdo a ello, dentro de estos se encuentran el reglamento nacional de transporte, de tránsito, de vehículo, reglamento nacional de transporte terrestre de materiales y residuos peligrosos, reglamento nacional de inspecciones técnicas vehiculares y reglamento nacional del sistema de emisión de licencias de conducir, respecto al ítem 9 se puede apreciar que un 69% indican que la gerencia si comunica dentro la empresa las acciones disciplinarias que se tomarían frente a una infracción , ya que en reiteradas ocasiones puede afectar la imagen o tener multas para con el estado, respecto al ítem 10 se puede apreciar que un 77% indican que la empresa demuestra un comportamiento ético, mas no tienen un código de ética implantado, sin embargo esto no es razón para que actúen de un modo no ético para con la sociedad, clientes y los propios colaboradores de la empresa, respecto al ítem 11 se aprecia que casi un 100% indica que efectivamente la gerencia sanciona a los responsables de infracciones o actos ilegales, dependiendo al tipo de infracción, si esta genera multas (económica) o es legal en el caso de accidentes de tránsito.

Laurita (2013) en su investigación “Control interno en empresa de transporte de carga” de acuerdo a una entrevista realizada al gerente de la empresa indico que; “no existen códigos de conducta formales, pero considero que mis empleados conocen las conductas que considero aceptables” también indico que los colaboradores no son



sancionados antes posibles conductas inapropiadas, mas si son advertidos, del mismo modo indico que no son comunicadas las sanciones disciplinarias se tomarían en caso de que los empleados incurran en comportamientos indebidos. Por otro lado Barradas & Ortiz (2012) en su artículo “Ética empresarial y responsabilidad social de la empresa familiar” señalan que los comportamientos no éticos en los negocios reducen el valor de la empresa perjudicando su reputación. La pérdida de reputación afecta a todas las relaciones contractuales de la empresa: reduce las oportunidades de intercambio, ya sea con clientes, inversores o empleados, no obstante los códigos de ética además de controlar y regir el comportamiento de la entidad en distintos aspectos moldea la cultura organizacional.

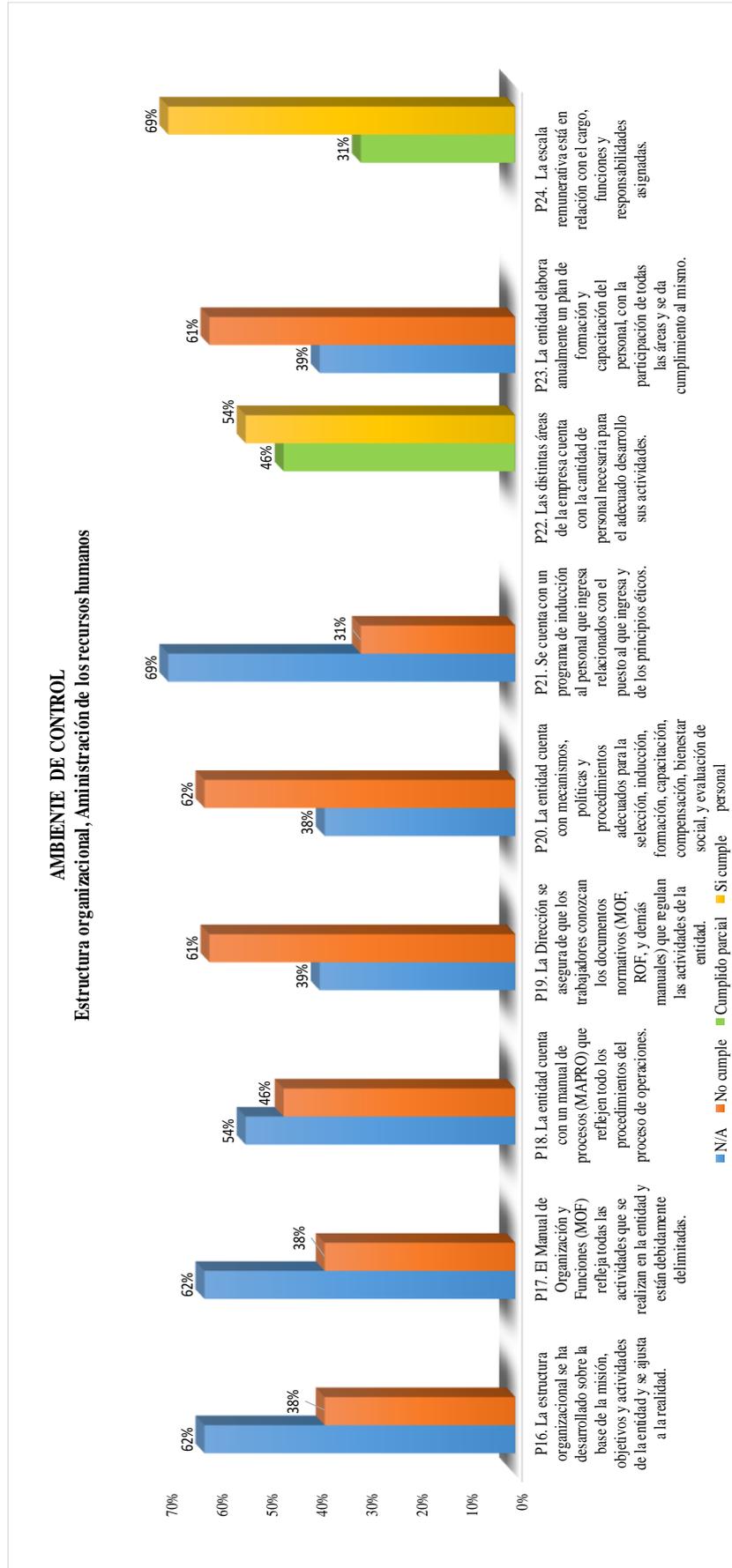
**Administración estratégica:** Respecto al ítem 12 más del 50% indican que la gerencia no cumple con difundir su visión, misión, objetivos y metas, ya que de por si no se tiene un plan estratégico, sin embargo de cierto modo si se sabe cuál es la labor que cumple la empresa para con sus clientes. Respecto al ítem 13, 14 y 15 por consecuencia no se cumple con ninguna de estas.

Ocaña (2015) en su investigación “El control interno en la gestión de la empresa Transportes Huascarán S.A. - 2015” coincide con los resultados hallados en la presente investigación, determinando así que Transportes Huascarán no tiene planteadas estrategias ni maneras de llevar a cabo el control interno integral de sus actividades de modo que cada una de ellas se encamine hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos, motivo por el cual la empresa muestra debilidades respecto a la administración estratégica, por otro lado Pacheco (2019) señala que la administración estratégica se refiere al desarrollo de un plan diseñado que permite tener una visión conjunta de los objetivos y metas a las que se quiere llegar, dándoles así un plazo de ejecución adecuado donde por consecuencia se logrará el control de cada una de las



actividades o pasos a ejecutar, de modo que un plan estratégico es esencial para asegurar la supervivencia de la empresa a largo plazo y tomar decisiones de acuerdo a ello.

**Figura 3.** Ambiente de Control – Estructura organizacional, Administración de Recursos Humanos



**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la empresa Transportes Mizu SRL  
**Elaboración:** Elaborada por el investigador



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

**Estructura organizacional:** De acuerdo a los resultados mostrados en el ítem 16 se puede apreciar que más del 60% de los colaboradores indican que no se a desarrollado una estructura organizacional formal en base a la misión, objetivos y actividades que estén enmarcadas dentro de la organización, ya que como anteriormente se comentó la empresa carece de estos documentos de gestión, mas si se tiene conocimiento de los niveles de autoridad que ejerce cada uno de los colaboradores dentro de la empresa, respecto a los ítems 17, 18 y 19 la empresa no cuenta con ninguno de los documentos como son; MOF, ROF y MAPRO, sin embargo cada colaborador tiene conocimiento de las funciones que le corresponde.

García (2017) menciona que el organigrama, y el MOF establecen mejor las funciones de cada persona dentro de la organización, lo que evita duplicidad de funciones o tareas, donde cada miembro sabrá cuál es su función y de quien depende jerárquicamente. Sin embargo Infantes (2016) en su investigación “Caracterización del control interno de tesorería de las empresas de transporte del Perú: Caso Transportes Medio Mundo S.A.C. Trujillo, 2016” coincidió con los resultados expuestos de Transportes Mizu, respecto a la inexistencia de un organigrama y MAPRO en la empresa mencionada a pesar que cuenta con más años de experiencia y tiene más trabajadores que Transportes Mizu no cuenta con estos documentos de gestión, por lo que se puede notar que las empresas de transporte terrestre de carga pesada ya sean pequeñas o medianas carecen de profesionales que guíen el actuar de estas, más que todo cuando son empresas con una cantidad de trabajadores considerable y se requiere necesariamente la implantación de estos documentos de gestión.

**Administración de recursos humanos:** Respecto al ítem 20 se puede apreciar que un 62% indica que la empresa no cuenta con los procedimientos adecuados para la



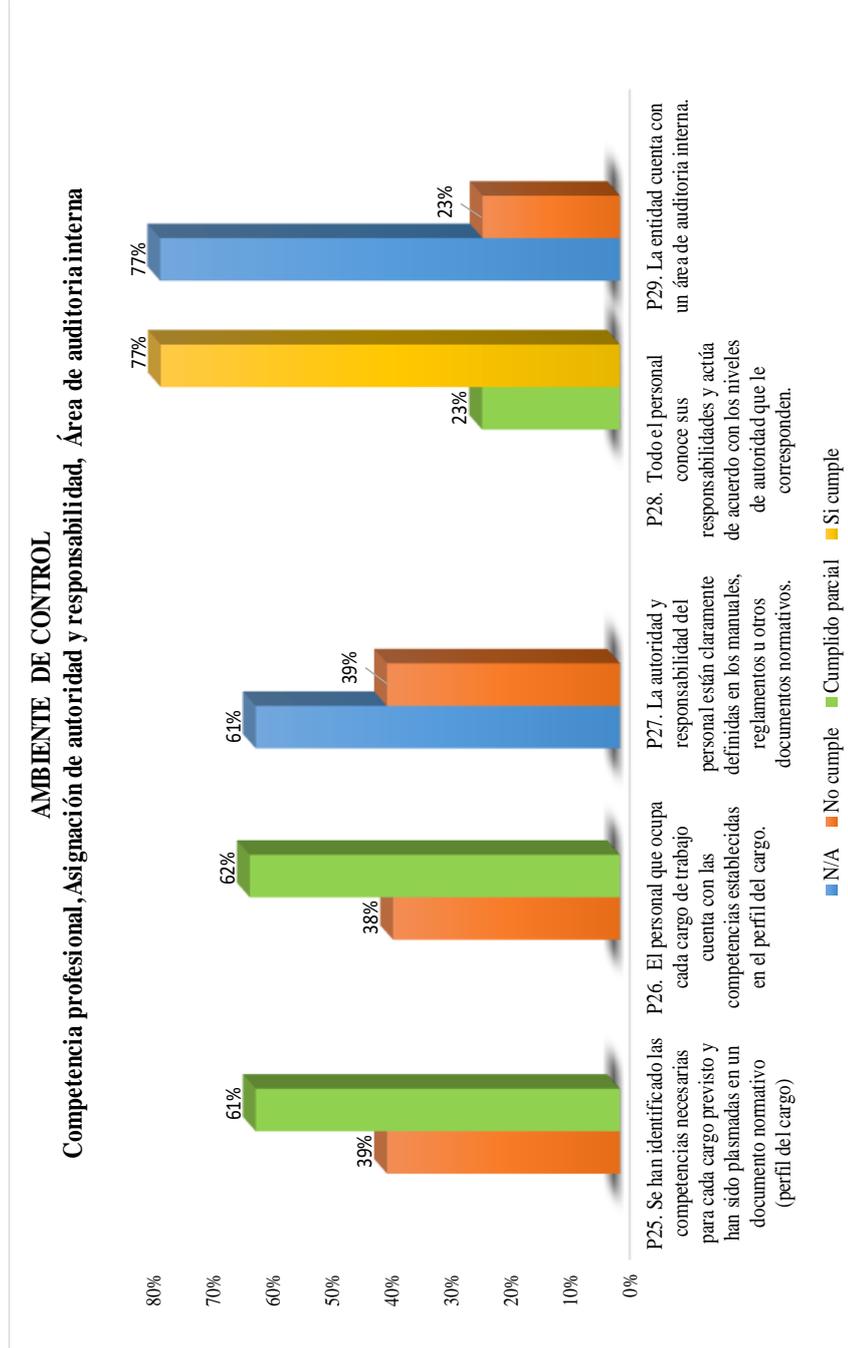
inducción, capacitación, bienestar y evaluación del personal, del mismo modo sucede con el ítem 21 donde incluso se puede apreciar que un 69% indica que no se aplica o no existe un programa de inducción específicamente para el puesto al que ingresa el personal cuando se inserta a la empresa, en lo que se refiere al ítem 22 un 54% muestra que efectivamente la empresa si cuenta con la cantidad necesaria de personal para el desarrollo adecuado de sus actividades, sin embargo un 46% indica estar parcialmente de acuerdo, ya que según lo observado a veces no se cuenta con las unidades de transporte necesarias para poder cubrir los pedidos de los clientes, y de por si esto implica inversión moderadamente alta para la empresa, respecto al ítem 23 todos los colaboradores indican que no se aplica o no se cumple con elaborar un plan de capacitación como se mencionó anteriormente, y por ende no existe la participación de ninguna de las áreas respecto a la elaboración de este documento, en cuanto al ítem 24 un 69% de los colaboradores indican que la escala remunerativa si cumple con estar en relación al cargo o funciones que se les asigna, estando conformes con ello.

Bermúdez (2015) en su artículo “Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las Pymes” manifiesta que es claro que las pymes tienen muchas dificultades en lo relativo a los compromisos de gestión, por lo cual se considera necesario replantear acciones oportunas, en busca de mejorar las formas de capacitación, que les permitan cumplir con los objetivos planteados en aspectos como la producción, las ventas, la planificación y el control en su accionar. Por su parte Mejia (2018) en su investigación “Caracterización del control interno en las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: Caso “Empresa de transporte en automoviles los Casmeños S.A.” – Casma, 2017” diagnosticó que la empresa mencionada si contaba con talleres y capacitaciones para sus trabajadores, por lo que esto se reflejaba en la eficiencia al momento de ejecutar sus funciones y por ende tener el conocimiento suficiente para la



toma de decisiones. Por otro lado Castillo (2006) respecto a la evaluación del desempeño, indica que; el propósito de la evaluación de desempeño del personal es informar al trabajador sobre los aspectos fuertes y débiles de su fuerza laboral de tal manera que pueda generar su plan de mejoramiento laboral; a su vez le permite a la empresa controlar y tomar decisiones para entrenar o retirar al personal.

**Figura 4.** Ambiente de Control – Competencia profesional, Asignación de autoridad y responsabilidad, Área de auditoría interna



**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la empresa Transportes Mizu SRL  
**Elaboración:** Elaborado por el investigador



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

**Competencia profesional:** De acuerdo a los resultados presentados en el ítem 25 se puede apreciar que un 61% de los colaboradores indican que la organización cumple parcialmente con la identificación de las competencias necesarias para cada cargo previsto, sin embargo, un 39% indica que estas no se cumplen debido a la inexistencia de un documento normativo respecto al perfil de cargo, no obstante, la empresa tiene un conocimiento empírico de cuáles son los requisitos que debe cumplir cada cargo. Respecto al ítem 26 al no haber un documento normativo referido al perfil de cargo, por consiguiente como se puede observar un 62% indica que el personal parcialmente cumpliría con las competencias establecidas en un perfil de cargo, y un 38% indica que el personal no cumple con las competencias establecidas en un perfil ya que este no existe.

Añazco (2012) en su investigación “Procedimientos de control interno administrativo y financiero para la cooperativa de transportes Asociados Cantonales "TAC" señaló que los funcionarios y demás trabajadores deben contar con un nivel de competencia profesional en relación a sus responsabilidades de modo que se asegure el cumplimiento de los objetivos de la organización y se mantenga los controles internos apropiados. Por otro lado Gómez (2014) indica que la importancia de la competencia profesional es que comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados en el sentido que el individuo ha de “saber hacer” y “saber estar” para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hacen “capaz de” y otra bien distinta es “ser competente”, pues poseen distintas implicaciones idiomáticas.

**Asignación de autoridad y responsabilidad:** Respecto al ítem 27 la empresa no cumple con documentos o manuales donde estén claramente definidos el nivel de



autoridad y responsabilidad, y esto se puede ver notoriamente en los resultados mostrados, respecto al ítem 28 más de un 77% de los colaboradores indican que todos conocen sus responsabilidades y actúan de acuerdo a los niveles de autoridad que les corresponde, el no tener un documento donde este establecido esto no significa que no conozcan cuáles son sus responsabilidades o el nivel de autoridad que tienen.

Cardinale (2018) por su parte indica que la delegación de autoridad y responsabilidad están siempre presente en las organizaciones. Puede ser ignorado, abordado parcialmente o tomado en cuenta como elemento clave de la gobernanza organizacional. El ambiente de control siempre se fortalece cuando se formalizan e implementan decisiones de autoridad y responsabilidad. Sin embargo, Polo (2018) en su investigación “Implementación del sistema de control interno y su incidencia en la rentabilidad de las empresas de transporte de carga en la ciudad de Trujillo, 2016” diagnosticó que la empresa no contaba con reglamentos o manuales que regulen la responsabilidad y el nivel de autoridad que les correspondía a cada uno de sus empleados lo que generaba que estos desconozcan de sus jerarquías y su funciones específicas, por lo que el investigador implantó estos documentos normativos que dio como resultado que los empleados tengan un conocimiento más claro de quienes son sus jefes inmediatos, de quien dependían específicamente y cuáles eran sus funciones concretamente.

**Área de auditoría interna:** Respecto al ítem 29 de acuerdo a los resultados se puede apreciar que la empresa no cuenta con un área de auditoría interna, mostrándose así de acuerdo a la opinión de los colaboradores que esta no existe.

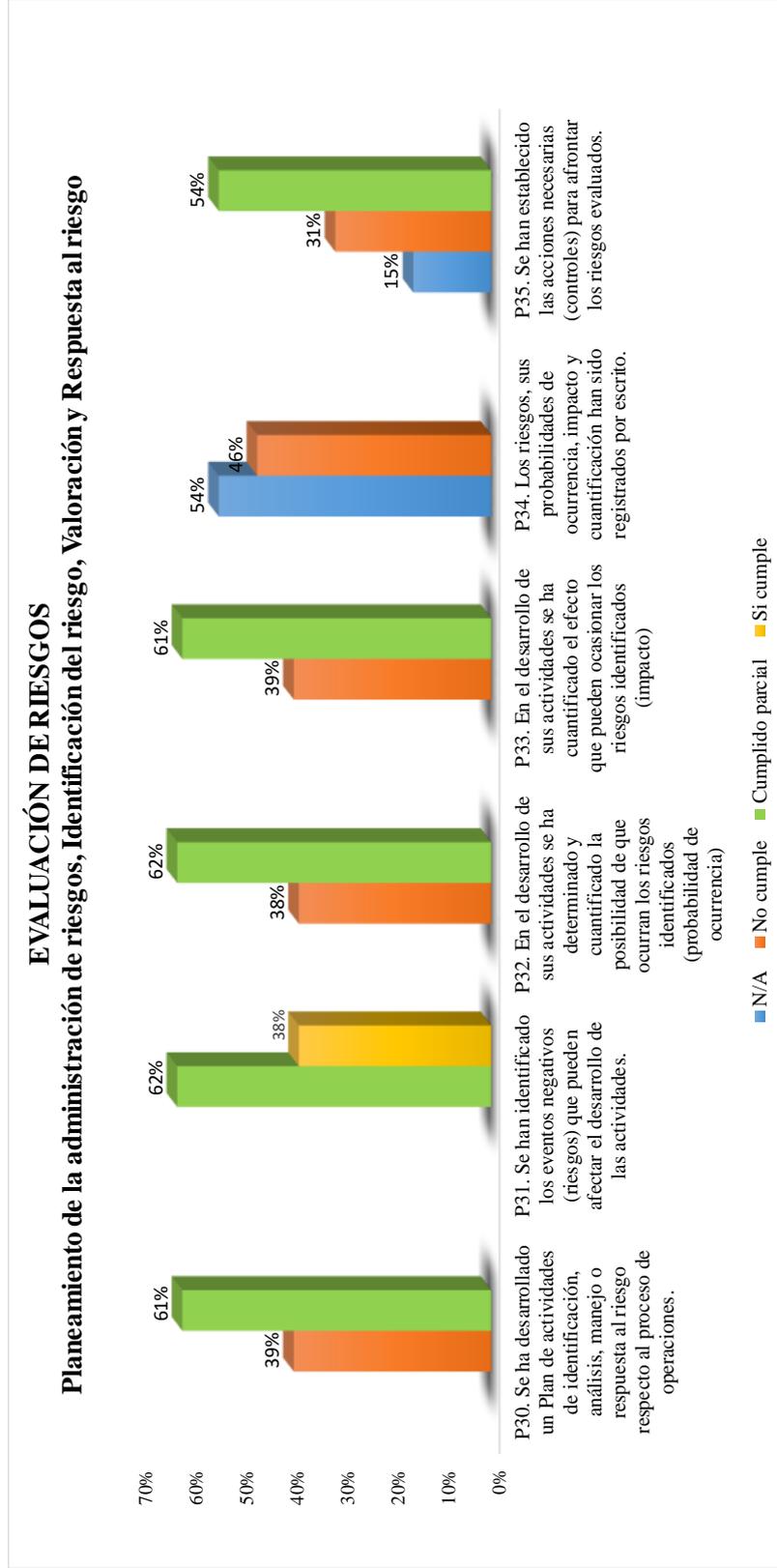
Sotomayor (2002) respecto al tema señala que es primordial que las organizaciones cuenten con el servicio de la función de auditoría tanto interna como externa, con el fin de conocer la veracidad de la información financiera que se ha generado, así como



de las actividades relacionadas a la administración, la existencia de la auditoria como mecanismo de control está plenamente apoyado por la alta gerencia, que finalmente permitirá tomar decisiones de mejora.

B. Evaluación de riesgos

**Figura 5.** Evaluación de Riesgos – Planeamiento de la administración de riesgos, identificación del riesgo, valoración del riesgo y respuesta al riesgo



**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la empresa Transportes Mizu SRL  
**Elaboración:** Elaborado por el investigador

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

**Planeamiento de la administración de riesgos:** Respecto a los resultados mostrados en el ítem 30 se puede apreciar que un 61% indican que la empresa posee un cumplimiento parcial respecto al desarrollo de un plan de actividades de identificación, análisis, manejo o respuesta al riesgo respecto al proceso de operaciones, mientras que un 39% indica que la empresa no cumple con esto, por lo que de acuerdo a lo percibido la empresa si tiene identificado los riesgos que podrían perjudicar sus actividades logísticas en cualquier momento por ende esporádicamente en las reuniones que pudiera haber se hace un análisis de estos, sin embargo no cuenta con un plan de actividades debidamente documentado para una administración de riesgos formal.

Estupiñan (2015) indica que la administración de riesgos es un apoyo para un buen gobierno corporativo que permite tomar mejores medidas de control en una organización, la importancia de la administración de riesgos esta en el poder de identificar los eventos potenciales que le pueden afectar a la empresa de modo que se pueda identificar, evaluar, medir y reportar las amenazas de modo que no afecten el logro de objetivos formulada por la empresa. Sin embargo Ramos (2013) en su investigación “Control interno y la mejora continua de las empresas de transporte de carga pesada en la Región Junín” realizo un sondeo a un total de 50 empresas de transporte de carga pesada de la región mencionada donde diagnostico que un 86% de los trabajadores indicaban que las empresas no contaban con un plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta, monitoreo y documentación de los riesgos lo que por consecuencia ponía en peligro las operaciones logísticas de las empresas a las cuales se hizo el estudio.

**Identificación del riesgo:** De acuerdo a los resultados mostrados en el ítem 31 un 62% indica que la empresa si cumple parcialmente con la identificación de los eventos



negativos (riesgos) que puedan afectar el desarrollo de las actividades, mientras que un 38% indica que si se cumple con la identificación de estos, por lo que de acuerdo a lo percibido la empresa si tiene identificado los riesgos que podrían afectar sus actividades.

Quezada & Marín (2013) señala que la identificación de riesgos constituye un pilar inicial para identificar los peligros existentes dentro y fuera de la organización, de modo que se logre evaluar los riesgos asociados a ella, con el propósito de determinar las medidas que deben tomarse para proteger la integridad de la empresa, sin embargo Arango & Ramos (2014) en su investigación “Repercusión del control interno en las gestión del transporte interprovincial de pasajeros del distrito San Juan Bautista” diagnosticó que la empresa mencionada si identifica los riesgos tanto internos como externos que pueda perjudicar el desarrollo de sus actividades operativas únicamente porque les ayuda a cumplir con sus objetivos, sin embargo esto solo se identifica cuando considera que es necesario.

**Valoración de riesgos:** Respecto al ítem 32 se puede apreciar que un 62% de los colaboradores indican que la empresa cumple parcialmente con la determinación y cuantificación de la posibilidad de que ocurra un riesgo ya identificado, mientras que un 38% indica que no se cumple con esto, del mismo modo ocurre con el ítem 33 y 34 donde se puede notar que no se cuantifica los efectos que pueda ocasionar un riesgo y por ende tampoco están registrados por escrito, por lo tanto de acuerdo a lo percibido la empresa no hace o determina una valoración de riesgos.

**Respuesta al riesgo:** Respecto al ítem 35 un 54% de colaboradores indican que la empresa cumple parcialmente con el establecimiento de controles o acciones necesarias para afrontar los riesgos evaluados, de modo que de acuerdo a lo percibido la empresa si toma las medidas o acciones necesarias para mitigar los riesgos que

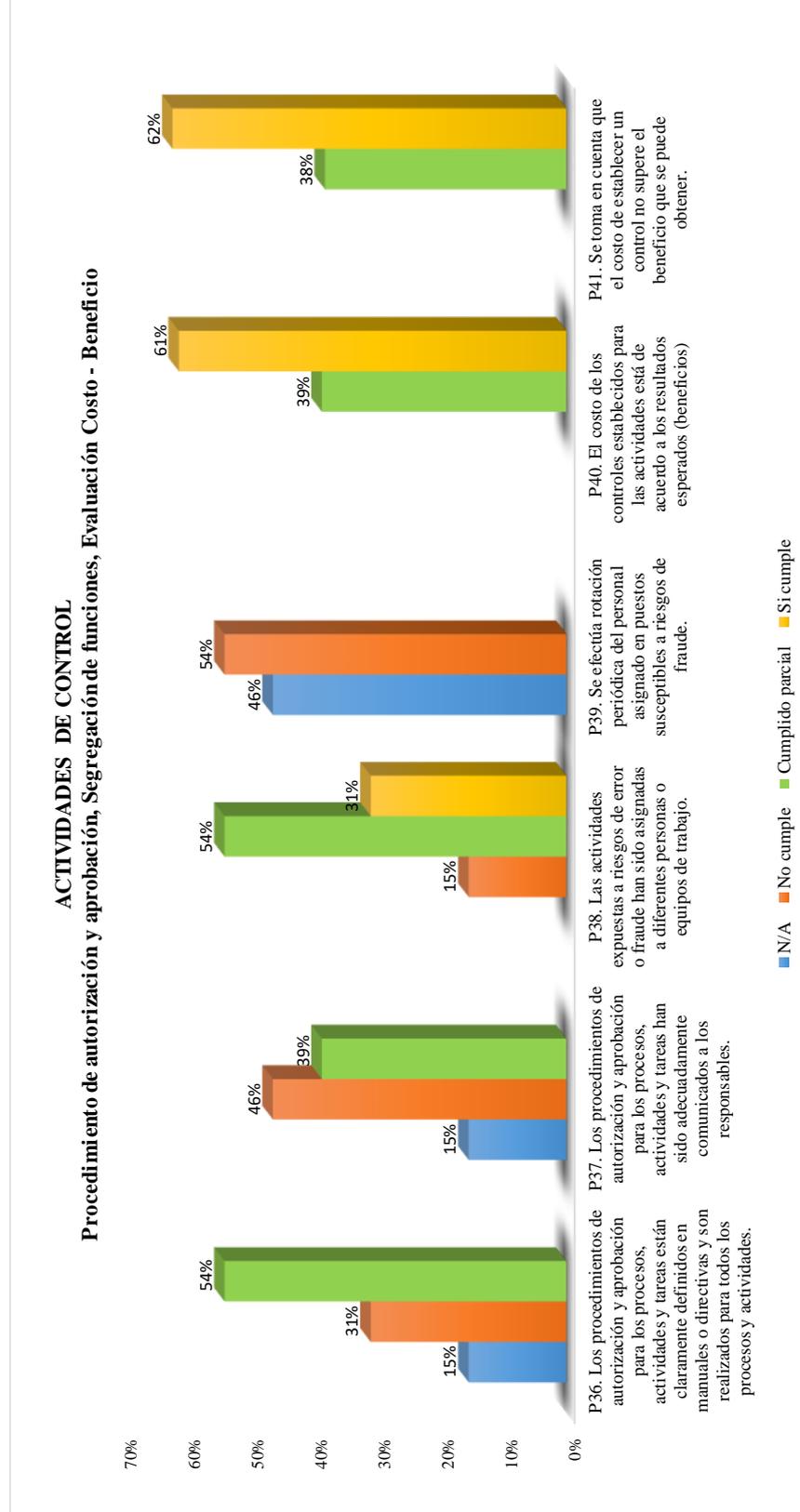


fueron identificados en un principio y luego evaluados. Por ejemplo en el caso del recargado de combustible, se evita dar dinero a los conductor para que estos puedan recargar o adquirir la cantidad que ellos estipulen, Transportes Mizu cuenta con proveedores que al final de determinado mes o periodo informa a la empresa que cantidad de combustible se a recargado y a que unidades se a recargado, por lo que Transportes Mizu hace el pago periódico mas no un pago diario.

Parada (2017) en su investigación “Gerencia de riesgos en el sector del transporte de mercancías” sostiene que el sector transporte, en relación a la “respuesta al riesgo” esta no se trata en la forma y profundidad que se debería, por lo que aquellas compañías que en los próximos años no gestionen de forma adecuada sus riesgos se pueden ver afectas teniendo así graves problemas de subsistencia, señalando así que para entender mejor la gestión de riesgos y poder dar una respuesta adecuada a estos se debe tomar como referencia al ISO 31000: 2009 ya que aporta valor enfocado en una correcta gestión de riesgos, y esta direccionado a reducir la incertidumbre de estos.

C. Actividades de control

**Figura 6.** Actividades de Control Procedimiento de autorización y aprobación, Segregación de funciones, Evaluación de Costo – Beneficio.



**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la empresa Transportes Mizu SRL  
**Elaboración:** Elaborado por el investigador



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

**Procedimiento de autorización y aprobación:** Respecto al ítem 36 se puede apreciar que un 54% de colaboradores indican que la empresa cumple parcialmente con manuales o directivas donde se encuentra plasmado los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos o actividades a desarrollar sin embargo un 31% indican que no se cumple con esto, por lo que de acuerdo a lo percibido la empresa no cuenta con estos manuales o documentos, no obstante todos los colaboradores tienen conocimiento de las actividades que implican autorización y aprobación, de manera que se presente inconvenientes, respecto al ítem 37 un 46% indica que la empresa no comunica adecuadamente a los responsables de la autorización y aprobación de los proceso o actividades a realizar, de manera que de acuerdo a lo percibido se pudo notar que tanto el jefe de finanzas, el de operaciones y el gerente de la empresa, casi siempre comparten las responsabilidades o funciones, de manera que no hay un responsable directo.

Ramos (2018) en su investigación diagnosticó que la empresa no contaba con una normativa específica para los procedimientos de autorización y aprobación de sus actividades, indicando así que todo el personal se desempeñaba de manera empírica, por otro lado Mamani (2017) indica que la importancia que tienen los procedimientos de autorización y aprobación está en la finalidad de controlar cada de una las actividades o procesos que existe dentro de una organización indicando así que estos deben ser bien definidos, asignados y comunicados formalmente al funcionario respectivo.

**Segregación de funciones:** Respecto al ítem 38 un 54% de los colaboradores indican que la empresa cumple parcialmente con designar las actividades expuestas a riesgo o fraude a diferentes personas, de manera que de acuerdo a lo percibido en la parte



administrativa de la organización el gerente y el jefe de operaciones son los únicos socios de la empresa, por lo que tienen un control minucioso respecto a los fraudes y riesgos que podría haber dentro de su empresa, respecto al ítem 39 gran parte de los colaboradores indican que no se cumple o no existe una rotación de personal de manera que se pueda evitar riesgos de fraude, sin embargo como ya se mencionó los socios directos se encuentran al tanto de todos los movimientos que podría tener la empresa y por ende conoce de los riesgos, de manera que casi siempre trata de controlarlos.

Agreda (2014) en su investigación “Diseño e implementación del sistema de control interno y su incidencia en la gestión de la empresa de transporte Tours SAC Sede Matriz Trujillo y Sucursales - 2014” diagnosticó que la empresa mostraba una debilidad respecto a la segregación de funciones y responsabilidades entre todo el personal indicando así que esta era inadecuada o no existía lo que causaba inconformidad de la empresa para con el empleado y viceversa, por otro lado Klus (2019) indica que la segregación de funciones incluye varios aspectos críticos, uno de ellos es el riesgo que se encuentra cuando en una sola persona se concentra toda la información y manejo de las actividades que se le encomendaron, y por otra parte los errores (intencionales o no) que impliquen riesgo para con la organización, de manera que todas las actividades que incluye un proceso deberían ser asignadas a la mayor cantidad de personas posibles, de manera que ninguna pudiera ejecutar un ciclo completo evitando así cualquier tipo de acción que redunde en un fraude para la compañía.

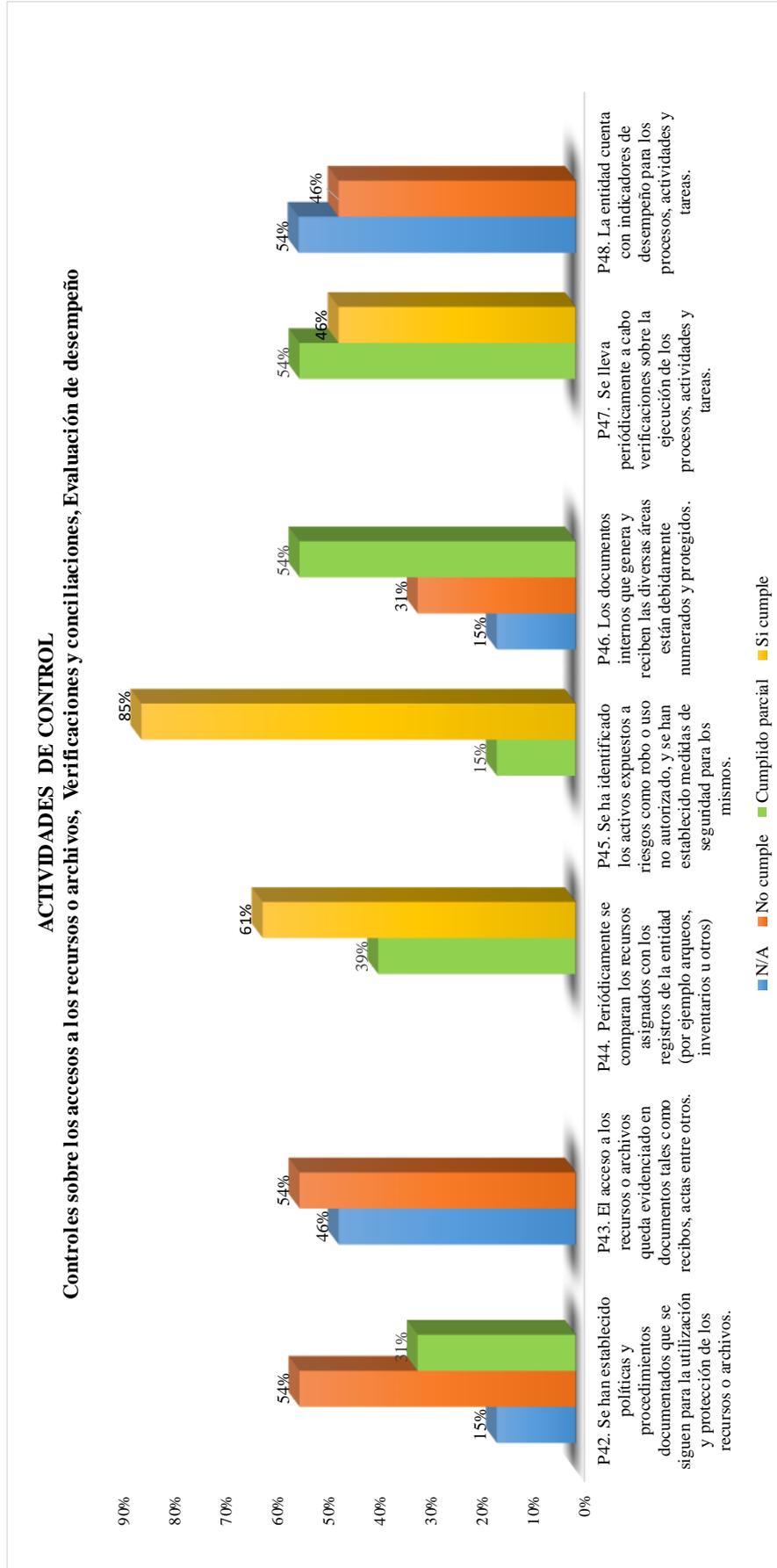
**Evaluación costo – beneficio:** Respecto al ítem 40 se puede apreciar que un 69% de los colaboradores indican que el costo de los controles establecidos para las actividades si están de acuerdo a los resultados esperados, respecto al ítem 41 se puede apreciar que definitivamente la empresa si toma en cuenta que el costo de establecer un control



no supere el beneficio que se pueda obtener.

Aponte & Diaz (2017) en su investigación “Análisis de la relación costo – beneficio de la implementación de un sistema GPS para el control de rutas en la empresa Bimbo de Colombia S.A. Regional Bogotá” diagnosticó que la empresa mencionada al implantar un sistema de GPS cumplía con el requisito de relación costo – beneficio, ya que el costo no supera los beneficios obtenidos , por ejemplo Transportes Mizu hace un pago mensual de 20 dólares para poder controlar en tiempo real la ubicación de sus unidades de transporte, y este pago no supera los beneficios obtenidos. Por otra parte Moncayo (2015) señaló que esta relación (costo - beneficio) puede ayudar a determinar si es viable o no determinado proyecto o control a implantarse, ya que se puede identificar si el beneficio obtenido es mayor al costo o viceversa.

**Figura 7.** Actividades de control - Controles sobre los accesos a los recursos o archivos, Verificaciones y conciliaciones, Evaluación de desempeño



**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la empresa Transportes Mizu SRL  
**Elaboración:** Elaborado por el investigador



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

**Controles sobre el acceso a los recursos o archivos:** Respecto al ítem 42 se puede notar que un 54% indica que la empresa no tiene establecido políticas o procedimientos para la utilización y protección de los recursos o archivos, del mismo modo sucede con el ítem 43 donde al no haber políticas para la protección de archivos por ende no hay evidencias documentadas indicando que se tuvo acceso a determinados documentos. Respecto al ítem 44 se puede apreciar que un 61% de los colaboradores indican que si se comparan los recursos asignados con los registros de la empresa, esto se puede ver en la asignación de viáticos asignación de pago para peajes, sueldos, adquisición de repuestos, costos de mantenimiento, respecto al ítem 45 se puede apreciar que un 85% de los colaboradores indican que la empresa si cumple con la identificación de sus activos que están expuestos a riesgo como robo o uso no autorizado, y que definitivamente se han establecido medidas de seguridad para los mismos, como por ejemplo el contar con un GPS para las unidades de transporte que están expuestas la robo, o el acceso a las oficinas que está restringido a personas no autorizadas, respecto al ítem 46 se puede apreciar que un 54% de los colaboradores indican que todos los documentos internos que genera y recibe la empresa si están numerados y protegido, sin embargo esto lo cumple parcialmente, ya que de acuerdo a lo percibido los documentos se archivan pero no existe una numeración o control minucioso de estos, corriendo el riesgo de perder algún documento.

Chuyacama (2017) en su investigación “Propuesta de control interno COSO III para optimizar el área contable en la empresa de Transportes Integrados Don José SAC de la ciudad de Arequipa 2015 - 2016” diagnostico que la empresa en relación a la documentación emitida y recibida, esta no contaba con un control, por lo que no se archivaba y revisaba los documentos en el momento oportuno, desencadenándose así



en un desorden documental y hasta pérdida de los mismos. Por otro lado Gámez (2017) indica que para tener un control sobre los documentos de la organización tiene que existir un sistema de gestión documental de modo que este permita coordinar y controlar cualquier actividad relacionada con los documentos: creación, recepción, ubicación, acceso y preservación, asegurando así el resguardo de los activos documentales.

**Verificaciones y conciliaciones:** De acuerdo al ítem 47 se puede apreciar que un 54% de los colaboradores indican que la empresa cumple parcialmente con verificar los procesos, actividades o tareas encomendados por parte de los jefes de cada área, por lo que de acuerdo a los percibido si se realiza verificaciones, sin embargo estas no se dan continuamente, ya que se confía en la responsabilidad de los colaboradores.

Mariños (2015) en su investigación “El sistema de control interno en el proceso de operaciones y la mejora en la situación económica de Transportes Mariños en el año 2015 Trujillo” diagnosticó que la empresa no hacía una revisión constante de los procesos o actividades que se les encomendaba a sus trabajadores por lo que el investigador desarrollo un formato para la revisión constante de estos teniendo un impacto positivo en la organización, además

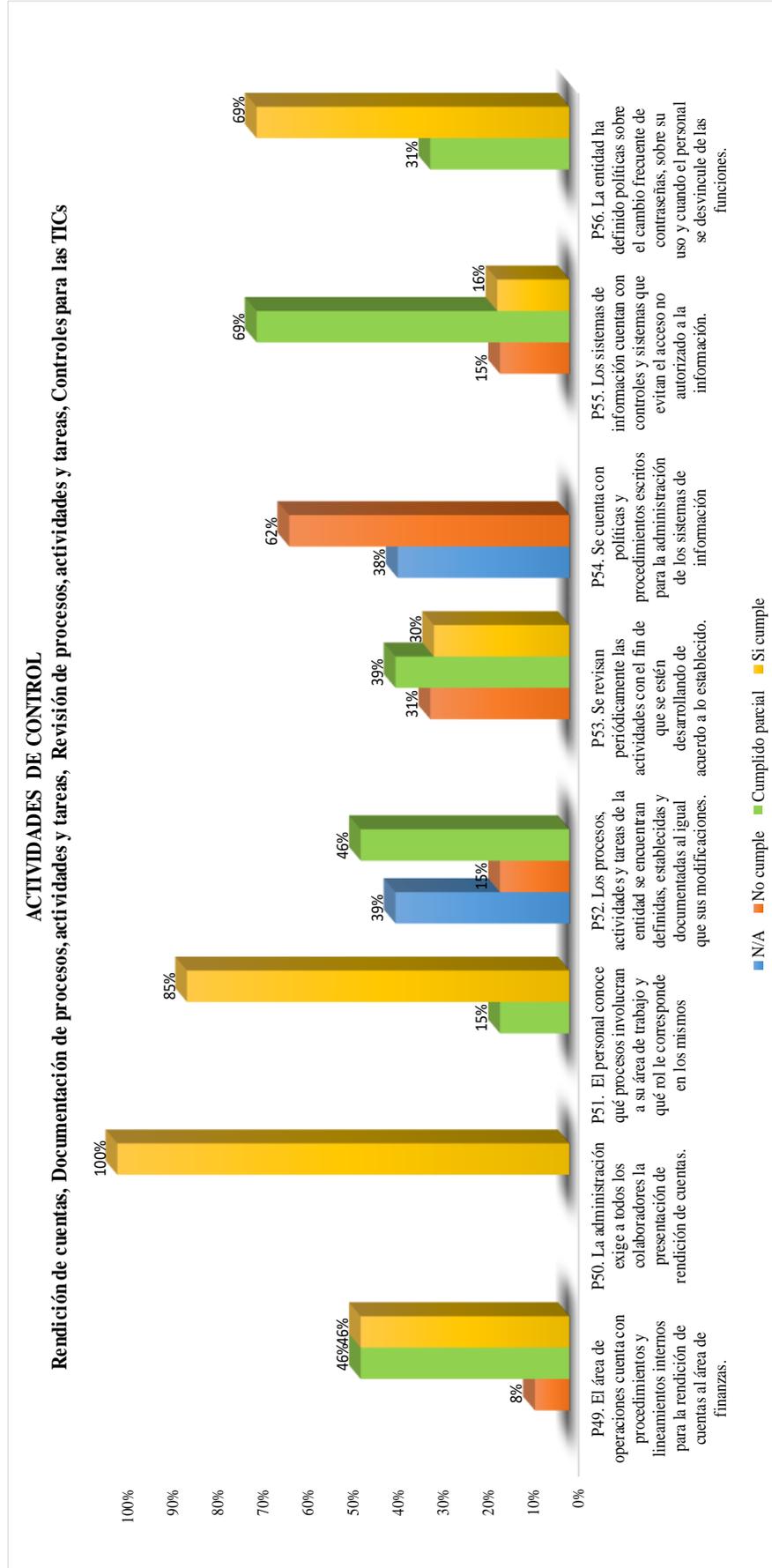
**Evaluación de desempeño:** Respecto al ítem 48 se puede apreciar que un 54% de los colaboradores indican que la organización no cuenta con indicadores de desempeño para los procesos o actividades que ejecutan, notando así que hay una inexistencia respecto al establecimiento de indicadores ya que la empresa no lo considera necesario o relevante.

Aroca (2016) en su investigación “Auditoria interna y su incidencia en la gestión de la empresa de Transportes Gumán S.A. de la ciudad de Trujillo” diagnosticó que un 60% de los empleados indicaban que no se hacía una evaluación del desempeño y



productividad por parte de la empresa ya que la empresa no mostraba interés por hacer estas evaluaciones. Por otro lado Sanchez (2017) indica que la evaluación de desempeño permite tomar decisiones y tener un control documental sobre el rendimiento individual, de manera que se identifique las fortalezas y debilidades, como también se mida la relación directa entre desempeño y productividad.

**Figura 8.** Actividades de Control - Rendición de cuentas, Documentación de procesos, actividades y tareas, Revisión de procesos, actividades y tareas, Controles para las TICs



**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la empresa Transportes Mizu SRL  
**Elaboración:** Elaborado por el investigador

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

**Rendición de cuentas:** Respecto al ítem 49 se puede apreciar que un 46% indica que la empresa si cumple con los procedimientos y lineamientos internos para la rendición de cuentas al área de finanzas, mientras que por otro lado un 46% indica que si se cumple pero de manera parcial, notando así que si existen pautas o lineamientos para la rendición de cuentas, sin embargo esto siempre tiene que ser verificado por el jefe de operaciones, por lo que hay duplicidad de funciones con el jefe de finanzas y no se tiene claro a quien específicamente se debe informar sobre los gastos realizados, en cuanto al ítem 50 se aprecia que la gerencia si exige a todos los colaboradores la presentación de rendición de cuentas.

Arredondo & De la Garza (2015) menciona que la redición de cuentas en las organizaciones privadas implica un manejo bajo estándares éticos de manera haya transparencia al momento de generar la información, indicando asi que las relaciones laborales en donde no hay equidad se tiende a presentar el nepotismo y favoritismo como formas de corrupción y por ende de falta de transparencia, donde se ve afectado directamente los recursos de la empresa. Una empresa transparente y que rinde cuentas en el corto o largo plazo logrará sostenerse en el tiempo, mientras que en un entorno corrupto se generará costos alternos que terminará pagando la empresa, el mercado y la sociedad.

**Documentación de procesos, actividades y tareas:** Respecto al ítem 51 se puede apreciar que un 85% del personal indica que si conocen los proceso que involucran su área de trabajo y el rol que les corresponde, en cuanto al ítem 52 un 46% indica que los procesos, actividades y tareas de la empresa se encuentran parcialmente definidas, establecidas y documentadas, mientras que un 54% indican que no se cumple o no existe documentos donde estén establecidas las tareas o procesos, por lo que de



acuerdo a lo percibido no se cuenta con estos documentos y mucho menos con modificatorias respecto a las actividades o procesos que se ejecuta dentro de la empresa, más si se encuentran establecidas por el gerente mediante comunicados verbales o en las reuniones que pudiera haber.

Miñano (2018) en su investigación “Los mecanismos de control interno de los operadores logísticos en el Perú. Caso: Ransa Comercial S.A. Paita – Piura, 2018” diagnosticó que el personal de la empresa si conoce y comprende perfectamente los procesos que involucran su área y el rol que les corresponde, sin embargo no se tiene conocimiento si estas se encuentran establecidas y documentadas. Por otro Salazar (2011) lado indica que una documentación de los procesos o actividades a realizarse es clave para la empresa, ya que a través de este documento se puede rediseñar los procesos, como también es un recurso para apoyar o capacitar al personal en caso que se detecte fallas o debilidades en alguna parte del proceso.

**Revisión de procesos, actividades y tareas:** De acuerdo al ítem 53 respecto a la revisión periódica de actividades con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido un 39% indica que si se cumple parcialmente con esto y un 30% indica que si se cumple, por lo que de acuerdo a lo percibido, si se revisan las actividades periódicamente con el fin de que se cumplan, mas no se revisan a menudo.

Talaverano & Paima (2016) en su artículo “Caracterización del control interno y la Gestión de la empresa logística peruana Del oriente S.A., Pucallpa, 2016” diagnosticaron que la empresa hacia una revisión periódica de sus actividades y procesos, por ende al establecer y afianzar más sus controles se tenía un buen manejo empresarial que permitía minimizar los riesgos respecto al incumplimiento de las actividades que afecten el logro de metas u objetivos establecidos. Al respecto la Contraloria General de la República (2006) indica que los procesos, actividades y



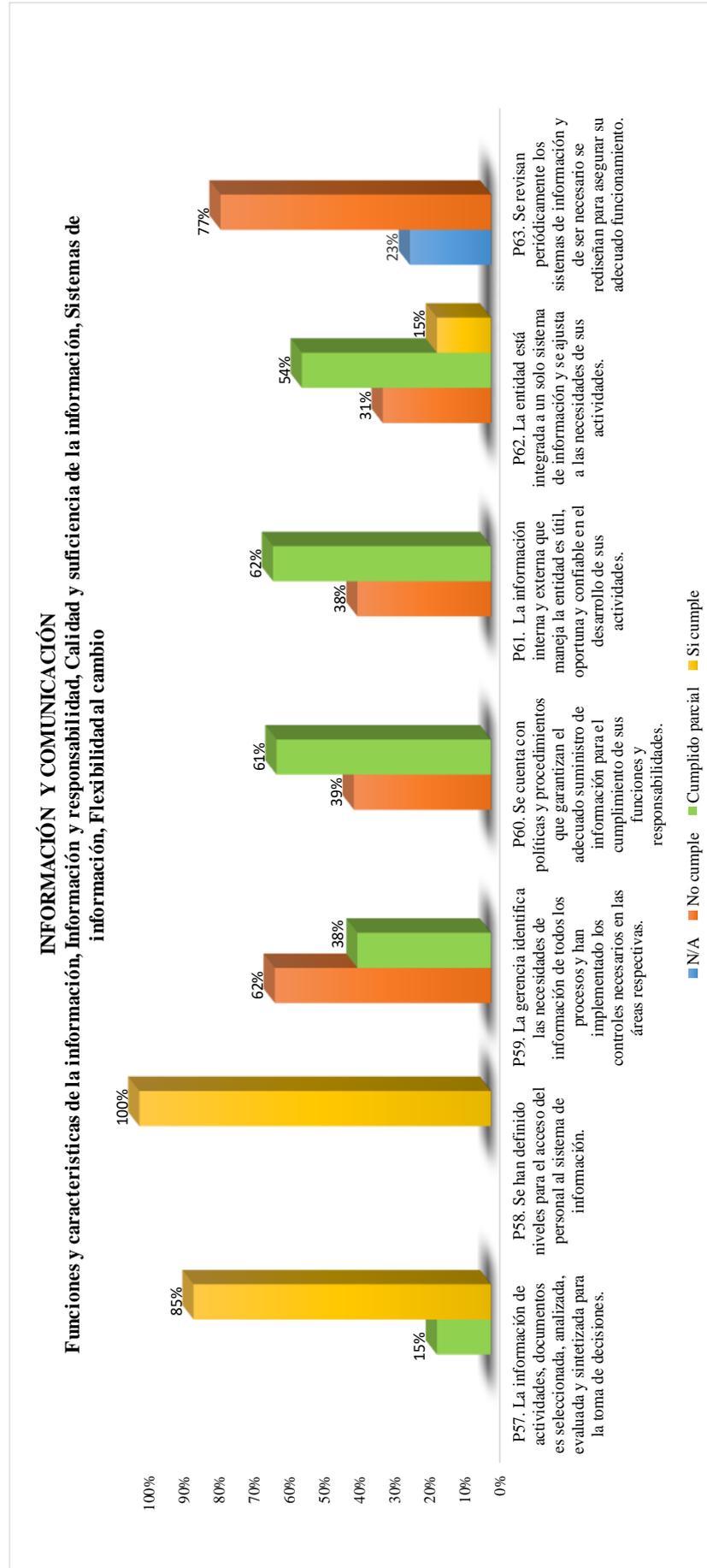
tareas deben ser periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos vigentes y demás requisitos. Este tipo de revisión en una entidad debe ser claramente distinguido del seguimiento del control interno.

**Controles para las tecnologías de información y comunicaciones:** Respecto al ítem 54 se puede apreciar que un 62% de los colaboradores indican que la empresa no cuenta con políticas y procedimientos para la administración de los sistemas de información, respecto al ítem 55 se puede observar que un 69% de los colaboradores indican que la empresa cumple parcialmente con sistemas de información que cuentan con controles que eviten el acceso no autorizado a la información, un 16% indican que si se cumple con esto, por lo que de acuerdo a lo percibido la información que se encuentra en documentos Excel tienen una contraseña para poder abrir estos documentos, de manera que se evite el acceso no autorizado a estos archivos. Respecto al ítem 56 se puede apreciar que un 69% de los colaboradores indican que la empresa si tiene definidos políticas sobre el cambio frecuente de sus contraseñas, por lo que de acuerdo a lo que se pudo percibir se hace un cambio de contraseñas periódicamente.

Artavia (2016) indica que cuando hablamos del control interno de las TICS's también debemos asociarlo a una tarea que compete a todos los miembros de la organización, y es responsabilidad de cada uno de los colaboradores establecer sus propios controles sobre los distintos recursos informáticos que le son asignados por la institución como; computador, teléfonos, claves de acceso a los sistemas, sobre el correo electrónico institucional y cualquier otro tipo de activo sea tangible o intangible pero que requiera cuidado.

## D. Información y comunicación

**Figura 9.** Información y Comunicación - Funciones y características de la información, Información y responsabilidad, Calidad y suficiencia de la información, Sistemas de información, Flexibilidad al cambio



**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la empresa Transportes Mizu SRL  
**Elaboración:** Elaborado por el investigador

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

**Funciones y características de la información:** Respecto al ítem 57 se puede apreciar que un 85% de los colaboradores indican que la empresa si cumple con seleccionar, analizar y sintetizar la información de actividades y documentos para la toma de decisiones, percibiéndose así que la empresa para poder tomar una decisión siempre recurre a la información o documentos que sean necesarios. Respecto al ítem 58 se puede apreciar que todos los colaboradores indican que la empresa si ha definido niveles para el acceso del personal a los sistemas de información.

Mafla (2016) en su investigación “Métodos de evaluación y control interno para la compañía de Transporte pesado Express de la Sierra "Sierracarrex S.A." de la ciudad de Quito” diagnosticó que la información generada y recopilada por la empresa es debidamente analizada y evaluada de modo que se tenga como base para la toma de decisiones, sin embargo indico que no se aplica la tecnología como medio para mejorar la eficiencia y eficacia para una gestión eficiente de la información (documentación). Por otro lado Castro (2015) señala que la importancia de la información para las organizaciones radica en que es un recurso esencial, éstas la utilizan al desempeñar sus operaciones diarias y de manera estratégica para la búsqueda de un alto nivel competitivo y crecimiento. En este sentido una opción muy válida para hacer crecer el valor de este recurso tan importante es integrarla y tenerla disponible en el momento adecuado para que pueda ser analizada por los tomadores de decisiones, de manera que se tenga una mayor visibilidad de las operaciones del negocio, se tenga información oportuna y confiable, y mayor certeza al momento de tomar decisiones.

**Información y responsabilidad:** De acuerdo a los resultados presentados en el ítem 59 se puede apreciar que un 62% de los colaboradores indican que la gerencia no cumple con identificar las necesidades de información de todos los procesos y por



consecuencia no se a implementado los controles necesarios en las áreas respectivas, por otro lado un 38% indica que si se cumple de manera parcial, de manera que de acuerdo lo percibido la gerencia si cumple con identificar las necesidades de información, por ejemplo tener reportes del área de finanzas cada periodo es una necesidad de información para la toma de decisiones, sin embargo no hay controles implementados en esta área, ya que todo es informado al jefe de operaciones continuamente es decir día a día. En cuanto al ítem 60 un 61% de los colaboradores indican que la empresa si cumple parcialmente con el establecimiento de políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información de manera que se cumple con las funciones y responsabilidades, por otro lado un 39% indican que no se cumple, por lo que de acuerdo a lo percibido la empresa si ejecuta un suministro de información adecuado para con sus proveedores y clientes, sin embargo dentro de la empresa a veces se presenta inconvenientes en cuanto a esto, o a veces se da el caso de incumplimiento por parte de los clientes y proveedores por falta de comunicación.

Rodriguez (2016) en su investigación “Diseño de un sistema de control interno en la empresa A&B representaciones SRL, con el fin de mejorar los proceso operativos – periodo 2015” diagnosticó que el gerente general no suministraba información oportuna al personal, de manera que afectaba con el cumplimiento de actividades que tenía que ejecutar la empresa para con sus clientes, coincidiendo con los resultados de Transportes Mizu, por otro lado Mantilla (2012) indica que los sistemas de información y comunicación tiene por finalidad ayudar al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para poder conducir, administrar y controlar sus operaciones.

**Calidad y suficiencia de la información:** Respecto al ítem 61 se puede apreciar que un 62% de los colaboradores indican que la empresa cumple parcialmente con manejar



la información interna y externa de manera útil, oportuna y confiable para el desarrollo de sus actividades, mientras que un 38% indica que no se cumple con esto. De acuerdo a lo percibido la información que maneja la empresa ya sea interna o externa no siempre es oportuna y confiable, lo que genera desorden o desconocimiento de las labores a realizarse.

Fonquernie (2015) indica que; para que una información cumpla con sus objetos necesarios, es imprescindible que sea relevante, actualizada, confiable de modo que se pueda tomar decisiones, que presente calidad de modo que carezca de errores y sea completa. Se debe garantizar que la información sea compartida con las personas adecuadas o interesadas.

**Sistemas de información:** Respecto al ítem 62 se puede apreciar que un 54% indica que la organización si cumple parcialmente con estar integrada a un solo sistema de información , ajustándose a las necesidades de sus actividades, mientras que un 31% indica que no cumple con esto, de manera que de acuerdo a lo percibido la entidad maneja un sistema de información donde no está integrado todos sus sistemas, se cuenta con distintos archivos Excel donde están los registros de pagos a todos los colaboradores, control de planillas emitidas por el cliente, reportes o programación de viajes que el cliente le emite, sin embargo estos no se encuentran integrados en un solo sistema de información.

Proaño, Orellana, & Martillo (2018) indican que los sistemas de información se localizan en un nivel administrativo, en el que se relaciona con funciones de seguimiento, control, toma de decisiones y administración de recursos. Se encuentra en dicho nivel ya que la información que produce ejerce la función de herramienta de planificación y toma de decisiones que sirve de ayuda para la mejora de la productividad de una organización, usando así sus operaciones diarias de control.



Asimismo, la integración de sistemas de información, supone también una disminución significativa de costos y esfuerzos de comunicación entre trabajadores, departamentos, sucursales y en función a las propias formas de procesar la información. De esta manera, los sistemas de información son hoy el principal factor de cambio en la forma en que se estructuran y organizan las empresas para encaminarse al perfeccionamiento y a la transformación hacia la empresa digital.

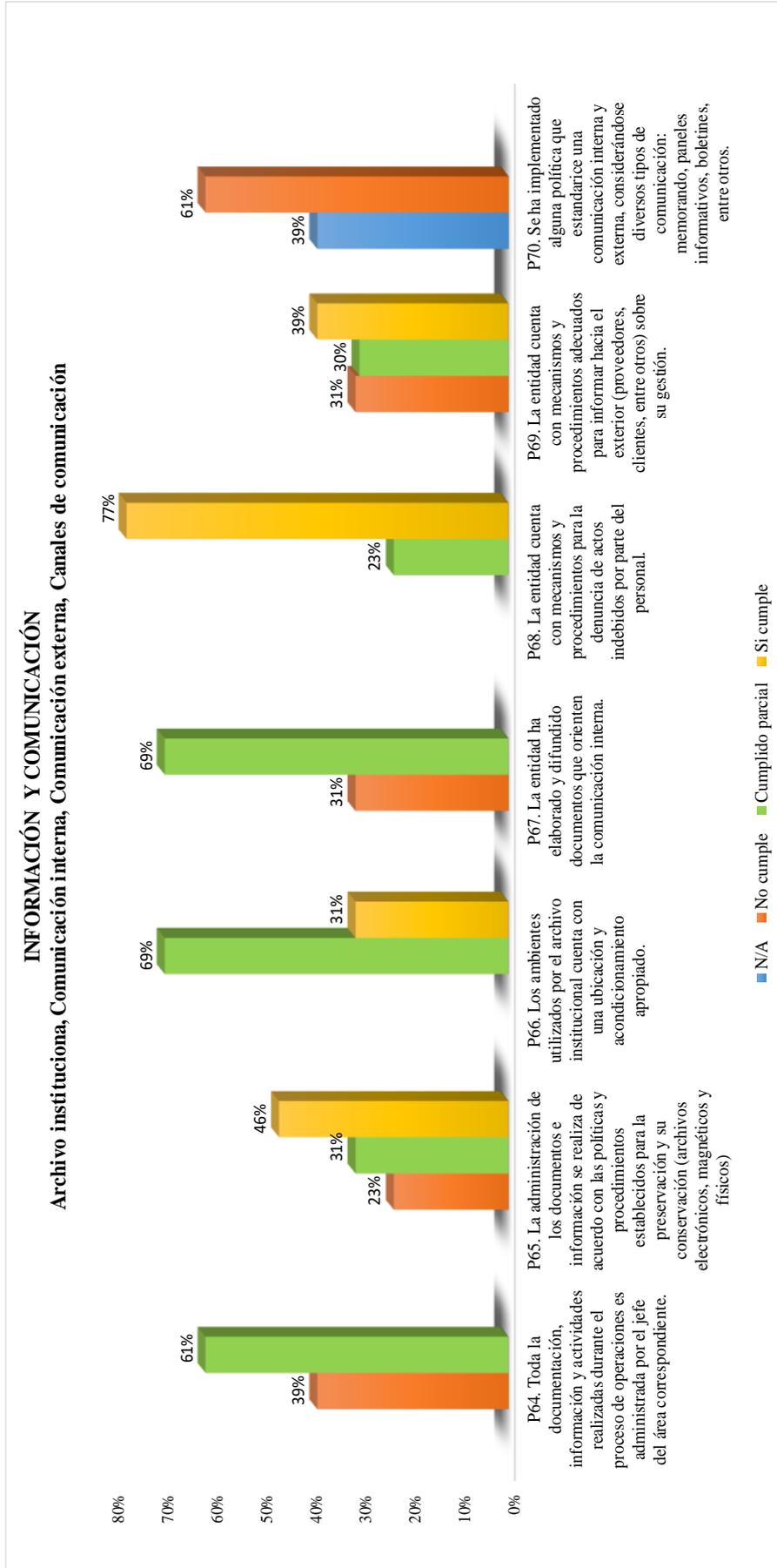
**Flexibilidad al cambio:** Respecto al ítem 63 se puede apreciar que un 77% de los colaboradores indican que no se revisan los sistemas de información y por ende tampoco se rediseñan, de manera que de acuerdo a lo percibido los sistemas de información no se revisan específicamente para ver si tienen alguna falla ya que esto se daría en el caso de los softwares y por ende se haría un rediseño si fuera necesario para su adecuado funcionamiento.

Mariños (2015) en su investigación “El sistema de control interno en el proceso de operaciones y la mejora en la situación económica de transportes mariños en el año 2015 Trujillo”, diagnosticó que la empresa no revisaba periódicamente los sistemas de información y al no haberse implementado un sistema de información adecuado indico que es poco probable que la entidad pudiera adaptarse a los cambios que puedan ocurrir en su entorno. Por otro lado, Gómez (2017) indicó que son muchas las áreas en las que evolucionan la sociedad y empresa, pero uno de los ámbitos en los que estos cambios se producen, de forma más rápida y constante, es, precisamente, el área tecnológica. El cambio tecnológico supone una modificación constante en la forma de hacer las cosas, las herramientas que se utilizan y el enfoque de cualquier negocio, estos cambios afectarán a unas áreas más que a otras, dentro de la estructura de la empresa, pero, al final, acaban afectando a toda la compañía. Cuando una empresa se ve obligada a adaptarse a las nuevas tecnologías que afectan a su sector, surge una pregunta: ¿está



mi organización preparada para la adaptación al cambio? Responder esta pregunta no es fácil, sin embargo hay que tener en cuenta que influye en factores ligados al conocimiento, seguridad, al control, y básicamente en la manera que la empresa realiza o ejerce sus actividades.

**Figura 10.** Información y Comunicación - Archivo institucional, Comunicación interna, Comunicación externa, Canales de comunicación.



**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la empresa Transportes Mizu SRL  
**Elaboración:** Elaborado por el investigador



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

**Archivo institucional:** De acuerdo a los resultados presentados en el ítem 64 se puede apreciar que un 61% de los colaboradores indican que toda la documentación, información y actividades realizadas durante el proceso de operaciones es parcialmente administrada por el jefe del área correspondiente es decir por el jefe de operaciones, por otro lado un 39% indica que no se cumple o no es administrado únicamente por el jefe de operaciones, de manera que de acuerdo a lo percibido toda la información, documentación y actividades respecto al proceso de operaciones es administrada no solo por el jefe de operaciones, también es administrada por el jefe de finanzas y hasta el mismo gerente, en cuanto al ítem 65 en relación a la administración de los documentos e información, si estos son realizados de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos en la empresa para su conservación, un 46% de los colaboradores indican que si se cumple y un 31% indican que se cumple de manera parcial, de modo que de acuerdo a lo notado no existen políticas para la conservación de documentos, más si existen procedimientos que no están escritos o plasmados en un documento, no obstante todos los documentos son debidamente archivados físicamente y magnéticamente como las facturas electrónicas o planillas de pago, respecto a si los ambiente utilizados por el archivo institucional cuentan con una ubicación y acondicionamiento apropiado, un 69% indica que si se cumple parcialmente con esto, por otro lado un 31% de los colaboradores indican que definitivamente si se cumple, por lo tanto de acuerdo a lo notado, los ambientes utilizados para el archivo institucional son pequeños, los documentos guardados son de años anteriores y están embalados en cajas de cartón, sin embargo la humedad ocasionó que estos se deterioren, por lo que carece de un acondicionamiento adecuado.

Choquehuanca (2016) en su investigación “Diseño de un sistema d control interno



para mejorar la rentabilidad de la empresa transportes Lucs EIRL en la ciudad de Jaén - 2015” diagnosticó que un 90% de los colaboradores indicaron que los comprobantes de pago no se archivaban en un lugar seguro y apropiado, y mucho menos se llevaba un control de los viáticos entregados y sustentados con sus respectivos comprobantes de pago, manifestando que esto era perjudicial para la empresa. Por otro lado, Campillo, et al. (2012) manifestó lo siguiente; es preciso señalar que con independencia de la etapa en la que se encuentre un documento, es innegable el valor que representa en todos los casos, coincidiendo con Barata (2004) al señalar que “la gerencia y preservación a largo plazo de los documentos, es una preocupación principal concerniente a los archivos, pues conservar los documentos implica diversos retos, incluyendo por supuesto una política de conservación”

**Comunicación interna:** Respecto al ítem 67 se puede apreciar que un 69% de los colaboradores indican que la empresa cumple parcialmente con haber elaborado y difundido documentos que orienten a la comunicación interna, mientras que un 31% indica que no se cumple con esto, de manera que de acuerdo a lo percibido la empresa no tiene elaborado documentos que orienten la comunicación interna, sin embargo de acuerdo a lo notado consideraron que no es necesario la elaboración de estos documentos, ya que todos los colaboradores de la empresa indican que utilizan medios de comunicación como apps móviles o llamadas, como también a veces hay reuniones informativas., de manera que se carece de documentación para regular la comunicación interna, respecto al ítem 68 se puede apreciar que un 77% de los colaboradores indican que la empresa si cumple con mecanismos y procedimientos para la denuncia de actos indebidos por parte del personal, como; robo de las unidades de transportes, accidentes de tránsito en caso que el caso que el conductor haya cometido una falta, y entre otros que se pueda presentar.



Carrasco & Farro (2014) en su investigación “Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios Vanina E.I.R.L., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el periodo 2012” diagnosticó que en un 50% de los empleados no conocen los medios de comunicación utilizables para informar las irregularidades detectadas en relación con las operaciones de cuentas por cobrar, siendo una debilidad que tenía la organización, por otro lado Oyarvide, et al. (2017) indica que La gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. La comunicación interna debe ser debidamente planificada, implementada y evaluada dentro de la administración de la empresa, utilizando medios de comunicación escrita o verbal.

**Comunicación externa:** Respecto al ítem 69 se puede apreciar que un 39% de los colaboradores indican que la empresa si cumple con mecanismos y procedimientos para informar a sus proveedores, clientes y otros sobre su gestión, mientras que un 30% indican que se cumple parcialmente y un 31% indican que no se cumple, por lo que de acuerdo a lo percibido la empresa tiene una comunicación directa mediante llamadas telefónicas para informar a sus proveedores o clientes sobre las actividades que involucran a estos.

Mesa (2018) indica que la comunicación externa tiene el propósito de informar a los actores y agentes exteriores, desde los consumidores y proveedores, hasta los inversores o la sociedad, con el objetivo de generar, mantener o reforzar las relaciones entre la compañía y los diferentes públicos. No obstante, las dentro de las herramientas de comunicación externa están, las notas de prensa o comunicados, publicidad, web corporativa, blogs, redes sociales, boletines digitales y llamadas telefónicas.



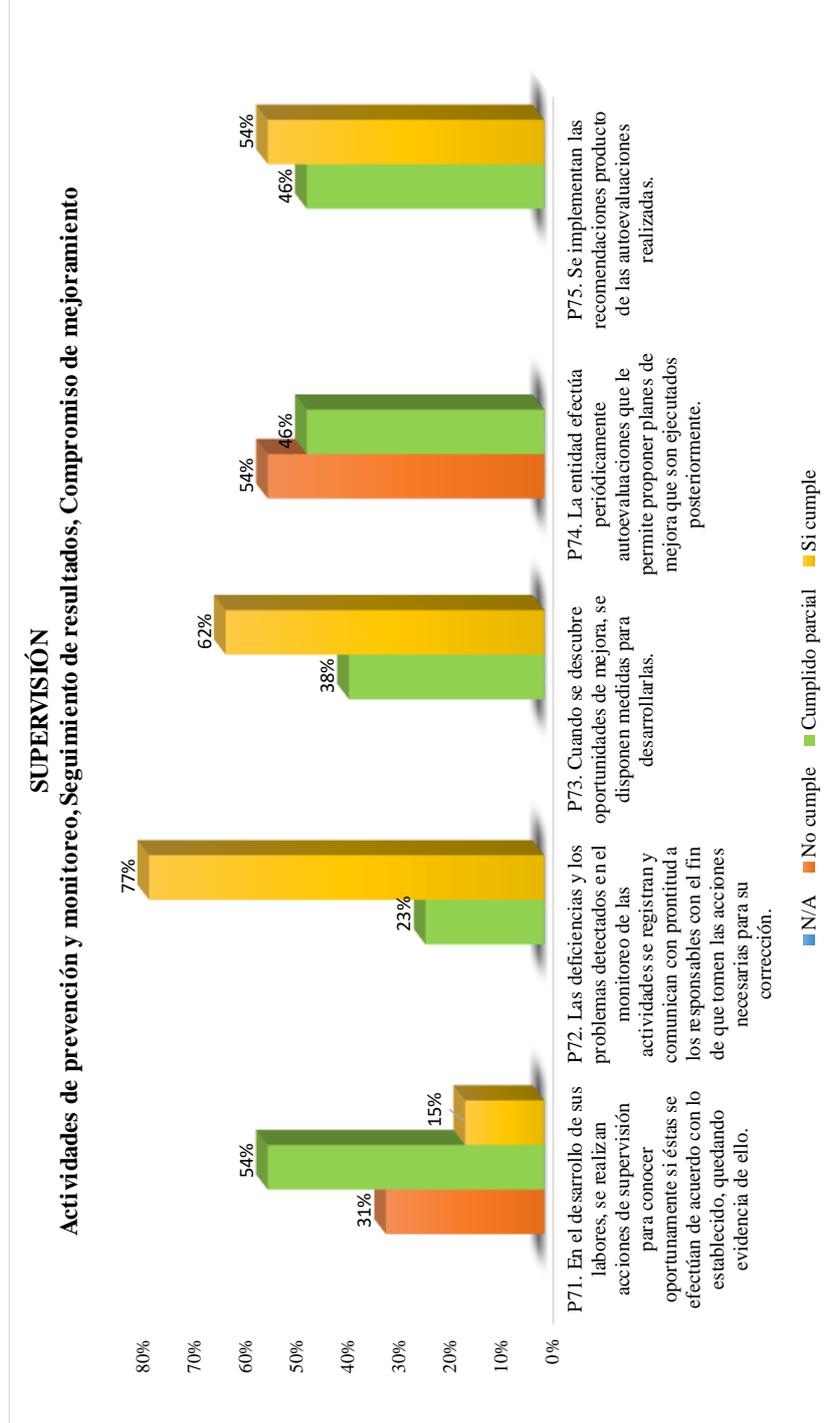
**Canales de comunicación:** Respecto al ítem 70 se puede apreciar que un 61% de los colaboradores indican que la empresa no cumple con haber implementado políticas que estandaricen una comunicación interna o externa, por ende, no existe memorandos, paneles informativos y entre otros, únicamente el canal de comunicación es verbal y mediante llamadas telefónicas o apps móviles.

Martos (2018) en su investigación “El control interno en la gestión administrativa de la empresa transportes Marín Hermanos SAC, Cajamarca 2016” diagnosticó que la empresa no tenía establecidos canales de comunicación, como carta, manuales, publicaciones institucionales, correo corporativo, los canales de comunicación se realizaban de manera personal o mediante llamadas telefónicas

Romero (2016) indica que un correcto flujo de comunicación en el trabajo permite agilizar la toma de decisiones, a diferencia de una estructura empresarial rígida y mal comunicada que requiere de varios y lentos contactos para tomar decisiones, por ello se necesita tener implantado medios de comunicación efectiva como, mensajería instantánea, plataformas institucionales, telefonía móvil, correo electrónico, intranet y otros que se consideren necesarios para un correcto flujo de información.

## E. Supervisión

**Figura 11.** Supervisión - Actividades de prevención y monitoreo, Seguimiento de resultados, Compromiso de mejoramiento.



**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la empresa Transportes Mizu SRL  
**Elaboración:** Elaborado por el investigador



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

**Actividades de prevención y monitoreo:** Respecto al ítem 71 se puede apreciar que un 54% de los colaboradores indican que se cumple parcialmente con las acciones de supervisión por parte de los jefes de cada área para conocer oportunamente si estas se efectúan de acuerdo a lo establecido, quedando evidencia de ello, mientras que un 31% indican que no se cumple con esto, de manera que de acuerdo a lo percibido si hay una supervisión en determinadas ocasiones, es decir existe una información de parte de los trabajadores más no una supervisión continua de los jefes de cada área, como también no existe una evidencia de las supervisiones que se efectúa.

Ocaña (2016) en su investigación diagnosticó que más del 60% de los colaboradores indicaron que no se realizaba una supervisión adecuada de las actividades, teniendo así un parecido con la realidad actual de Transportes Mizu, sin embargo Rivera (2014) manifiesta que la supervisión ayuda a que se cumplan los objetivos de la organización, a mejorar el desempeño de los elementos que integran el equipo, a desarrollar elementos con potencial para ocupar puestos gerenciales, a usar de manera óptima los recursos que proporciona la empresa, a mejorar las condiciones laborales, a generar lealtad y a mantener un nivel adecuado de control interno.

**Seguimiento de resultados:** Respecto al ítem 72 se puede apreciar que un 77% de los empleados indican que las deficiencias o problemas detectados en el monitoreo de actividades se registran y comunican con prontitud a los responsables que con el fin de que tomen acciones necesarias para su corrección, de manera que de acuerdo a lo percibido en caso de que se presente alguna dificultad en las actividades que ejecuta cada uno de los colaboradores, ellos comunican inmediatamente a los responsables o jefes del área que corresponde de modo que se tomen las acciones necesarias para su corrección, en cuanto al ítem 73 se puede apreciar que un 62% de los colaboradores



indican que cuando se descubre oportunidades de mejora, se disponen de medidas para desarrollarlas, por otro lado un 38% de los colaboradores indican que no siempre se cumple con esto. De acuerdo a lo notado no siempre las oportunidades de mejora son implementadas por factores económicos, de tiempo o de distancia, por ejemplo el implementar una oficina en Lima.

Rengifo (2004) indica que es necesario monitorear permanentemente las actividades, teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la organización, señalando así que el monitoreo y por ende el seguimiento de resultados aseguran que los planes y/o actividades permanezcan vigentes, y manejar los riesgos que puedan influenciar de manera negativa.

**Compromiso de mejoramiento:** Respecto al ítem 74 un 54% indica que la empresa no cumple con ejecutar autoevaluaciones que le permita proponer planes de mejoras, mientras que un 46% indica que si, de acuerdo a lo percibido la empresa realiza reuniones cada 2 o 3 meses aproximadamente a veces para hacer auto evaluaciones de cómo se están desarrollando sus actividades, y entras solo para informar. Finalmente, respecto al ítem 75 se puede apreciar que 54% de los colaboradores indican que si se implementan las recomendaciones producto de las autoevaluaciones realizadas y un 46% indican que si se cumple con esto pero de manera parcialmente, de modo que de acuerdo a lo notado no todas las recomendaciones u oportunidades de mejora están al alcance de la empresa.

Jimeno (2014) manifiesta que las autoevaluaciones en las organizaciones son una forma de conocer la opinión de los empleados acerca del funcionamiento interno de la organización. Estas autoevaluaciones se pueden realizar de muchas formas, como con cuestionarios o grupos de trabajo. La forma más común de realizarlas es a través de encuestas o cuestionarios donde los trabajadores puedan expresar su opinión acerca de



la situación actual de la empresa, sus problemas e ideas de mejora. De modo que es necesario contar con un grupo de trabajo que analice los problemas y posibles acciones correctivas y de mejora para implantar en la organización. Por último, es conveniente comunicar al personal los resultados de la autoevaluación y las acciones que se han tomado para corregir los problemas e implantar mejoras, para así implicar a los trabajadores y propiciar que en el futuro sigan comunicando los problemas y sugerencias que puedan surgir.

Finalmente, después de haber desarrollado cada uno de los componentes del sistema de control interno en base a la metodología COSO con su respectivo análisis y discusión, se presenta un resumen de los datos tabulados los cuales se encuentran en el ANEXO 3, el resumen se aprecia en la Tabla 2, donde se determina que el grado de implementación del sistema de control interno en la empresa transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019 obtuvo un puntaje de 0.70 traduciéndose así que a la actualidad se tiene implementado un sistema de control interno a nivel intermedio.

**Tabla 2.** Resumen codificado - Grado de implementación del sistema de control interno

<b>COMPONENTES SCI</b>	<b>Transportes Mizu (n=13)</b>
<b>C1: AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>0.66</b>
Filosofía de dirección	0.83
Integridad y valores éticos	0.77
Administración estratégica	0.43
Estructura organizacional	0.36
Administración de los recursos humanos	0.58
Competencia profesional	0.64
Asignación de autoridad y responsabilidad	0.64
Área de auditoría interna	0.30
<b>C2. EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>0.65</b>
Planeamiento de la administración de riesgos	0.64
Identificación de riesgos	0.84
Valoración de riesgos	0.55
Respuesta al riesgo	0.59
<b>C3. ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>0.70</b>
Procedimiento de autorización y aprobación	0.57
Segregación de funciones	0.58
Evaluación Costo - Beneficio	0.90
Controles sobre el acceso a los recursos o archivos	0.67
Verificaciones y conciliaciones	0.86
Evaluación del desempeño	0.36
Rendición de cuentas	0.92
Documentación de procesos, actividades y tareas	0.73
Revisión de procesos, actividades y tareas	0.74
Controles para las tecnologías de información y comunicación	0.69
<b>C4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>0.70</b>
Funciones y características de la información	0.98
Información y responsabilidad	0.62
Calidad y suficiencia de la información	0.90
Sistemas de información	0.70
Flexibilidad al cambio	0.43
Archivo institucional	0.76
Comunicación interna	0.80
Comunicación externa	0.76
Canales de comunicación	0.39
<b>C5. SUPERVISIÓN</b>	<b>0.79</b>
Actividades de prevención y monitoreo	0.70
Seguimiento de resultados	0.92
Compromiso de mejoramiento	0.74
<b>TOTAL</b>	<b>0.70</b>

**FUENTE:** Datos obtenidos de la tabulación del cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Transportes Mizu SCRL

**ELABORACIÓN:** Elaborado por el investigador



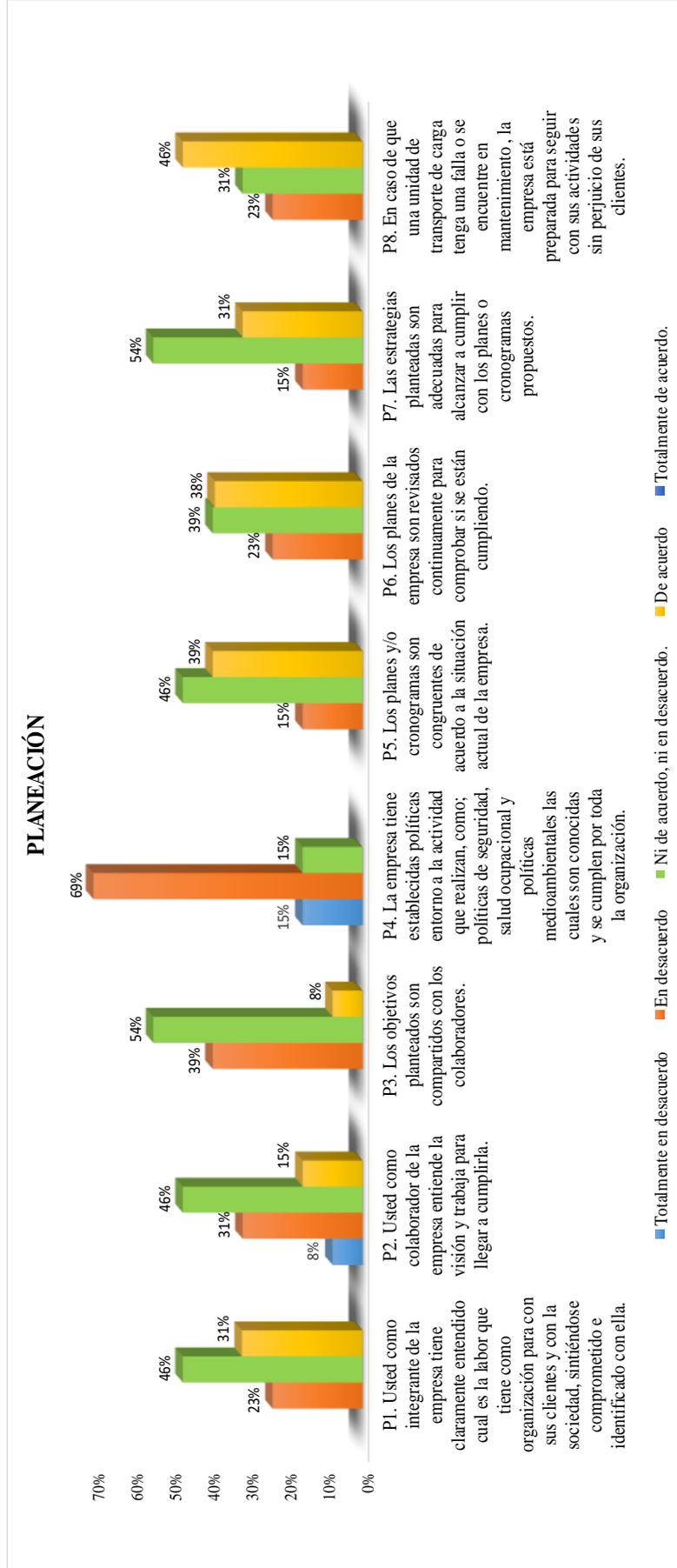
El puntaje obtenido indica que actualmente la empresa Transportes Mizu tiene implementado sus controles a nivel intermedio, esto de acuerdo a la ficha técnica del cuestionario sistema de control interno, donde se justifica las escalas de medición y los rangos de calificación.

#### **4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 2: DETERMINAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TRANSPORTES MIZU S.C.R.L. CORRESPONDIENTE AL AÑO 2019.**

Para poder desarrollar este objetivo se aplicó un cuestionario de 34 preguntas a todos los colaboradores de la empresa, justificado en el hecho de que todos están inmersos o realizan sus actividades dentro de todas las fases de la gestión administrativa, la cual se divide en 4 dimensiones; planeación, organización, dirección y control, además que el presente objetivo responde al problema específico 2; ¿Cuál es el nivel de desempeño de la gestión administrativa de la empresa Transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019? La recopilación de datos fue obtenido de 13 personas tal y como se indicó en la muestra, y se desarrolla como sigue:

A. Planeación

Figura 12. Planeación



**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la empresa Transportes Mizu SRL  
**Elaboración:** Elaborado por el investigador



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Los resultados respecto al ítem 1 muestran que la gran mayoría de trabajadores representado este en un 46% se muestran indecisos respecto a la misión que tiene la empresa, se pudo observar que no se tiene definido una misión escrita como tal, de modo que los trabajadores tienen entendido cuál es su labor para con la organización respecto a sus funciones mas no con la sociedad o con los clientes de la empresa, del mismo modo sucede con el ítem 2 respecto a la visión empresarial, la gran mayoría de trabajadores siendo esta representada por un 46% se encuentran indeciso o hasta un 31% que indican que están en desacuerdo, indicando que no saben cuál a visión que tiene la empresa, donde se pudo percibir que las únicas personas que saben la visión de la empresa sin estar redactada en un documento son algunas personas de la cúpula de la organización, siendo esta no compartida con los colaboradores de la empresa. Respecto al ítem 3 se muestra una tendencia de indeciso y en desacuerdo, donde los trabajadores manifiestan que los objetivos que se plantean en la empresa no son compartidos del todo, por ejemplo, si se pretende elevar el índice de satisfacción del cliente al 100%, implica cumplir con la documentación necesaria y ser eficaces en las entregas, de modo que se designen de manera continua cargas a la empresa. Chilón (2016) en su investigación “Planeamiento estratégico de la empresa transportes M. Catalán S.A.C.” sostiene que la mencionada empresa con más de 22 años de experiencia en el mercado, siendo una de las empresas que lidera el sector de transporte de carga con una flota de 128 unidades de carga aproximadamente, no había tenido un plan estratégico formal hasta el 2015, indicándose así que el gerente siempre mantuvo un estilo de administración totalmente empírico, sin embargo hay que tener en cuenta la importancia de un planeamiento estratégico como base para la subsistencia y crecimiento futuro de la empresa.



Por su parte Marcó, Loguzzo, & Fedi (2016) reafirman la importancia de un planeamiento estratégico indicando así que; La organización como una totalidad no realiza acciones aisladas, sino que todas las acciones organizacionales se encuentran articuladas dentro de un plan, los objetivos constituyen una expresión concreta de los estados futuros que se desean lograr, Además señala que misión, visión y valores deben ser comunicados en el interior de la organización con el objeto de que todos sus integrantes los adopten como guías y marcos de referencia, y reconozcan la trascendencia de la conducta individual en el marco de la organización.

Respecto al ítem 4 se puede notar que hay una tendencia a estar en desacuerdo en un 69%, notando así que la empresa carece de políticas medioambientales, de seguridad y salud ocupacional, lo que genera que no se homogeneicen las decisiones y el modo de actuar en los ámbitos señalados de la empresa. Además respecto a este punto el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015) en su “Guía de orientación al usuario del transporte terrestre” indica que; dentro de los lineamientos de política nacional que se establecen como orientaciones generales a seguir, se considera prioritaria la ‘Promoción del desarrollo, seguridad y calidad en los servicios de transporte y de logística vinculados’. Esto se orienta a lograr que los servicios de transporte y logísticos se presten con calidad, transparencia, eficiencia, competitividad seguridad y que cumplan con la normatividad y con los estándares internacionales aplicables.

Respecto al ítem 5 respecto a si los planes y cronogramas son congruentes de acuerdo a la situación actual de la empresa se aprecia que un 46% no está de acuerdo ni en desacuerdo, y un 39% indica que si está de acuerdo con que los planes son coherentes de acuerdo a la situación actual de la empresa, entonces de acuerdo a lo manifestado se percibe que muchas veces se pueden llegar a programar cargas o



descargas de manera apresurada o careciendo de la información pertinente, lo que genera desorden y atrasos con los clientes; respecto al ítem 6 hay una tendencia de un 39% que está indeciso y un 38% que está de acuerdo con que los planes si son revisados continuamente, donde se pudo percibir que estos no están escritos o plasmados en un documento, sin embargo cada jefe de área tiene conocimiento en qué medida se están cumpliendo los planes establecidos que corresponde a su área; respecto al ítem 7 más del 50% indican que no están de acuerdo ni en desacuerdo respecto a si las estrategias planteadas son las adecuadas para cumplir con los planes o cronogramas, esto ya que no tienen conocimiento del mismo, respecto al ítem 8 un 46% indica que la empresa está preparada para poder continuar con sus actividades sin perjuicio de sus clientes en caso de que una unidad de transporte tenga una falla o necesite mantenimiento, esto se debe a que la empresa hace una subcontratación con empresas de su mismo rubro de modo que la empresa como tal no deje de operar y por ende demuestre seriedad y confiabilidad para con sus clientes.

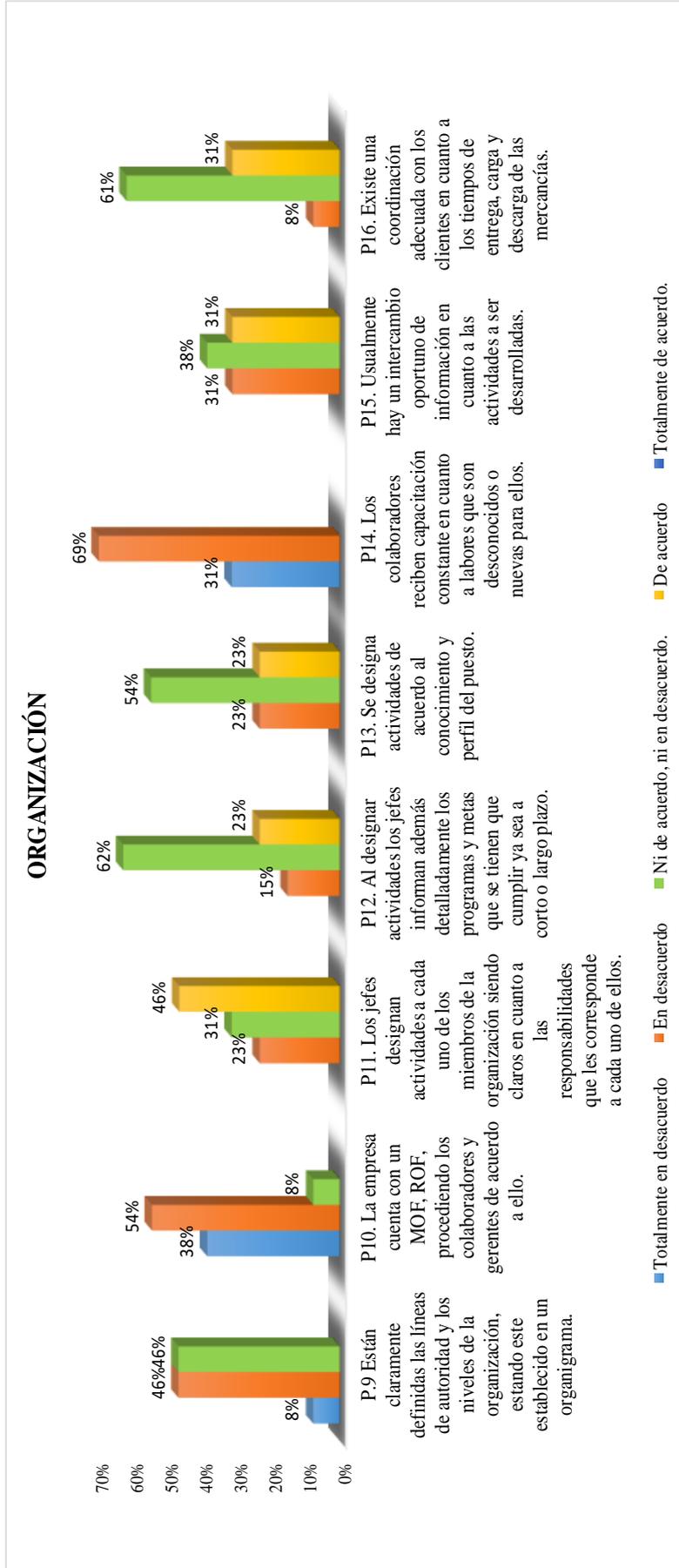
De acuerdo a Dapas (2013) en su investigación “Análisis estratégico de una empresa de transporte de mercancías” indica que la empresa de carga Tpex si cuenta con un plan estratégico donde está detallado los objetivos y estrategias para poder alcanzarlos pero sin embargo estos no son compartidos con todos los trabajadores de la empresa por lo que indica que es necesario que todo el personal se involucre en logro de objetivos comunes y por ende tener conocimiento de las estrategias a plantear de modo que los trabajadores tengan mayor certeza del trabajo que realizan, además que se debería permitir la participación de todos los colaboradores ya que ellos se encuentran más cercanos a la realidad en la que opera la empresa, por otro lado HMD Project Managers (2017) en su blog indica que para lograr una planificación coherente se deberá detallara el horizonte temporal, el responsable de la ejecución, y los recursos



a utilizare para ponerlo en práctica ya sea financieros, tecnológicos humanos, entre otros, además señalando que siempre se debe contar con un plan de contingencia en caso de que suceda algún hecho con impacto positivo o negativo.

## B. Organización

Figura 13. Organización



**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la empresa *Transportes Mizu SRL*  
**Elaboración:** Elaborado por el investigador



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Los resultados respecto al ítem 9 muestran una cifra de un 46% que indica no estar de acuerdo ni en desacuerdo, volviéndose a repetir la cifra 46% que indican estar en desacuerdo, lo que significa que de acuerdo a lo observado, la organización no cuenta con un organigrama formal plasmado en un documento y difundido, más si se tiene conocimiento de cuáles son los niveles de autoridad que a cada miembro de la organización le corresponde; lo cual tiene una relación con el ítem 10 donde un 54% de colaboradores manifiesta estar en desacuerdo ya que la empresa no cuenta con un MOF, ROF establecido y un 38% indica que no se aplica o no existe sin embargo cada colaborador tiene conocimiento de cuál es su función y las labores que tiene que cumplir dentro de su puesto de trabajo, mas no está plasmado en un documento.

Moncada (2008) en su investigación “Mejoramiento de organización, funciones y procesos en la empresa de transportes Horna e hijos S.R.L.” determino que el principal problema de la estructura organizativa es la falta de definición de funciones y responsabilidades, de modo que para solucionar este problema se realizó un manual de funciones de la empresa, la diagramación del proceso y la creación de dos áreas importantes. Además de acuerdo a Rios (2010) en su blog señala que hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo, aumenta la productividad individual y organizacional.

Respecto al ítem 11, se muestra una tendencia a estar “de acuerdo” en relación a que si los jefes son claros o no al momento de designar responsabilidades a cada uno de sus colaboradores sin embargo también se puede observar que un 31% indica estar indeciso, o hasta un 23% que indican que no son claros al momento de designar



responsabilidades esto se justifica en el hecho de que en ocasiones puede haber una inadecuada coordinación por parte de la cúpula de la organización, ya sea internamente, o externamente para con los clientes, donde influyen también los aspectos sociales, y climáticos, donde las actividades designadas cambian inevitablemente; respecto al ítem 12 se muestra una tendencia donde más del 60% de los trabajadores indican estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” respecto a si se les informa o no detalladamente los programas y metas que se tienen que cumplir ya sea a corto o largo plazo al momento de designarles las actividades, según se pudo percibir son pocos los trabajadores que tienen un conocimiento detallado de las metas a cumplir ya sea a corto o largo plazo, siendo estos los trabajadores más antiguos en sus puestos de trabajo, normalmente se les designa actividades mas no se les informa cual es la meta o a que se desea llegar a largo plazo, respecto a cuantos viajes se va realizar o en que momentos, horarios, todo esto tiende a ser incierto. Respecto al ítem 13 un 54% indico estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” esto debido a que en el caso de los conductores al momento de llegar con la mercancía donde el cliente que le corresponde se tiene que cumplir con formalidades las cuales implican documentación física, además en el caso específico de la empresa Celima exige a todos los conductores tener conocimiento sobre el manejo del aplicativo Wisetrack Mobile Celima Trebol donde se registra el número de la guía de remisión, el nombre del chofer, el número de bultos, y finalmente se sube las fotos de los documentos que corresponden al momento de hacer entrega de la mercancía, de esta manera Celima tiene un control minucioso del movimiento de sus mercancías en cuanto a tiempos de entrega, sin embargo muchos conductores tienen dificultad al hacer uso de este aplicativo móvil, lo que se resume en que muchas veces los perfiles de puesto no cuentan con las habilidades necesarias; respecto al ítem 14 un 69% de los trabajadores indicaron estar “en desacuerdo” en relación a que si estos



reciben capacitación o no en cuanto a labores desconocidas que se les pueda encomendar, percibiéndose así que no reciben capacitaciones, más si se les explica de manera personal alguna actividad que no pudieran realizar, sin embargo muchas veces no existe el entendimiento adecuado.

Emprendedores (2018) en su blog señala que al momento de designar actividades a cada uno de nuestros colaboradores hay que ser claros, explicar exactamente para cuándo y cuáles son los resultados que se desea obtener, exponer el motivo por el cual debe realizarse la actividad, su importancia dentro del esquema a largo plazo, asegurarse de que el colaborador haya entendido la tarea asignada, y por último prestar el apoyo necesario. Por otro lado Naulaguari & Zuña (2013) en su investigación “Diseño de un sistema de gestión administrativa para la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros en Buses - Rio Paute” señala que hoy en día es necesario realizar capacitaciones para tener un personal bien preparado y de acorde a las exigencias que implica desenvolverse en determinado rubro, resaltando así que es imprescindible realizar capacitaciones necesarias a los conductores respecto a los reglamentos de transporte, documentación que manejen y estén dentro de sus funciones, y en si todo lo que implica su trabajo. Por otro lado, CEPAL (2009) en su boletín “La capacitación en el sector del transporte terrestre de carga en América Latina” hace énfasis en que debería capacitarse a los empresarios en aspectos generales de la administración como; tráfico, recursos humanos, costos, gestión empresarial, Además se considera fundamental la parte operativa es decir los conductores, respecto a manejar con responsabilidad, seguridad, conjuntamente existen normativas o pautas para estos.

Respecto al ítem 15 en relación a si hay un intercambio oportuno de información en cuanto a las actividades a ser desarrolladas se muestra que hay una distribución casi

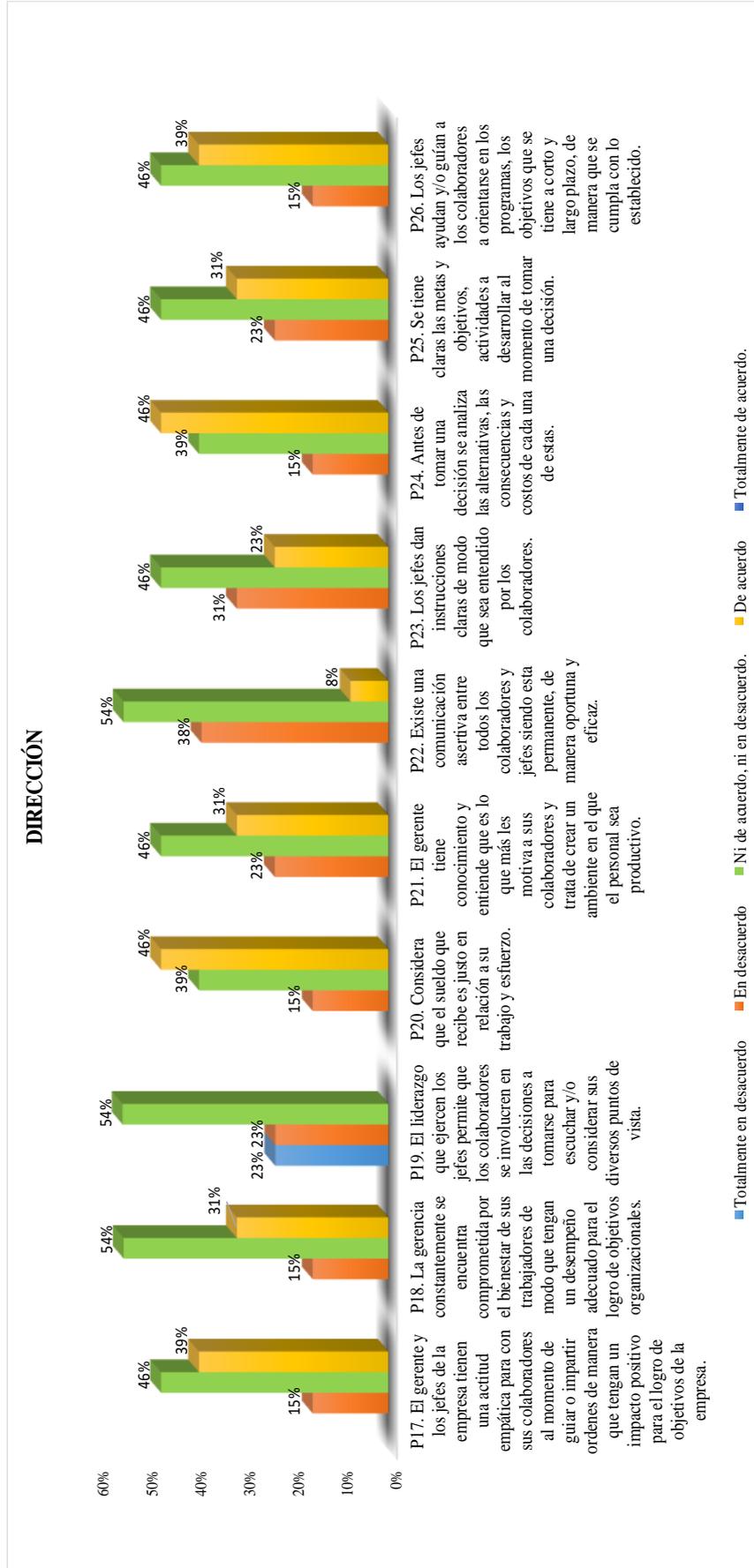


igual en “en desacuerdo” a “de acuerdo”, esto se percibe de acuerdo a lo manifestado por los trabajadores que en ciertas ocasiones puede haber complicaciones respecto al desarrollo de una actividad que involucre a los proveedores o clientes en donde no habría un intercambio oportuno de información y en otras ocasiones sería lo contrario, respecto al ítem 16 se presenta tendencia muy alta de “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” en relación a si existe o no una coordinación adecuada con los clientes en cuanto a tiempos de entrega, carga y descarga de las mercancías, gran parte de los colaboradores se muestran indecisos ya que en una primera instancia puede haber una coordinación adecuada con los clientes, pero sin embargo después pueden tender a cambiar lo programado por factores climáticos, sociales o propios del cliente, ajenos a la empresa.

Oña (2008) en su investigación “Levantamiento y mejoramiento de proceso Empresa de transporte pesado Caso “Transporte Directo” sostiene que uno de los problemas que enfrenta este sector es el retraso en la entrega de la mercadería para con sus clientes, lo que ocasiona queja y reclamos de los mismos, por lo que se debería buscar rutas alternas por el problema de seguridad, para evitar asaltos en las carreteras que a diario se dan y a ello se suma la destrucción de la mercadería por falta de un manejo y control adecuado de la mercadería frágil, además también indicaba que se carecía de comunicación continua con el cliente y había falta de compromiso para con la organización. Giusti (2017) indica que sin duda una de las situaciones más problemáticas en la gestión de la logística de distribución es la complejidad de poder resolver dificultades que surgen de manera inesperada generándose principalmente por: inexistente comunicación en tiempo real con los transportistas que realizan los despachos y manejo inadecuado de información histórica del proceso de entregas, por lo que resalta que es importante que la empresa maneje información clara y precisa respecto a la distribución logística.

C. Dirección

Figura 14. Dirección



**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la empresa Transportes Mizu SRL  
**Elaboración:** Elaborado por el investigador



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Los resultados respecto al ítem 17, muestran que un 46% de los colaboradores están “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” respecto a si el gerente y jefes tienen una actitud empática para con sus colaboradores al momento de impartir ordenes, de acuerdo a lo observado en algunas ocasiones las autoridades superiores tienen una actitud de mando basado en el principio de autoridad, por lo que el jefe no informa de los objetivos, sólo da consignas, demostrado una imagen poco empática para con sus colaboradores, respecto al ítem 18 más del 50% de colaboradores indican estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” en relación a si la gerencia se encuentra comprometida por el bienestar de sus trabajadores, por lo que se percibe que al no haber una confianza y comunicación constante entre todos los colaboradores, esto influye en pequeños problemas que pueda tener cada trabajador, ya sea en el aspecto económico, de salud, familiares y entre otros que afectan al desarrollo adecuado de sus actividades normales dentro de la empresa; ahora bien respecto al ítem 19 se puede apreciar que más del 50% indican estar indecisos respecto a si los colaboradores suelen involucrarse o no en las decisiones que toma la cúpula de la organización, de acuerdo a los resultados se percibe que en muchas ocasiones puede tomarse en cuenta la opinión de los colaboradores, y en otras puede haber decisiones en donde no se involucra a los empleados y únicamente se considere a la cúpula de la organización, además de que influye mucho los años en que cada colaborador viene trabajando para la organización.

Moya (2016) menciona que; es fundamental contar con líderes empáticos, tanto en grandes y medianas empresas como en el pequeño negocio, para que funcionen las relaciones entre compañeros, para que podamos entender a nuestros superiores. Y todo ello va a plasmarse en beneficios sociales y económicos, las personas nos sentimos mejor en el trabajo y nos implicamos más, el trabajo se optimiza y mejoran los



resultados, la productividad y los beneficios, Sin embargo Flores (2015) en su investigación “Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010 – 2013” identifico que el 86.67% de los trabajadores no participan en cuanto a algunas decisiones que pueda haber, no todos opinan, excepto el administrador y la junta administrativa, mas no se genera información a la parte operativa de la organización, teniendo cierto parecido con la realidad de la empresa en estudio, por otro lado la revista Capital Humano (2019) señala que velar por el bienestar de los empleados incrementa en un 13% la productividad de las organizaciones, reduce la rotación de colaboradores en niveles de hasta un 90%, expone que cuando se vela por el bienestar de los colaboradores, éstos se sienten más optimistas, tienen mayor autonomía en su trabajo, son más eficaces, su autoestima es más alta, y creen en lo que hacen, generando así más emociones positivas.

Respecto al ítem 20 un 46% se muestra de acuerdo afirmando así que el sueldo que recibe es justo en relación a su trabajo y esfuerzo, de acuerdo a la información obtenida todos los trabajadores de la parte administrativa reciben un sueldo fijo mensual, mas eso no ocurre con los conductores, ya que ellos reciben un sueldo variado, debido a que se les paga de acuerdo a la cantidad de viajes realizados, que en promedio son de 3 a 5 viajes por mes, respecto al ítem 21 un 46% está “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” entendiéndose así que el gerente en ocasiones puede saber que es lo que más les motiva a sus empleados sin embargo puede no tomar acciones frente a esto.

Pariacuri (2017) en su investigación “Relación entre la motivación y la calidad del servicio al cliente en la empresa de transporte público San Luis SAC.” diagnostico que el 60% del personal respecto al nivel de motivación se encontraba insatisfecho y esto repercutía negativamente en la calidad de servicio que se ofrecía a los clientes, un 73% de los clientes indicaban que los trabajadores de la empresa San Luis no brindaban un



buen servicio, por lo que se estableció un plan para mejorar la calidad de servicios de la empresa, que tubo como uno de los ejes mas importantes motivar a sus empleados, con ellos mejoraria el clima laboral, la productividad, imagen y posición en el mercado. Agregado a esto que Nazario, (2006) en su artículo científico “Beneficios y motivación de los empleados” menciona que; el primer paso para establecer un sistema de incentivos es reunir información sobre el tipo de recompensa que los empleados aspiran a recibir por su trabajo y la forma como perciben la probabilidad de obtenerla en base a su esfuerzo, siendo importante que todos los colaboradores de la organización se sientan a gusto en el desempeño de sus funciones, reiterando así una vez mas que el otorgamiento de beneficios al personal constituye una herramienta importante para la motivación de los empleados.

Respecto al ítem 22 mas de un 50% de los colaboradores indican estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” respecto a la existencia de una comunicación asertiva dentro de la empresa, esto debido a que algunas oportunidades no se llega a tener una comunicación oportuna o de manera permanente incidiendo de manera negativa para el desarrollo de determinadas actividades en relación a la parte administrativa u operativa, respecto al ítem 23 un 46% indica estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, teniendo este ítem relación con el anterior de modo que también influye la comunicación, el grado de confianza, y si los jefes se dejan entender para con sus subordinados.

De acuerdo a Vasquez (2013) en su investigación “Estrategia de comunicación interna para empresa de Courier y carga” diagnostico que aproximadamente un 50% de los empleados indicaban que si recibían todas las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente su trabajo, esto se debía a que gran parte de los trabajadores tenían una comunicación asertiva y tenían un tiempo de 3 a 5 años en su



puesto de trabajo, por lo que había un clima laboral más favorable, sin embargo un aspecto sobresaliente es que había reuniones, capacitaciones hechas que ayudaban a que se mejoraran los aspectos débiles de la comunicación, según los directivos de la empresa todo funciona bien, sin embargo indagando con los colaboradores indican la necesidad de que se realicen más reuniones para informar de los procesos o actividades, con la finalidad de que exista un mejor flujo de información. Por otro lado Montes (2016) en su artículo “Comunicación asertiva y trabajo en equipo” hizo la aplicación de un programa denominado “Gestiona tu talento” enfocado en aumentar las competencias de comunicación asertiva y trabajo en equipo donde la muestra fue de 23 supervisores de una empresa privada, los resultados fueron positivos registrándose un mayor incremento de diálogo efectivo, reconociendo así que las debilidades que pueda tener una organización pueden ser tratadas por expertos ajenos a la empresa.

Respecto al ítem 24 se puede apreciar que un 46% de los colaboradores indica estar “de acuerdo” en relación a si se analiza las alternativas y consecuencias antes de tomar una decisión, percibiendo así que cada trabajador es responsable de las decisiones que pueda tomar, sin embargo a menudo estas son consultadas con los jefes inmediatos, respecto al ítem 25 se aprecia que un 46% de trabajadores que indican estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” esto porque a menudo se puede tener conocimiento de cuáles son las actividades a desarrollar o las metas a alcanzar a un corto plazo, sin embargo muchas veces las decisiones no son las más acertadas. Finalmente respecto al ítem 26 un se puede apreciar que un 46% los colaboradores indican estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, en relación a si los jefes ayudan, guían a los colaboradores orientarse en los planes establecidos, de manera que se lleguen a cumplir estos, percibiendo así que los jefes pueden orientarlos pero no siempre, por temas de tiempo,

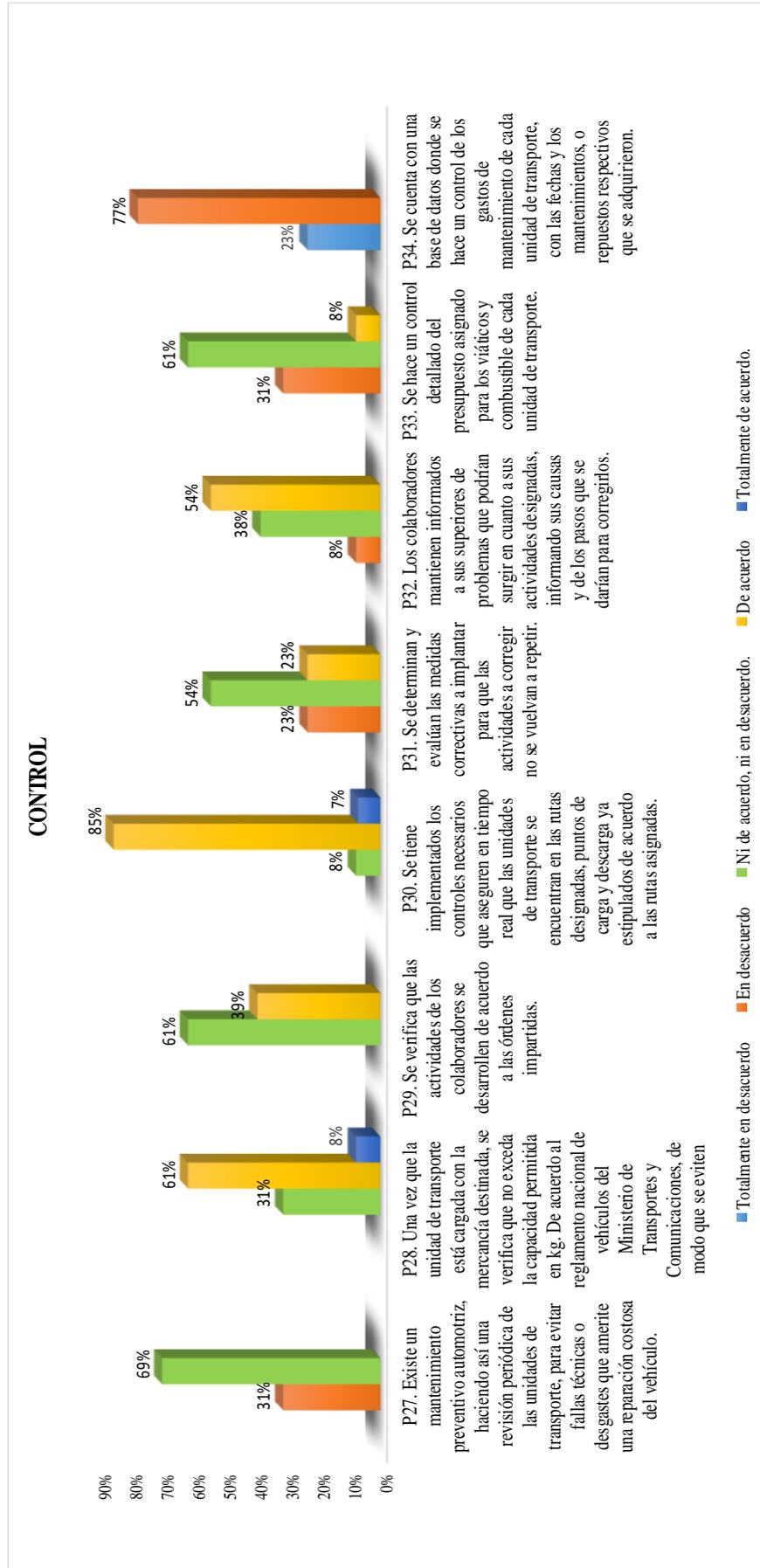


distancias o en la parte administrativa por conocimientos prácticos que están fuera de la teoría.

Guzmán (2014) en su investigación “Diseño de un sistema de gestión administrativa y financiera para las operadoras que proporcionan el servicio de transporte comercial tipo taxi convencional de la ciudad de Cuenca” diagnóstico que un 47.83% de los empleados no tienen claro cuáles son los objetivos que debería alcanzar la organización, como también se identificó que un 45% de los empleados tanto de la parte administrativa como de los choferes no reciben una inducción o guía para realizar las tareas que se les asigna, presentando una situación parecida a Transportes Mizu, sin embargo Restrepo (2017) señala que es importante orientar a los colaboradores en el desarrollo de actividades que resulten nuevas para ellos porque con el desarrollo de la tecnología, la creación de nuevas competencias que surgen con el crecimiento de las empresas y el progreso constante, llegan nuevas capacidades que los trabajadores deben desarrollar para poder llevar a cabo su labor dentro de la empresa.

## D. Control

Figura 15. Control



**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la empresa Transportes Mizu SRL  
**Elaboración:** Elaborado por el investigador



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Respecto al ítem 27 un 69% de trabajadores indica estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” esto en relación a si existe o no un mantenimiento preventivo de las unidades de transporte, de acuerdo a lo percibido se hace mantenimiento en el caso de que el conductor alerte al jefe de operaciones sobre una posible falla o revisión que tenga que hacerse, mas no hay un mantenimiento preventivo ya designado o que tenga que hacerse periódicamente, más si se les encarga a cada uno de los conductores que lleven un control del kilometraje acumulado para realizar el cambio de aceite del motor, de la caja y de la corona de la unidad de transporte, respecto al ítem 28 un 61% indica estar “de acuerdo” en que efectivamente la mercancía cargada no excede de las 35 toneladas tal y como lo establece el reglamento nacional de vehículos aprobado por el Decreto Supremo N° 058-2003-MTC ya que de por si la empresa generadora de la carga es responsable de asignar cargas con un límite de 35 toneladas por unidad de transporte, caso contrario en el momento que la unidad pasa por la red vial y la balanza verifica que se pasó los límites establecidos sanciona a la empresa transportista pero la multa viene a ser más fuerte para la empresa generadora de la carga.

Ricaldi (2013) en su investigación “Propuesta para la mejora de la disponibilidad de los camiones de una empresa de transportes de carga pesada mediante el diseño de un sistema de gestión de mantenimiento” diagnosticó que por momentos se presentaba indisponibilidad de las unidades de transporte generando atrasos en sus viajes o que estas estén sin operar por determinados días, esto tenía como antecedente el carecer de un mantenimiento preventivo, más si se realizaba un mantenimiento correctivo, es decir las intervenciones solo se daban cuando se presentaban fallas mecánicas, por lo que se propuso el desarrollo de un mantenimiento autónomo, el



cual consistió en simples intervenciones (revisar el nivel de aceite de dirección, temperatura del motor, el sistema de frenos, entre otros) que deben realizar de manera periódica que ayuden a identificar a tiempo los defectos que pueda haber y así evitar fallas complejas a largo tiempo. Por otro lado, Morante Asesores (2019) indica que; todas las empresas deben cumplir con la legislación del país en las que estén establecidas, además de tener en cuenta las relaciones comerciales. Y, es a través de las leyes desde donde se regulan todos los ámbitos y éstas se revisan y modifican continuamente para adaptarse a nuevos escenarios y modelos de negocio, notando así que cada empresa debe tener el conocimiento suficiente de las leyes que están establecidas en el sector en el que se desenvuelven.

Respecto al ítem 29 se puede apreciar que un 61% de los colaboradores indica estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” respecto a la verificación en cuanto a las actividades que se les designa, percibiendo así que hay una verificación pero esta no es constante, o simplemente se les da la confianza a cada uno de los trabajadores de manera que se nota el grado de responsabilidad, o en caso haya alguna duda sea informada, respecto al ítem 30 se puede notar que un 85% indica estar “de acuerdo” respecto a si se tiene implementado los controles necesarios que aseguren en tiempo real el lugar donde se encuentran las unidades de transporte, afirmando que efectivamente si se cuenta con un GPS satelital que es manejado por la cúpula de la organización.

Hernández (2010) indica que la verificación constante de cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro de una organización, es importante ya que al asegurar el avance de cada una de las actividades realizadas, conjuntamente podemos dirigir nuestros proyectos por la ruta más adecuada hacia el logro de nuestros objetivos, al verificar podemos analizar la situación actual de la empresa y de su



avance, determinar si se están utilizando los recursos correctamente e identificar los problemas que puedan surgir, por otro lado respecto al tema de control de flotas (Álvarez, 2015) menciona que con la competitividad existente de hoy en día, es necesario tener facilitadores respecto a la gestión de flotas de manera que se agilice el trabajo del día a día, por ende se convierte en un factor importante de las empresas de este sector, ya que produce un aumento en su eficiencia pudiendo lograr que donde antes se realizaba un viaje ahora consigan realizar dos debido al hecho de tener una buena gestión y localización de sus flotas en tiempo real.

Respecto al ítem 31 se puede apreciar que un 54% indica estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” en relación a si se determinan y evalúan las medidas correctivas a implantar en caso haya actividades que presenten problemas al desarrollarse, de modo que, de acuerdo a lo percibido muchas veces se ha visto que por ejemplo se carga fierro o cerámica y durante el trayecto en un momento determinado que el carro se estaciona para que el chofer pueda descansar, se da el robo de mercancías en mínima cantidad pero se da, o también se da el caso de que las cerámicas lleguen dañadas al lugar de entrega, siendo esto un problema, de modo que las acciones correctivas en estos casos es un poco complejo al momento determinar qué es lo que se podría hacer frente a esto, respecto al ítem 32 se aprecia que un 54% manifiesta estar “de acuerdo” respecto a si los colaboradores mantienen informados a sus jefes inmediatos de problemas que podrían surgir en cuanto a las actividades que se les designa, de modo que se aprecia que efectivamente los colaboradores si informan de todos los percances que pueda surgir en el cual no tengan conocimiento o no estén en la capacidad para poder tomar una decisión adecuada.

Pérez (2013) señala que las acciones correctivas deben atacar la raíz de la causa del problema con el objetivo final de evitar que se vuelvan a producirse, estas



acciones deben estar registradas en un documento, definirse los responsables y plazos de ejecución, debiendo además posteriormente valorar cuan eficaz a sido respecto al problema inicial y si realmente a evitado que vuelva a ocurrir, y en caso de detectar su ineficacia, se deberá replantear la acción y darle otro enfoque más apropiado. Por otro lado, respecto a las dificultades que podría existir al momento de ejecutar una actividad por parte de los subordinados, Chavez (2008) señala que al designar actividades es importante transmitir confianza y cordialidad de modo que el empleado se sienta comprometido e informe de alguna dificultad que pudiera darse sin temor a represalias, de modo que de por sí ya se tiene un control de los sucesos que ocurren en la organización.

Respecto al ítem 33, se puede apreciar que un 61% de los colaboradores indican estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” en relación a si existe un control detallado del presupuesto asignado a los viáticos y combustible que cada unidad de transporte requiere, por lo que de acuerdo a lo percibido si hay un control de presupuesto, mas no es detallado o anotado manualmente o digitalmente en un sistema, lo mismo ocurre con el control del combustible, se tiene como socio a Primax, el cual abastece a la empresa haciendo pagos periódicos, no se paga al instante en cada recarga, finalmente respecto al ítem 34 se puede apreciar que un 74% de los colaboradores manifiesta estar “en desacuerdo” en relación a si se cuenta con una base de datos donde se hace un control de los gastos de mantenimiento, o repuestos respectivos de cada unidad, por lo que de acuerdo a lo percibido la empresa carece de un sistema o una base de datos, más si todo se lleva manualmente, o se hace un registro simple en Excel de los pagos a los trabajadores, mas no de los gastos que se pueda incurrir.

Velasquez (2018) en su investigación “Propuesta de un sistema de costos basados en actividades y su impacto en la rentabilidad de la empresa de transportes de carga



pesada Paraíso S.A.C.” diagnosticó que la mencionada empresa. carecía de un sistema de costos, sin embargo los colaboradores manifestaban que era necesario la implementación de un sistema de costos ya que este proporcionaría un beneficio en cuanto al crecimiento económico de la empresa, por lo que se recomendó usar un sistema de costos basado en las actividades de la empresa de transporte de carga pesada Paraíso S.A.C., teniendo en cuenta que esta empresa cargaba alimentos como papa, madera o cebolla, y se presentaba distorsiones de costos para con sus clientes. Por otro lado el IDAE (2006) en su publicación “Guía para la gestión del combustible en las flotas de transporte por carretera” indica que en las flotas de transporte medianas a grande, el combustible tiene una especial relevancia en su estructura de costes, y más aún con los actuales precios a los que se cotiza el crudo en el mercado, por lo que es necesario hacer alianzas estratégicas para reducir costos debido a la gran cantidad de consumo de combustibles, además de llevar un control minucioso de los tramos y la cantidad de combustible que emplea para estos.

Finalmente, después de haber desarrollado cada uno de los componentes de la gestión administrativa con su respectivo análisis y discusión, se presenta un resumen de los datos tabulados los cuales se encuentran en el ANEXO 4, el resumen se aprecia en la Tabla 3 donde se determina que el nivel de desempeño de la gestión administrativa de la empresa transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019 obtuvo un puntaje de 99.48 traduciéndose así que a la actualidad tiene un desempeño regular.

**Tabla 3.** *Resumen Codificado - Nivel de desempeño de la gestión administrativa*

<b>Componentes Gestión Administrativa</b>	<b>Transportes Mizu (n=13)</b>	
	Promedio	Convertido
Planeación	2.9038	98.7308
Organización	2.6635	90.5577
Dirección	3.0308	103.0462
Control	3.1058	105.5962
<b>TOTAL</b>	<b>2.9260</b>	<b>99.4827</b>

*FUENTE:* Datos obtenidos de la tabulación del cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Transportes Mizu SCRL

*ELABORACIÓN:* Elaborado por el investigador

El puntaje obtenido indica que actualmente la empresa Transportes Mizu tiene un nivel de desempeño regular, esto de acuerdo a la ficha técnica del cuestionario gestión administrativa, donde se justifica las escalas de medición y los rangos de calificación, junto con la validación de confiabilidad del cuestionario.

#### **4.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 3: PROPONER UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ENFOCADO EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

Para responder a este objetivo se diseñó un sistema de información que básicamente permitirá administrar y controlar los recursos humanos, económicos y procesos logísticos de la empresa, de manera que fue diseñado como sigue:

**Sistema menú:** Inicialmente para poder ingresar al sistema de información como tal, este pedirá una contraseña para el acceso, donde una vez digitada posteriormente se presentará 4 módulos, en el que inicialmente para poder interactuar, se ingresará al módulo registrar. Se puede ver en el ANEXO 5.

**Módulo registrar:** En este módulo se registrará la programación de viaje que



notificó la empresa cliente, donde se ingresará la fecha de programación, el número de programación y razón social asignado de la empresa generadora de la carga, el nombre del conductor que se encargara del servicio a prestar, el tramo a recorrer para controlar el kilometraje recorrido, el número de placa de la unidad de transporte que cubrirá el servicio, los viáticos que se asignará al conductor y el costo de estiba que se la dará al conductor para que pueda pagar por la descarga de la mercancía. Por último, se registrará, y en caso que haya otra carga programada a ingresar al sistema, se presionará click en la opción “limpiar”. Este módulo es para ingresar en primera instancia los viajes que programan las empresas generadoras de carga a Transportes Mizu S.C.R.L. Se puede ver en el ANEXO 6.

**Módulo programaciones:** En este módulo se encontrará la información de todos los viajes programados que tuvo la empresa y por ende se ejecutaron. Se tendrá la opción de buscar por filtros como; nombre del conductor, número de placa o número de programación para tener un conocimiento más detallado del viaje realizado, ya que una vez cumplido con la descarga de la mercancía y entrega al cliente de la empresa generadora de la carga, se pasara a ingresar datos como; número de boletas de peaje, costo total de gasto en peajes, numero de planilla, costo total por el servicio prestado, fecha de emisión de la factura por parte de Transportes Mizu a nombre de la empresa generado de la carga, fecha de cancelado o cobro, número de cuenta a la que deposito la empresa cliente, y precio por el combustible asignado a la ruta. De manera que se tenga un control detallado de los gastos y cobros por cada servicio prestado tal como se ve en el ANEXO 7.

**Módulo información de recursos humanos:** En este módulo se presentarán datos



para el pago específico de los conductores, inicialmente se tendrá datos de cada conductor y el tramo o viaje que se les asigne, esta información estará entrelazada con el primer módulo, por lo que los datos a seguir ingresando serán; el total a pagar por el viaje o tramo asignado, la fecha que se le cancelo al conductor y el número de boleta de pago, en este módulo también se podrá filtrar información para saber a qué conductores se ha pagado o cancelado, cuantos viajes realizo cada conductor y con qué carro realizo el viaje y en que fechas. Se puede ver en el ANEXO 8.

**Módulo control del combustible y kilometraje recorrido:** Este módulo estará entrelazado con los módulos anteriores, por ende, se tendrá la información ya ingresada, sin embargo, el fin de este módulo es controlar el combustible consumido por cada vehículo, de modo que se ingresará información de precios, proveedores y las facturas emitidas por los grifos, de modo que se lleve un control más minucioso por cada unidad de transporte. Se puede ver en el ANEXO 9.

#### 4.4 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

##### 4.4.1 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 1

###### HIPÓTESIS PLANTEADA

“El grado de implementación del sistema de control interno de la empresa Transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019 se ubica en un rango intermedio.”

En el apartado 4.1 del presente capítulo se ha logrado demostrar que el nivel de implementación del sistema de control interno de la empresa Transportes Mizu obtuvo un puntaje de 0.70, llegándose a este resultado mediante el análisis y tabulación de los datos presentados de cada uno de sus componentes e indicadores



del sistema de control interno que se puede apreciar en la Tabla 2, donde finalmente de acuerdo a los rangos de calificación establecidos en la ficha técnica del cuestionario del sistema de control interno se determinó que la empresa Transportes Mizu tiene un sistema de control interno implementado perteneciente a un rango “intermedio” demostrándose así que la empresa no tiene implementado los controles necesarios como parte de su gestión teniendo una baja o débil implementación de sus controles, por lo tanto la hipótesis planteada es válida.

#### **4.4.2 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2**

##### **HIPÓTESIS PLANTEADA**

“El nivel de desempeño de la gestión administrativa de la empresa Transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019 es regular.”

En el apartado 4.2 del presente capítulo se ha logrado demostrar que el desempeño de la gestión administrativa de la empresa Transportes Mizu obtuvo un puntaje de 99.48, anterior a esto se hizo un análisis de cada uno de los componentes, el cual finalmente de acuerdo a los rangos establecidos de calificación en la ficha técnica del cuestionario gestión administrativa se determinó que el puntaje obtenido pertenece a un nivel de desempeño “regular”, demostrándose esto en la Tabla 3 , por lo tanto la hipótesis planteada es válida.



## V. CONCLUSIONES

En base a los objetivos y los resultados ya analizados en el presente trabajo de investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

**PRIMERA:** La empresa logística Transportes Mizu S.C.R.L. presenta una implementación del sistema de control interno a nivel intermedio con un puntaje de 0.70; de acuerdo a las encuestas realizadas y al análisis de datos se diagnosticó que, respecto al ambiente de control, la gerencia no ha establecido políticas, documentos que regulen el control interno en la organización, se carece de un código de ética sin embargo todos los colaboradores actúan con principios y valores; evaluación de riesgos, la empresa no posee un documento formal donde este plasmado la identificación, análisis y respuesta a los riesgos que están expuestos; actividades de control, no existen documentos que controlen la autorización o aprobación de actividades, sin embargo todos tienen conocimiento de las actividades que requieren autorización o aprobación, el acceso a la información o archivos de la empresa está autorizado únicamente al área administrativa; información y comunicación, la información de actividades o documentos es básica en la empresa para la toma de decisiones, por otro lado la información interna y externa no siempre es útil oportuna y confiable, además se carece de un sistema integrado de información que se ajuste a las necesidades de la empresa; supervisión, la empresa no supervisa continuamente a sus trabajadores sin embargo estos siempre comunican en caso de que se presente problemas en alguna actividad para que se dé la corrección necesaria.

**SEGUNDA:** La empresa logística Transportes Mizu S.C.R.L. presenta dificultades respecto al desempeño que ejerce en cada una de las fases de la gestión administrativa, calificándose de acuerdo a los resultados obtenidos como “regular” con un puntaje de



99.48; respecto a la planeación, se diagnosticó la falta de un plan estratégico documentado y compartido con todos los colaboradores de la organización, la carencia de políticas de seguridad, salud ocupacional y políticas medioambientales, hecho que pone en riesgo la salud e integridad de los trabajadores y de la sociedad; organización, se pudo apreciar que la empresa no posee una MOF, ROF y organigrama documentado, por lo que los trabajadores no se rigen o actúan bajo lo establecido respecto a un documento, en cuanto a la designación de actividades, la empresa no capacita a los colaboradores respecto a actividades que pudieran ser nuevas o dificultosas para ellos; dirección, se diagnosticó que el gerente y los jefes ejercen un liderazgo autocrático, y en algunas ocasiones democrático, de modo que no siempre se toma en cuenta la opinión o participación de todos los colaboradores, del mismo modo se apreció que no hay una comunicación asertiva lo que genera que algunas veces no se tome las decisiones adecuadas; control, se diagnosticó que la empresa no hace un control respecto al mantenimiento de sus unidades de transporte habiendo así mantenimientos correctivos mas no preventivos, lo genera retrasos o que la unidad deje de operar por un buen tiempo, por otro lado se detectó que se carece de una base de datos o un sistema informático lo cual no es beneficioso para el control de sus presupuestos respecto a; registro y costeo de mantenimientos, adquisición y control de repuestos, liquidaciones, control de planillas de viaje, entre otros, que son necesarios para una gestión más fácil y eficiente.

**TERCERA:** Respecto al sistema de información planteado, se considera que es una herramienta de gestión adecuada para dar el soporte necesario al control de los recursos humanos, financieros y el proceso logístico de la empresa Transportes Mizu, ya que carece de un sistema integrado, por otro lado, mejorará algunos aspectos relacionados al control interno y gestión administrativa que la empresa posee actualmente.



## VI. RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Respecto al grado de implementación del sistema de control interno que presenta la empresa Tranportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019, en cuanto al componente; ambiente de control, se recomienda implantar documentos como políticas, código de ética, manual de procedimientos de actividades específicas; en cuanto a la evaluación de riesgos, se recomienda que principalmente el jefe de operaciones conjuntamente con el gerente de la empresa desarrollen un plan para la administración de riesgos, de modo que en el documento este plasmado los riesgos a los que están expuestos en todas la áreas o ámbitos de la empresa, y se haga una valoración de estos para determinar las medidas necesarias a implantar; actividades de control, se recomienda que los procedimientos de autorización y aprobación sean considerados para determinadas actividades y estos estén escritos en un documento formal (manual) y por ende todos los colaboradores actúen de acuerdo a lo establecido; información y comunicación, se recomienda que la empresa implemente un sistema integrado de información de modo que resulte más eficiente y se reduzca la cantidad de archivos Excel por cada registro de información, también se recomienda que los documentos recibidos y generados tengan una numeración correlativa en los archivos correspondientes; finalmente respecto al componente supervisión, se recomienda realizar autoevaluaciones continuas con el fin de diagnosticar las debilidades que presenta la empresa en cuanto a determinada actividades y por ende se plantee recomendaciones o planes de mejora

**SEGUNDA:** Respecto a las debilidades que se presenta en las distintas fases de la gestión administrativa que tiene la empresa Transporte Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019, en cuanto a la planeación se recomienda implementar un plan estratégico



el cual sea difundido en la organización y por ende todos los colaboradores tenga conocimiento de este, como también se recomienda la implementación de políticas de seguridad, medioambientales, y otras que se consideren necesarias; respecto a la organización, se debe implementar un MOF, ROF y organigrama de modo que cada colaborador actúe de acuerdo a lo establecido en estos documentos, por otro lado se deben implementar capacitaciones, como también mejorar en el tema de coordinación de actividades en base a una comunicación clara y constante, en cuanto a la fase de dirección se recomienda mejorar el tipo liderazgo que ejercen los jefes y gerente, de igual manera la comunicación de modo que se genere un buen clima laboral donde todos se sientan comprometidos y cómodos con su trabajo, respecto al control, se recomienda primeramente tener un control preventivo de las unidades de transporte, por otro lado se recomienda implementar una base de datos en cuanto al control de presupuestos, gastos, liquidaciones, mantenimientos, y otros que se consideren necesarios, de modo que finalmente se garantice un desempeño eficiente de la gestión administrativa.

**TERCERA:** Por último, se recomienda que Transportes Mizu S.C.R.L. considere el sistema de información planteado en la presente investigación, con el fin de que mejore sus actividades en cuanto a control y gestión, y de ser necesario que se realice las modificaciones o reajustes que se consideren útiles, como por ejemplo implantar este sistema integrado en una página web propia de la empresa de manera que se pueda ingresar datos en tiempo real dentro o fuera de la oficina.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acedo, G. (2011). *Gestión administrativa y tributaria de PYMES*. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia (Grupo Anaya, SA.).
- Agreda, T. I. (2014). *Diseño e implementación del sistema de control interno y su incidencia en la gestión de la empresa de transporte Tours S.A.C. Sede matriz Trujillo y sucursales - 2014*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Aguirre Ormaechea, J. M. (2005). *Auditoria y control interno*. Madrid, España: Cultural S.A.
- Alvarado, L. A., Rayter, A. K., & Rivas, I. C. (2016). *Las empresas de transporte de carga y su camino a la implementación del control interno*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Álvarez, G. (2015). *Nuevos modelos de gestión aplicados a empresas de transporte y de gestión logística. Análisis y comparativa de aplicaciones de gestión de flotas*. Cajamarca, Jaén: Universidad de Jaén.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración; Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de entajas competitivas*. Chiclayo, Perú: Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo, Escuela de Economía.
- Añazco, F. (2012). *Procedimientos de control interno administrativo y financiero para la cooperativa de transportes Asociados Cantonales "TAC"*. Ecuador, Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Aponte, L., & Diaz, D. (2017). *Análisis de la relación costo – beneficio de la implementación de un sistema GPS para el control de rutas en la empresa Bimbo de Colombia S.A. Regional Bogotá*. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.



- Arango, J., & Ramos, N. (2014). *Repercusión del control interno en las gestión del transporte interprovincial de pasajeros del distrito San Juan Bautista*. Ayacucho: Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.
- Aroca, M. (2016). *La auditoria interna y su incidencia en la gestión de la empresa de transportes Guzman S.A. de la ciudad de Trujillo*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Arredondo, G., De la Garza, J., & Vázquez, C. (2015). *Transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones, basado en un modelo estructural*. D.F. México: Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración.
- Artavia, M. (2016). *El control interno en las TIC's*. Costa Rica, San José: Universidad Latina de Costa Rica.
- B. Ena, S. D. (2008). *Gestion Administrativa de Personal*. Madrid, España: Editores Paraninfo S.A.
- Barata, K. (2004). Archives in the digital age. *Journal of the Society of Archivist*, vol. 25, n° 1, 63-70.
- Barradas, M., & Ortiz, I. (2012). *Ética empresarial y responsabilidad social de la empresa familiar. Un caso para reflexionar: ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*. Oaxaca: Revista ciencia administrativa.
- Benavente, C. J. (2017). *Implementación del sistema de control interno en las empresas de transporte en la Región Puno en el periodo 2016 - 2017*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano Puno.
- Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: Una herramienta del fortalecimiento de las Pymes. *Revista Electrónica de las sedes regionales de la Universidad de Costa Rica*, 1 - 25.
- Bernal T., C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque Global e integral*. México: Pearson Educación México.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación* (2da edición ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.



- Bernal, C. A., & Sierra, H. D. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Caldas, M. E., Carrión, R., & Heras, A. J. (2011). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Madrid, España: S.A. EDITEX.
- Campillo, I., Rosquete, R., Palomino, M., Legañoa, D., Cano, A., & Cabrera, I. (2012). Estructura organizativa del sistema de gestión integral de documentos de archivo. *Red de Revistas Científicas de América latina, el Caribe, España y Portugal*, 13-28.
- Carrasco, M., & Farro, C. (2014). *Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios Vanina E.I.R.L., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el periodo 2012*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Castañeda, I. (2014). *Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial*. Medellín, Colombia: Institución Universitaria Tecnológico de Antioquía.
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad* (Segunda edición ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- CEPAL. (2009). *La capacitación en el sector del transporte terrestre de carga en América latina. Edición N°270*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Charaja, F. (2000). *Manual de Investigación Educativa*. Puno, Perú: Editorial Nuevo Mundo.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Inter American Editores, S.A. de C.V.
- Chilón, S. (2016). *Planeamiento estratégico de la empresa transportes M. Catalán S.A.C.* Santiago de Surco: Pontificia Universidad Católica del Perú.



- Choquehuanca, M. (2016). *Diseño de un sistema de control interno para mejorar la rentabilidad de la empresa transportes Lucs EIRL en la ciudad de Jaen - 2015*. Jaén: Universidad Señor de Sipán.
- Chuyacama, M. (2017). *Propuesta de control interno COSO III para optimizar el área contable en la empresa de Transportes Integrados Don Jose SAC de la ciudad de Arequipa 2015 - 2016*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.
- Claros, R., & León Llerena, O. A. (2012). *El control interno como herramienta de gestión y evaluación*. Breña: Pacífico Editores S.A.C.
- Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. COSO. España.
- Contraloria General de la República. (2006). *Normas de Control Interno - Ley N° 28716*. Lima, Perú.
- Contraloría General de la República. (2013). *Medición de la implementación del sistema de control interno en el estado*. Lima: Departamento de control interno de la contraloría general de la república.
- Córdova, J. I., & Arévalo, L. M. (2018). *Gestión administrativa y su relación en la satisfacción laboral de los trabajadores de la distribuidora Tulipan S.A.C., ciudad de Tarapoto, año 2017*. Tarapoto: Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.
- Dapas, G. (2013). *Análisis estratégico de una empresa de transporte de mercancías*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Del Toro Ríos, J. C., Fonteboa Vizcaino, A., Armada Trabas, E., & Santos Cid, C. M. (2005). *Programa de preparación económica para cuadros. Control Interno*. La Habana, Cuba: Centro de estudios contables financieros y de seguros (CECOFIS).
- Dominguez, R. (2006). *Introducción a la gestión Empresarial*. Europa.
- Estupiñan, R. (2006). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de informe COSO I y II (2a edición ed.)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.



- Estupiñan, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoria interna* (Segunda edición ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2005). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning, 7 edición.
- Eyssautier, M. (2010). *Elementos Básicos de la Administración* (4a ed. ed.). México: Editorial Trillas.
- Ferrel, O. C., Hirt, G. A., & Ferrell, L. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante* (7ma edición ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Flores, S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010 - 2013*. Managua: Universidad Autonoma de Nicaragua, Managua.
- Fonseca Luna, O. (2008). *Auditoria y Control*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de control interno para las organizaciones: Guía práctica y orientaciones para evaluar el control interno*. Lima: Instituto de investigación en Accountability y Control- ICCO.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoria administrativa* (2a edición ed.). México: Pearson Educación.
- Fuentes, M. d., & Pozo, E. C. (2012). *Fundamentos de dirección y administración de empresas* (2a edición ed.). Madrid, España: Ediciones Piramide.
- Gómez Rojas, J. P. (2014). Las competencias profesionales. *Revista Mxicana de Anestesiología*, pag. 49 - 55.
- Gómez, D., Blanco, B., & Conde, J. R. (2013). *El sistema de control interno para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba*. La Habana, Cuba: Revista internacional de gestión del conocimiento y la tecnología.
- Gonzáles, J. M., & Bretones, F. (2009). *Motivación laboral*. Madrid: Pirámide.



- Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Gutiérrez, Ó. (2013). *Fundamentos de administración de empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.).
- Guzmán, B. (2014). *Diseño de un sistema de gestión administrativa y financiera para las operadoras que proporcionan el servicio de transporte comercial tipo taxi convencional de la ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana .
- Hampton, D. R. (1989). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta edición ed.). México: McGraw - Hill/ Interamericana Editores , S.A. de C.V.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de administración*. Medellín, Colombia: Editorial ITM.
- IDAE. (2006). *Guía para la gestión del combustible en las flotas de transporte por carretera*. Madrid: Instituto de la diversificación y ahorro de la energía.
- IIAP. (2009). Normas Generales del Sistema de Control Interno en el IIAP. Lima: Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana.
- Infantes, H. (2016). *Caracterización del control interno de tesorería de las empresas de transporte del Perú: Caso Transportes Medio Mundo S.A.C. Trujillo, 2016*. Trujillo: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Isaza, A. (2012). *Control interno y sistema de gestión de calidad*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una perspectiva Global y Empresarial. 14a edición*. México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Laurita, F. (2013). *Control interno en empresa de transporte de carga*. Córdoba: Universidad Empresarial Siglo XXI.
- Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* (3a edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.



- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (4a Edición. ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Lozano, G., & Tenorio, J. J. (2015). *El sistema de control interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector construcción*. Tarapoto: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión.
- Mafla, G. (2016). *Métodos de evaluación y control interno para la compañía de Transporte pesado Express de la Sierra "Sierrcarrex S.A." de la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Mamani, A. (2017). *El control interno y su influencia en los inventarios de bienes muebles de la Dirección Regional de Salud Puno Periodo 2014 - 2015*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Mamani, J. J. (2018). *El control interno y su influencia en la gestión administrativa de las empresas de transportes del Perú: Caso empresa R&S Contratistas Generales. Huacho 2018*. Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.
- Mantilla, S. A. (2012). *Control Interno: Informe COSO* (Cuarta edición ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones* (2da edición ed.). Florencio Varela, Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Marín de Guerrero, M. A. (2002). *Serie Cuadernos N°65 "Nuevos conceptos de Control Interno. Informe COSO"*. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Mariños Paredes, I. L. (2015). "El Sistema de Control Interno en el Proceso de Operaciones y la Mejora en la Situación Económica de Transportes Mariños en el año 2015, Trujillo". Trujillo, Perú.
- Martos, K. L. (2016). *El control interno en la gestión administrativa de la empresa de transportes Marín Hermanos SAC, Cajamarca 2016*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.



- Mejía, E. G. (2018). *Caracterización del control interno en las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: Caso Empresa de transportes en automóviles los Casmeños S.A. – Casma, 2017*. Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.
- Mendéz, C. E. (2011). *Metodología - Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (4ta edición ed.). México: Editorial Limusa S.A. de C.V.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Guía de orientación al usuario del transporte terrestre*. Lima: Dirección Nacional de Desarrollo de Comercio Exterior.
- Miñano, L. (2018). *Los mecanismos de control interno de los operadores logísticos en el Perú. Caso: Ransa Comercial S.A. Paita – Piura, 2018*. Piura: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.
- Moncada, H. (2008). *Mejoramiento de organización, funciones y procesos en la empresa de transportes Horna e hijos S.R.L.* Piura: Universidad de Piura.
- Moya, L. (2016). *La empatía en la empresa*. Valencia: Plataforma empresas.
- Münch, L. (2006). *Fundamentos de Administración* (2a ed. ed.). México: Trillas MX.
- Münch, L. (2014). *Administración; Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2a edición ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Naulaguari, S., & Zuña, C. (2013). *Diseño de un sistema de gestión administrativa para la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros en Buses - Rio Paute*. Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Nazario, R. (2006). *Beneficios y motivación de los empleados*. Rosario: Universidad del Centro Educativo.
- Ocaña, L. D. (2015). *El control interno en la gestión de la empresa de transportes Huascarán S.A. - 2015*. Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.



- Oña, M. (2008). *Levantamiento y mejoramiento de procesos Empresa de transporte pesado, Caso: "Transporte directo"*. Quito: Escuela Politecnica del Ejército, Departamento de Ciencias Economica Administrativas y de comercio.
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). "La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas". *Revista Científica Dominio de las Ciencias, Vol. 3*(núm. 4), 226-309.
- Pacheco, J. (2 de Septiembre de 2019). *Web y empresas*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2019, de <https://www.webyempresas.com/administracion-estrategica/>
- Parada, M. (2017). *Gerencia de riesgos en el sector transporte de mercancías*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Pariacuri, S. (2017). *Relación entre la motivación y la calidad del servicio al cliente en la empresa de transporte público San Luis SAC*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipan.
- Pérez, F. (1999). *Auditoría de estados financieros teoría y práctica*. México: Mac Graw Hill.
- Polo, E. (2018). *Implementación del sistema de control interno y su incidencia en la rentabilidad de las empresas de transporte de carga en la ciudad de Trujillo, 2016*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Porter, M. (1982). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- Proaño, M., Orellana, S., & Martillo, O. (2018). *Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual*. Guayaquil: Revista Espacios ISSN.
- Quezada, F., & Marín, X. (2013). *Identificación, medición y evaluación de riesgos ocupacionales en el área de producción de la industria "Productos lácteos Nandito - Cuenca"*. Cuenca: Universidad Politecnica Salesiana.
- Ramos, F. (2013). *Control interno y la mejora continua de las empresas de transporte de carga pesada en la Región Junín*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.



- Ramos, V. (2018). *Implementación de sistema de control interno en el proceso logístico y su impacto en la rentabilidad de la empresa Neptunia S.A. Gestión 2015*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Rengifo, M. (2004). *Control interno: Metodología del riesgo, análisis de los resultados y recomendaciones, caso CAPRECOM EPS.\**. Cochabamba: Cuadernos de administración/ Universidad del Valle.
- Ricaldi, M. C. (2013). *Propuesta para la mejora de la disponibilidad de los camiones de una empresa de transportes de carga pesada mediante el diseño de un sistema de gestión de mantenimiento*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. .
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2013). *Fundamentos de Administración* (Octava Edición ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez Valencia, J. (2009). *Control interno. Un efectivo sistema para la empresa* (2a edición ed.). México: Trillas.
- Rodríguez Valencia, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (Sexta edición ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Rodríguez, R. (2016). *Diseño de un sistema de control interno en la empresa A&B Representaciones SRL, con el fin de mejorar los procesos operativos - periodo 2015*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Rodríguez, S. H., & Martínez, A. P. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Rodríguez, V. A. (2018). *Sistema automatizado de control tributario, en los gobiernos locales*. *Revista Quipukamayoc*, 23-31.
- Salazar, L. (2011). *Documentación de procesos en la gestión de empresas agricultoras Antioqueñas*. Antioquía: Escuela de Ingeniería de Antioquia.



- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica: teórica, metodológica, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: 3R.
- Sindicatura General de la Nación. (2014). *Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional*. Buenos Aires: SIGEN.
- Soto Paredes, J. P. (2011). *Evaluación de la gestión administrativa en centros médicos auspiciados por Organismos Internacionales, Caso Club Rotario*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar, Programa de maestría en dirección de empresas.
- Sotomayor, A. (2002). *Control interno y auditoría: Su aportación en las organizaciones*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Stoner, J., & Freeman, E. (1996). *Administración* (Sexta edición ed.). Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- SUTRAN. (2017). Anuario Estadístico. Lima: Hecho en depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N°2013-87609.
- Talaverano, D., & Paima, R. (2016). *Caracterización del control interno y la Gestión de la empresa logística peruana Del oriente S.A., Pucallpa, 2016*. Pucallpa: Universidad Católica los Ángeles Chimbote.
- Vasquez, M. (2013). *Estrategia de comunicación interna para empresa de Courier y carga*. Guatemala de la Asunción: Universidad Rafael Landívar.
- Velasquez, M. (2018). *Propuesta de un sistema de costos basados en actividades y su impacto en la rentabilidad de la empresa de transportes de carga pesada "Paraiso S.A.C."*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.



## WEB GRAFÍA

- Capital Humano. (5 de Junio de 2019). *GINmedia. Universo Capital Humano*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2019, de *Factor capital humano*: <https://factorcapitalhumano.com/salud-laboral/las-empresas-exitosas-velan-por-el-bienestar-de-sus-empleados/2019/06/>
- Cardinale, S. (3 de Marzo de 2018). *Linkedin*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2019, de *La importancia de una adecuada delegación de autoridad para mejorar el ambiente de control interno*: <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-una-adecuada-delegaci%C3%B3n-autoridad-para-cardinale>
- Castro, J. (12 de Junio de 2015). *Corponet*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2019, de *La importancia de la información para la toma de decisiones en una empresa*: <https://blog.corponet.com.mx/la-importancia-de-la-informacion-para-la-toma-de-decisiones-en-la-empresa>
- Chavez, N. (7 de Noviembre de 2008). *De Gerencie* Recuperado el 13 de Noviembre de 2019 de *Involucrar y comprometer al empleado: clave del éxito de una organización*: [https://degerencia.com/articulo/involucrar\\_y\\_comprometer\\_al\\_empleado/](https://degerencia.com/articulo/involucrar_y_comprometer_al_empleado/)
- Corvo, H. S. (02 de Diciembre de 2019). *Lidefer* Recuperado el 10 de Noviembre de 2019, de *Gestión administrativa: Funciones y procesos*: <https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/>
- Emprendedores. (25 de Febrero de 2018). *Emprendedores* Recuperado el 06 de Noviembre de 2019, de *Como asignar tareas correctamente a tus empleados y colaboradores*: <https://www.emprendedores.es/gestion/a73313/asignar-tareas-empleados-colaboradores/>
- Fonquernie, A. (8 de Diciembre de 2015). *TIC's Empresas* Recuperado el 12 de Noviembre de 2019, de *La información en las empresas*: <https://blogs.deusto.es/master-informatica/la-informacion-en-las-empresas/>



- Gámez, P. (23 de Enero de 2017). *CONASA*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2019, de *La importancia de la gestión documental*: <https://www.conasa.es/blog/la-importancia-la-gestion-documental/>
- García, I. (15 de Diciembre de 2017). *Emprendepyme*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2019, de *Administración de la empresa*: <https://www.emprendepyme.net/importancia-del-organigrama-de-la-empresa.html>
- Gestión. (05 de Mayo de 2016). *Gestión*. Recuperado el 18 de Junio de 2019, de *Tendencias sector logístico*: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/sector-logistico-crece-15-anual-mejora-eficiencia-gs1-peru-121509>
- Giusti, F. (03 de Marzo de 2017). *Beetrack*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2019, de *Los 4 problemas silenciosos de la distribución física*: <https://www.beetrack.com/es/blog/los-4-problemas-silenciosos-de-la-distribucion-fisica-de-productos>
- Gómez, J. (13 de Marzo de 2017). *Cerem Business School*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2019, de *Programas de apoyo a los cambios tecnológicos*: [www.cerem.pe/blog/programas-de-apoyo-a-los-cambios-tecnologicos](http://www.cerem.pe/blog/programas-de-apoyo-a-los-cambios-tecnologicos)
- Hernández, A. (10 de Mayo de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2019, de *Principios de supervisión y del supervisor*: <https://www.gestiopolis.com/principios-de-supervision-y-el-supervisor/>
- HMD Project Managers. (24 de Marzo de 2017). *Executive Master project Management*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2019, de *Planificación estratégica*: <https://uv-mdap.com/blog/es-necesaria-una-planificacion-estrategica-coherente>
- Jimeno, J. (15 de Mayo de 2014). *PDCS Home*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2019, de *Como realizar autoevaluaciones en tu organización o empresa*: <https://www.pdcashome.com/6276/como-realizar-autoevaluaciones-en-tu-organizacion-o-empresa/>
- Klus, J. (04 de Septiembre de 2019). *Auditool*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2019, de *¿Cómo mejorar el control interno por medio de la segregación de funciones?*:



<https://www.auditool.org/blog/control-interno/237-como-mejorar-el-control-interno-por-medio-de-la-segregacion-de-funciones>

López, D. (8 de Enero de 2019). *Emprendepyme*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2019, de Imagen y marketing: <https://www.emprendepyme.net/por-que-es-importante-la-filosofia-de-una-empresa.html>

Mesa, J. (29 de Abril de 2018). *Grupo P&A*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2019, de *La comunicación externa en la empresa: conecta con el mundo*: <https://blog.grupo-pya.com/la-comunicacion-externa-la-empresa-conecta-mundo/>

Moncayo, C. (29 de Diciembre de 2015). *Instituto Nacional de Contadores Públicos*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2019, de *Relación beneficio/costo*: <https://www.incp.org.co/relacion-beneficiocosto-por-que-es-importante-tenerla-en-cuenta-para-la-planeacion-de-un-proyecto/>

Montes, J. (2016). *Revista de Psicología Educativa*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2019, de *Comunicación asertiva y trabajo en equipo: Resultados de un programa de intervención en los supervisores de una empresa*: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2014.v2n2.62>

Morante Asesores. (15 de Agosto de 2019). *Morante Asesores*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2019, de *¿Qué leyes afectan a las empresas que debes cumplir?* <https://www.moranteasesores.es/que-leyes-afectan-a-las-empresas-que-debes-cumplir/>

Pacheco, J. (2 de Septiembre de 2019). *Web y empresas*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2019, de *Administración estratégica*: <https://www.webyempresas.com/administracion-estrategica/>

Pérez, N. (14 de Noviembre de 2013). *NpConsulting*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2019, de *Gestión de sistemas de calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales*: <https://npconsultingnet.wordpress.com>

Restrepo, L. (2 de Octubre de 2017). *MDC*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2019, de *Importancia de la formación y la capacitación de los empleados*:



<http://mdc.org.co/importancia-de-la-formacion-y-la-capacitacion-de-los-empleados/>

Rios, F. (20 de Abril de 2010). *Centro de desarrollo personal y profesional*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2019, de *La importancia del manual de organización y funciones - MOF*. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>

Rivera, G. (30 de 01 de 2014). *Merca2.0*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2019, de *7 puntos finos para efectuar una supervisión exitosa*: <https://www.merca20.com/7-puntos-finos-para-efectuar-una-supervision-exitosa/>

Romero, M. (20 de Diciembre de 2016). *Ideas para empresarios*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2019, de *La comunicación en la empresa*: <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/comunicacion-en-la-empresa-guia-ejemplos/>

Sanchez, P. (22 de Septiembre de 2017). *Gerencie*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2019, de *Evaluación del desempeño*: <https://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>

SUTRAN. (18 de Enero de 2018). *Superintendencia de Transportes y Comunicaciones*. Recuperado el 18 de Junio de 2019, de *Estadísticas SUTRAN* <http://www.sutran.gob.pe/estadisticas/>



# ANEXOS



## ANEXO 1

### CUESTIONARIO - GESTIÓN ADMINISTRATIVA

**EMPRESA: TRANSPORTES MIZU S.C.R.L**

**NOMBRES:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

A continuación se presenta una serie de ítems en relación a la variable Gestión Administrativa y sus respectivas dimensiones: planeación, organización, dirección y control, marque con “X” o “√” según considere.

- Totalmente en desacuerdo = 1  
 En desacuerdo = 2  
 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo = 3  
 De acuerdo = 4  
 Totalmente de acuerdo = 5

<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>PLANEACIÓN</b>						
<b>Misión</b>						
1	Usted como integrante de la empresa tienen claramente entendido cual es la labor que tienen como organización para con sus clientes y con la sociedad, sintiéndose comprometidos e identificados con ella.					
<b>Visión</b>						
2	Usted como colaborador de la empresa entiende la visión y trabaja para llegar a cumplirla.					
<b>Objetivos</b>						



3	Los objetivos planteados son compartidos con los colaboradores					
<b>Políticas de la empresa</b>						
4	La empresa tiene establecidas políticas entorno a la actividad que realizan, como; políticas de seguridad, salud ocupacional y políticas medioambientales las cuales son conocidas y se cumplen por toda la organización.					
<b>Elaboración de planes - Cronogramas</b>						
5	Los planes y/o cronogramas son congruentes de acuerdo a la situación actual de la empresa.					
6	Los planes de la empresa son revisados continuamente para comprobar si se están cumpliendo.					
<b>Planeación estratégica</b>						
7	Las estrategias planteadas son adecuadas para alcanzar a cumplir con los planes o cronogramas propuestos.					
8	En caso de que una unidad de transporte de carga tenga una falla o se encuentre en mantenimiento , la empresa está preparada para seguir con sus actividades sin perjuicio de sus clientes.					
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
<b>Estructura organizacional</b>						
9	Están claramente definidas las líneas de autoridad y los niveles de la organización, estando este establecido en un organigrama.					



10	La empresa cuenta con un MOF, ROF, procediendo los colaboradores y gerentes de acuerdo a ello.					
<b>División de trabajo</b>						
11	Los jefes designan actividades a cada uno de los miembros de la organización siendo claros en cuanto a las responsabilidades que les corresponde a cada uno de ellos.					
12	Al designar actividades los jefes informan además detalladamente los programas y metas que se tienen que cumplir ya sea a corto o largo plazo.					
13	Se designa actividades de acuerdo al conocimiento y perfil del puesto.					
14	Los colaboradores reciben capacitación constante en cuanto a labores que son desconocidos o nuevas para ellos.					
<b>Coordinación de actividades</b>						
15	Usualmente hay un intercambio oportuno de información en cuanto a las actividades a ser desarrolladas.					
16	Existe una coordinación adecuada con los clientes en cuanto a los tiempos de entrega, carga y descarga de las mercancías.					
<b>DIRECCIÓN</b>						
<b>Liderazgo</b>						



17	El gerente y los jefes de la empresa tienen una actitud empática para con sus colaboradores al momento de guiar o impartir ordenes de manera que tengan un impacto positivo para el logro de objetivos de la empresa.					
18	La gerencia constantemente se encuentra comprometida por el bienestar de sus trabajadores de modo que tengan un desempeño adecuado para el logro de objetivos organizacionales.					
19	El liderazgo que ejercen los jefes permite que los colaboradores se involucren en las decisiones a tomarse para escuchar y/o considerar sus diversos puntos de vista.					
<b>Motivación</b>						
20	Considera que el sueldo que recibe es justo en relación a su trabajo y esfuerzo.					
21	El gerente tiene conocimiento y entiende que es lo que más les motiva a sus colaboradores y trata de crear un ambiente en el que el personal sea productivo.					
<b>Comunicación</b>						
22	Existe una comunicación asertiva entre todos los colaboradores y jefes siendo esta permanente, de manera oportuna y eficaz.					
23	Los jefes dan instrucciones claras de modo que sea entendido por los colaboradores.					
<b>Toma de decisiones</b>						



24	Antes de tomar una decisión se analiza las alternativas, las consecuencias y costos de cada una de estas.					
25	Se tiene claras las metas y objetivos, actividades a desarrollar al momento de tomar una decisión.					
<b>Dirección hacia objetivos planeados</b>						
26	Los jefes ayudan y/o guían a los colaboradores a orientarse en los programas, los objetivos que se tiene a corto y largo plazo, de manera que se cumpla con lo establecido.					
<b>CONTROL</b>						
<b>Control preventivo</b>						
27	Existe un mantenimiento preventivo automotriz, haciendo así una revisión periódica de las unidades de transporte, para evitar fallas técnicas o desgastes que amerite una reparación costosa del vehículo.					
28	Una vez que la unidad de transporte está cargada con la mercancía destinada, se verifica que no exceda la capacidad permitida en toneladas De acuerdo al reglamento nacional de vehículos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, de modo que se eviten multas.					
<b>Monitoreo del desempeño</b>						
29	Se verifica que las actividades de los colaboradores se desarrollen					



	de acuerdo a las órdenes impartidas.					
30	Se tiene implementados los controles necesarios que aseguren en tiempo real que las unidades de transporte se encuentran en las rutas designadas, puntos de carga y descarga ya estipulados de acuerdo a las rutas asignadas.					
<b>Acciones correctivas para el logro de objetivos</b>						
31	Se determinan y evalúan las medidas correctivas a implantar para que las actividades a corregir no se vuelvan a repetir.					
32	Los colaboradores mantienen informados a sus superiores de problemas que podrían surgir en cuanto a sus actividades designadas, informando sus causas y de los pasos que se darían para corregirlos.					
<b>Asignación de presupuesto</b>						
33	Se hace un control detallado del presupuesto asignado para los viáticos y combustible de cada unidad de transporte.					
34	Se cuenta con una base de datos donde se hace un control de los gastos de mantenimiento de cada unidad de transporte, con las fechas y los mantenimientos, o repuestos respectivos que se adquirieron.					



## ANEXO 2

### ALFA DE CRONBACH

#### ESTADÍSTICA DE FIABILIDAD

---

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandariza dos	N de elementos
,730	,695	34

---

## ANEXO 3

### DATOS TABULADOS - SISTEMA DE CONTROL INTERNO

N°	AMBIENTE DE CONTROL																												SI							
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28		P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35
1	0.74	0.74	1.00	0.74	1.00	1.00	0.49	0.74	1.00	1.00	1.00	0.74	0.49	0.49	0.24	0.24	0.24	0.49	0.49	0.49	0.49	1.00	0.49	1.00	0.49	1.00	0.74	0.74	1.00	0.24	0.49	0.74	0.74	0.49	0.74	
2	1.00	1.00	1.00	1.00	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	1.00	1.00	0.74	0.24	0.24	0.49	0.49	0.24	0.24	0.49	0.49	0.49	0.24	0.74	0.49	1.00	0.74	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	0.74	0.74	0.24	0.49	
3	0.74	0.74	1.00	0.74	0.74	0.74	0.49	0.74	1.00	1.00	1.00	0.49	0.49	0.49	0.24	0.24	0.49	0.49	0.49	0.24	0.49	0.24	1.00	0.24	1.00	0.74	0.49	1.00	0.24	0.74	1.00	0.49	0.74	0.49	0.74	
4	0.49	0.74	0.74	0.74	0.74	1.00	0.24	0.49	1.00	1.00	1.00	0.49	0.49	0.24	0.24	0.24	0.49	0.49	0.49	0.24	0.24	0.74	0.49	0.74	0.49	1.00	0.49	0.24	1.00	0.49	0.49	0.74	0.49	0.24	0.74	
5	0.49	0.49	0.74	0.74	1.00	0.74	0.49	0.49	1.00	1.00	1.00	0.74	0.24	0.24	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.24	0.24	1.00	0.49	1.00	0.49	0.74	1.00	0.24	0.74	1.00	0.74	0.49	0.24	0.49	
6	1.00	0.74	0.74	0.74	1.00	1.00	0.24	0.49	1.00	1.00	1.00	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.24	0.49	0.49	0.49	0.24	0.24	1.00	0.24	0.74	0.74	0.24	0.74	1.00	0.24	0.74	0.49	0.49	0.49	0.74	
7	0.74	0.49	1.00	0.74	0.74	1.00	0.24	0.74	0.74	1.00	1.00	0.74	0.49	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	1.00	0.24	1.00	0.49	0.49	1.00	0.24	0.74	1.00	0.74	0.74	0.24	0.24	
8	1.00	0.74	1.00	0.74	1.00	0.74	0.49	0.49	1.00	1.00	1.00	0.49	0.49	0.49	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.49	0.49	1.00	0.24	0.74	0.74	0.24	1.00	0.49	0.49	0.74	0.49	0.49	0.74	
9	0.49	1.00	1.00	1.00	0.74	1.00	0.24	0.74	1.00	0.74	1.00	0.49	0.49	0.49	0.24	0.49	0.49	0.49	0.49	0.24	0.24	0.24	0.74	0.49	1.00	0.49	0.49	1.00	0.24	0.74	1.00	0.49	0.74	0.24	0.24	
10	0.74	0.74	1.00	0.74	0.74	1.00	0.24	0.74	0.74	1.00	0.74	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.49	0.24	0.24	0.49	0.49	0.24	1.00	0.24	1.00	0.49	0.74	0.24	0.74	0.24	0.49	0.74	0.49	0.74	0.24	0.49
11	0.49	0.49	0.74	1.00	0.74	0.74	0.49	0.49	1.00	1.00	1.00	0.49	0.49	0.49	0.24	0.49	0.24	0.49	0.24	0.24	0.24	0.49	0.74	0.49	1.00	0.74	0.24	1.00	0.24	0.74	0.49	0.74	0.49	0.49	0.74	
12	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.49	0.74	0.74	1.00	0.74	0.24	0.24	0.24	0.49	0.24	0.49	0.49	0.49	0.49	0.24	0.24	0.74	0.49	1.00	0.49	0.74	0.24	0.74	0.49	0.74	0.49	0.74	0.49	0.74	0.49
13	0.74	0.74	1.00	0.74	0.74	0.74	0.24	0.49	0.74	1.00	1.00	0.49	0.49	0.24	0.49	0.49	0.49	0.24	0.49	0.24	0.49	0.24	1.00	0.49	1.00	0.74	0.24	1.00	0.24	0.74	0.49	0.74	0.49	0.74	0.49	0.74

N°	ACTIVIDADES DE CONTROL																												SI											
	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	P61	P62	P63		P64	P65	P66	P67	P68	P69	P70	P71	P72	P73	P74
0.74	0.49	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	0.49	1.00	1.00	0.49	0.74	0.24	1.00	1.00	1.00	0.74	1.00	0.24	0.74	1.00	0.24	0.74	1.00	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	0.74	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	1.00		
0.49	0.74	0.74	0.49	1.00	0.74	0.49	1.00	1.00	0.49	1.00	0.49	1.00	1.00	0.74	0.74	0.49	0.74	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.74	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	1.00	
0.24	0.49	1.00	0.24	0.74	1.00	0.74	0.49	0.74	1.00	0.24	0.74	0.49	1.00	1.00	0.24	1.00	0.24	0.74	1.00	0.24	0.74	1.00	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.74	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	1.00		
0.74	0.74	0.74	0.49	1.00	1.00	0.24	0.24	0.74	1.00	0.74	1.00	0.24	0.74	1.00	0.74	0.74	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.74	1.00	0.74	0.74	1.00	0.49	0.49	1.00	0.74	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74		
0.49	0.49	0.74	0.49	1.00	0.74	0.49	0.49	1.00	1.00	0.49	0.74	0.49	1.00	1.00	0.49	0.49	0.49	0.24	0.74	1.00	0.74	0.49	1.00	0.74	0.49	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74	
0.74	0.24	0.74	0.24	0.74	0.74	0.49	0.49	1.00	1.00	0.49	0.74	0.24	1.00	1.00	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.74	1.00	0.74	0.49	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74
0.24	0.49	0.74	0.24	1.00	0.74	0.49	0.49	1.00	1.00	0.49	0.74	0.24	1.00	1.00	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.74	1.00	0.74	0.49	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74
0.49	0.74	0.49	0.74	0.49	1.00	0.74	0.49	1.00	1.00	0.49	0.74	0.24	1.00	1.00	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.74	1.00	0.74	0.49	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74
0.74	0.49	1.00	0.24	1.00	0.74	0.49	0.49	1.00	1.00	0.49	0.74	0.24	1.00	1.00	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.74	1.00	0.74	0.49	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74
0.74	0.49	1.00	0.24	1.00	0.74	0.49	0.49	1.00	1.00	0.49	0.74	0.24	1.00	1.00	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.74	1.00	0.74	0.49	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74
0.74	0.49	1.00	0.24	1.00	0.74	0.49	0.49	1.00	1.00	0.49	0.74	0.24	1.00	1.00	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.74	1.00	0.74	0.49	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74
0.74	0.49	1.00	0.24	1.00	0.74	0.49	0.49	1.00	1.00	0.49	0.74	0.24	1.00	1.00	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.74	1.00	0.74	0.49	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74
0.74	0.49	1.00	0.24	1.00	0.74	0.49	0.49	1.00	1.00	0.49	0.74	0.24	1.00	1.00	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.74	1.00	0.74	0.49	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74
0.74	0.49	1.00	0.24	1.00	0.74	0.49	0.49	1.00	1.00	0.49	0.74	0.24	1.00	1.00	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.74	1.00	0.74	0.49	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74
0.74	0.49	1.00	0.24	1.00	0.74	0.49	0.49	1.00	1.00	0.49	0.74	0.24	1.00	1.00	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.74	1.00	0.74	0.49	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74
0.74	0.49	1.00	0.24	1.00	0.74	0.49	0.49	1.00	1.00	0.49	0.74	0.24	1.00	1.00	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.74	1.00	0.74	0.49	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74
0.74	0.49	1.00	0.24	1.00	0.74	0.49	0.49	1.00	1.00	0.49	0.74	0.24	1.00	1.00	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.74	1.00	0.74	0.49	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74
0.49	0.24	0.74	0.24	1.00	1.00	0.49	0.24	1.00	1.00	0.49	0.74	0.24	1.00	1.00	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.74	1.00	0.74	0.49	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74	1.00	0.49	0.74

**ANEXO 4**  
**DATOS TABULADOS - GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

N°	GESTIÓN ADMINISTRATIVA																																		TOTAL
	PLANEACIÓN								ORGANIZACIÓN								DIRECCIÓN								CONTROL										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	
1	4	4	3	2	4	3	3	4	2	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	1	110
2	4	3	3	2	4	4	3	2	2	4	3	4	2	4	3	4	3	3	4	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	108
3	4	4	4	1	3	4	3	4	3	2	4	4	4	2	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	112	
4	3	3	3	2	4	2	3	2	2	1	3	3	2	1	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	4	2	4	3	4	4	4	2	2	94	
5	3	3	2	2	3	4	4	3	2	4	3	3	2	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	5	4	3	2	3	2	106	
6	2	2	3	2	4	3	3	3	1	2	2	3	1	2	4	3	4	1	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	2	2	95	
7	3	3	2	2	3	4	3	4	3	2	4	3	2	2	4	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	3	2	3	4	4	4	3	1	102	
8	3	2	3	3	3	2	4	3	1	4	2	3	2	2	4	2	3	1	3	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	2	100	
9	4	2	2	2	3	2	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	2	3	2	98	
10	3	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	4	3	1	3	4	3	4	2	4	2	2	3	3	3	3	4	4	5	3	4	3	2	98	
11	2	1	2	1	4	4	3	2	2	4	3	2	2	2	2	2	3	3	4	2	3	4	2	3	4	2	4	3	3	4	2	3	1	92	
12	3	2	3	2	3	3	2	4	1	3	2	3	3	2	2	3	4	3	1	2	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	2	3	2	90	
13	2	3	2	2	2	3	2	3	1	3	4	3	1	3	3	3	4	2	3	3	2	2	4	2	3	3	4	3	4	3	3	2	2	91	
	TOTAL																																	99.692308	

## ANEXO 5

### SISTEMA INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA - INICIO



## TRANSPORTES MIZU S.R.L.

Registrar

Programaciones

Choferes

Combustible

#### MISIÓN

“Somos una empresa dedicada a brindar el servicio de transporte de carga pesada, comprometida a satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, garantizando un servicio en el marco de la calidad, puntualidad y seguridad, contando con un personal calificado y competitivo, respetando las normas y leyes del país en donde operamos”

#### VISIÓN

“Al 2024 somos una de las empresas líderes en el servicio de transporte de carga pesada, expandiendo nuestros servicios a nivel nacional, consolidada como una empresa que transporta con seguridad y eficiencia, disponiendo de personal, infraestructura y tecnología de acuerdo al desarrollo progresivo de estos y necesidades de nuestros clientes”

#### FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Nuestra filosofía se base en nuestras políticas y valores, las cuales están comprometidas con el servicio a nuestros cliente como:

\*Confiablez: prestamos un servicio con seriedad (responsabilidad), cumpliendo con los requisitos establecidos por nuestros clientes, además de las normas, políticas, entre otros que establezca Transportes Mizu S.R.L.

\*Puntualidad: ejecutamos programaciones ordenadas para cumplir con una logística justo a tiempo.

\*Seguridad: contamos con contratos de seguro en caso de daños o siniestros, además de tener un control minucioso en la estiba y manipulación de la mercancía, de modo que no se genere perjuicios y reclamos por parte del cliente final.

\*Transparencia en las actividades: somos una empresa con principios y actuamos con ética en todos nuestros procesos que involucran a nuestra empresa, tanto con nuestros clientes y el Estado.

## ANEXO 6

### SISTEMA INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA – MÓDULO REGISTRAR

#### REGISTRAR

Fecha de prog.	23-12-19	Tramo	AREQUIPA-CUZCO
N° de programación	4565	Km. Recorrido	513.2
Cliente	CELIMA	Ejes	7
Conductor	Ticona Mamani, Hilario	Costo viaje	
N° de placa	V9C-705		
Viaticos	S/67.00		
Costo Estiba	S/150.00		
Tipo de Carga	CERAMICA		

Retornar

Registrar

Limpiar



## ANEXO 7

### SISTEMA INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA – MÓDULO PROGRAMACIONES

PROGRAMACIONES																		
<input type="button" value="Menú"/> <input type="button" value="Actualizar"/>																		
Buscar por: N° de prog. <input type="text"/> Cliente: <input type="text"/> Estado de pago: <input type="text"/> Conductor: <input type="text"/>																		
												N° de boleto peaje						
Fecha	N° de prog	Flete a cobrar	Cliente	Tipo de carga	Tramo	Conductor	N° de placa	Ejes	Viáticos	Estiba	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	Peaje Total S/.
23-11-19	9898		CELIMA	CERAMICA	PISCO-PUNO	Arenas, José	V00-770	7	80	200								

PROGRAMACIONES																			
<input type="button" value="Menú"/> <input type="button" value="Actualizar"/>																			
Buscar por: N° de prog. <input type="text"/> Cliente: <input type="text"/> Estado de pago: <input type="text"/> Conductor: <input type="text"/>																			
										Guía de remisión del remitente					Guía de remisión del transportista				
Fecha	N° de prog	Flete a cobrar	Cliente	Tipo de carga	Tramo	GRR1	GRR2	GRR3	GRR4	GRR5	GRT1	GRT2	GRT3	GRT4	GRT5	Planilla	N° Factura	Fecha emitida	
23-11-19	9898		CELIMA	CERAMICA	PISCO-PUNO														

PROGRAMACIONES														
<input type="button" value="Menú"/> <input type="button" value="Actualizar"/>														
Buscar por: N° de prog. <input type="text"/> Cliente: <input type="text"/> Estado de pago: <input type="text"/> Conductor: <input type="text"/>														
Fecha	N° de prog	Flete a cobrar	Cliente	Tipo de carga	Tramo	N° Factura	Fecha emitida de factura	Fecha de cobro	Banco	N° de cuenta	Estado de cobranza			
23-11-19	9898		CELIMA	CERAMICA	PISCO-PUNO						<input type="text" value="por cobrar"/> <input type="text" value="cancelado"/> <input type="text" value="por cobrar"/>			



## ANEXO 8

### SISTEMA INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA – MÓDULO RECURSOS HUMANOS

**Recursos Humanos** Menú Actualizar

Buscar por:  
N° de Prog.:   
Conductor:   
N° de Placa:

Registros:

Nombre	Fecha	N° de prog.	Placa de vehiculo	Tramo recorrido	Empresa servicio	Viáticos (S./.)	A pagar(S./.)	Estado de pago	Fecha cancelado	N° Boleta de pago
Arenas, José	23-11-19	9898	V00-770	PISCO-PUNO	CELIMA	80		por pagar		

Ingresar datos de pago a conductor

## ANEXO 9

### SISTEMA INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA – MÓDULO COMBUSTIBLE Y KILOMETRAJE

**Combustible y kilometraje** Menú Actualizar

Buscar por:  
N° de Prog.:   
N° de Placa:   
Cliente:

Combustible y kilometraje x programación

N° de Placa	Fecha	N° de pro	Cliente	Tramo	Total Km recorrido vi	# Galones	Precio x G (ingre	Total \$/ Viaje	Proveedor	Fecha de pago (dd/mm)	N° de factura
						0		0			

## ANEXO 10

### CERTIFICADO N° 1: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO – CUESTIONARIO GESTIÓN ADMINISTRATIVA

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ EVALUADOR: GABRIEL JORGE NELINA CABALLA DNI: 07927079

GRADO ACADÉMICO Y/O ESPECIALIDAD: MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

ÁREAS DE EXPERIENCIA LABORAL: CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA - SUNAT

I. DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA OPERADORA LOGÍSTICA TRANSPORTES MIZU S.C.R.L. AREQUIPA  
- PERÚ

A continuación se presenta una serie de ítems en relación a la variable Gestión Administrativa y sus respectivas dimensiones: Planificación, organización, dirección y control, para responder como se dan estas actividades en la empresa operadora logística Transportes Mizu S.C.R.L. Marcar con una "X" o "✓" en el cuadro correspondiente, según la escala siguiente:

ESCALA DE LIKERT: Los puntajes que se le asigna a cada ítem son:

Totalmente en desacuerdo	= 1
En desacuerdo	= 2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	= 3
De acuerdo	= 4
Totalmente de acuerdo	= 5

Para el resultado del cuestionario de acuerdo a los puntajes obtenidos, es como sigue:

Deficiente	: 34 - 68
Regular	: 69 - 102
Eficiente	: 103 - 136
Muy eficiente	: 137 - 170

Acciones correctivas para el logro de objetivos						
31	Se determinan y evalúan las medidas correctivas a implantar para que las actividades a corregir no se vuelvan a repetir	✓	✓	✓	✓	✓
32	Los colaboradores mantienen informados a sus superiores de problemas que podrían surgir en cuanto a sus actividades designadas, informando sus causas y de los pasos que se darían para corregirlos	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Asignación de presupuesto</b>						
33	Se hace un control detallado del presupuesto asignado para los viáticos y combustible de cada unidad de transporte	✓	✓	✓	✓	✓
34	Se cuenta con una base de datos donde se hace un control de los gastos de mantenimiento de cada unidad de transporte, con las fechas y los mantenimientos, o repuestos respectivos que se adquirieron	✓	✓	✓	✓	✓

OBSERVACIONES (Precisar si hay suficiencia):

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable (X)    Aplicable después de corregir ( )    No Aplicable ( )

Fecha: 24 de octubre del 2019

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna del enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

**Nota:** Suficiencia es cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

## ANEXO 11

### CERTIFICADO N° 2: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO – CUESTIONARIO GESTIÓN ADMINISTRATIVA

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ EVALUADOR: HÉCTOR ROBERTO NOVOA VILLA DNI: 012847240

GRADO ACADÉMICO Y/O ESPECIALIDAD: Doctor  
ÁREAS DE EXPERIENCIA LABORAL: Administración, Tributación, Adoral, Contabilidad.

I. DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA OPERADORA LOGÍSTICA TRANSPORTES MIZU S.C.R.L. AREQUIPA  
- PERÚ

A continuación se presenta una serie de ítems en relación a la variable Gestión Administrativa y sus respectivas dimensiones: Planeación, organización, dirección y control, para responder como se dan estas actividades en la empresa operadora logística Transportes Mizu S.C.R.L. Marcar con una "X" o "✓" en el cuadro correspondiente, según la escala siguiente:

ESCALA DE LIKERT: Los puntajes que se le asigna a cada ítem son:

Totalmente en desacuerdo	= 1
En desacuerdo	= 2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	= 3
De acuerdo	= 4
Totalmente de acuerdo	= 5

Para el resultado del cuestionario de acuerdo a los puntajes obtenidos, es como sigue:

Deficiente	: 34 - 68
Regular	: 69 - 102
Eficiente	: 103 - 136
Muy eficiente	: 137 - 170

Acciones correctivas para el logro de objetivos						
31	Se determinan y evalúan las medidas correctivas a implantar para que las actividades a corregir no se vuelvan a repetir	/	/	/	/	/
32	Los colaboradores mantienen informados a sus superiores de problemas que podrían surgir en cuanto a sus actividades designadas, informando sus causas y de los pasos que se darían para corregirlos	/	/	/	/	/
<b>Asignación de presupuesto</b>						
33	Se hace un control detallado del presupuesto asignado para los viáticos y combustible de cada unidad de transporte	/	/	/	/	/
34	Se cuenta con una base de datos donde se hace un control de los gastos de mantenimiento de cada unidad de transporte, con las fechas y los mantenimientos, o repuestos respectivos que se adquirieron	/	/	/	/	/

OBSERVACIONES (Precisar si hay suficiencia):

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable (  ) No Aplicable ( )

Fecha: 28 de octubre del 2019

*Claridad:* Se entiende sin dificultad alguna del enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

*Pertinencia:* Si el ítem pertenece a la dimensión

*Relevancia:* El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

*Nota:* Suficiencia es cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

## ANEXO 12

### CERTIFICADO N° 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO – CUESTIONARIO GESTIÓN ADMINISTRATIVA

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ EVALUADOR: Oswaldo Soto Ceuzmán DNI: 40982223

GRADO ACADÉMICO Y/O ESPECIALIDAD: Contador Público

ÁREAS DE EXPERIENCIA LABORAL: Banca - Construcción - Servicios Turísticos

I. DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA OPERADORA LOGÍSTICA TRANSPORTES MIZU S.C.R.L. AREQUIPA - PERÚ

A continuación se presenta una serie de ítems en relación a la variable Gestión Administrativa y sus respectivas dimensiones: Planeación, organización, dirección y control, para responder como se dan estas actividades en la empresa operadora logística Transportes Mizu S.C.R.L. Marcar con una "X" o "✓" en el cuadro correspondiente, según la escala siguiente:

ESCALA DE LIKERT: Los puntajes que se le asigna a cada a cada ítem son:

Totalmente en desacuerdo	= 1
En desacuerdo	= 2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	= 3
De acuerdo	= 4
Totalmente de acuerdo	= 5

Para el resultado del cuestionario de acuerdo a los puntajes obtenidos, es como sigue:

Deficiente	: 34 - 68
Regular	: 69 - 102
Eficiente	: 103 - 136
Muy eficiente	: 137 - 170

Acciones correctivas para el logro de objetivos					
31	Se determinan y evalúan las medidas correctivas a implantar para que las actividades a corregir no se vuelvan a repetir	X	X	X	
32	Los colaboradores mantienen informados a sus superiores de problemas que podrían surgir en cuanto a sus actividades designadas, informando sus causas y de los pasos que se darían para corregirlos	X	X	X	
Asignación de presupuesto					
33	Se hace un control detallado del presupuesto asignado para los viáticos y combustible de cada unidad de transporte	X	X	X	
34	Se cuenta con una base de datos donde se hace un control de los gastos de mantenimiento de cada unidad de transporte, con las fechas y los mantenimientos, o repuestos respectivos que se adquirieron	X	X	X	

Universidad Nacional del Altiplano  
 Oficina General de Asesoría Jurídica  
 Calle 10 de Julio N° 1000  
 Puno - Perú

OBSERVACIONES (Precisar si hay suficiencia):

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable  No Aplicable ( )

Aplicable después de corregir ( ) No Aplicable ( )

Fecha: 20 de SEPTIEMBRE del 2019

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna del enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

**Nota:** Suficiencia es cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.







## ANEXO 15

### CUESTIONARIO - SISTEMA DE CONTROL INTERNO

**EMPRESA: TRANSPORTES MIZU S.C.R.L.**

**NOMBRES:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

<b>LISTA DE VERIFICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	N/A	NO	Si parcial mente	SI	TOTAL
<p><b>Lista de Verificación: Ambiente de control</b></p> <p><b>Filosofía de la Dirección</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Dirección muestra interés de apoyar al establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos, reuniones, charlas y otros medios</li> <li>2. La Dirección reconoce y promueve los aportes del personal que mejoran el desarrollo de las actividades laborales.</li> <li>3. La Dirección incentiva el desarrollo transparente de las actividades de la entidad.</li> <li>4. Se toman decisiones frente a desviaciones financieras y/o de actividades ya programadas</li> <li>5. La Dirección proporciona el apoyo logístico y de personal para un adecuado desarrollo de las labores de control.</li> <li>6. La Dirección demuestra una actitud positiva para implementar las recomendaciones de una auditoría interna/ externa.</li> </ol> <p><b>Integridad y valores éticos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. La entidad cuenta con un código de Ética debidamente aprobado, y difundido mediante talleres o reuniones</li> <li>8. La administración ha difundido todas las normativas reglamentarias de acuerdo a la ley que son necesarias para proceder de acuerdo a estas.</li> <li>9. Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se tomarían frente a una infracción.</li> <li>10. La Dirección demuestra un comportamiento ético, poniendo en práctica los lineamientos de conducta de la entidad.</li> <li>11. La dirección sanciona a los responsables de infracciones y/o actos ilegales.</li> </ol> <p><b>Administración Estratégica</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12. La Dirección ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad.</li> <li>13. La Dirección asegura que todas las Áreas, formulen, implementen y evalúen actividades concordantes con el plan estratégico de la empresa.</li> </ol>					



<p>14. Los planes estratégicos, operativo y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimiento documentado</p> <p>15. Todas las unidades orgánicas evalúan periódicamente su plan operativo con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles desvíos</p> <p><b>Estructura organizacional</b></p> <p>16. La estructura organizacional se ha desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la entidad y se ajusta a la realidad</p> <p>17. El Manual de Organización y Funciones (MOF) refleja todas las actividades que se realizan en la entidad y están debidamente delimitadas</p> <p>18. La entidad cuenta con un manual de procesos (MAPRO) que reflejen todo los procedimientos del proceso de operaciones.</p> <p>19. La Dirección se asegura de que los trabajadores conozcan los documentos normativos (MOF, ROF, y demás manuales) que regulan las actividades de la entidad</p> <p><b>Administración de los Recursos Humanos</b></p> <p>20. La entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social, y evaluación de personal</p> <p>21. Se cuenta con un programa de inducción al personal que ingresa relacionados con el puesto al que ingresa y de los principios éticos.</p> <p>22. Las distintas áreas de la empresa cuenta con la cantidad de personal necesaria para el adecuado desarrollo sus actividades.</p> <p>23. La entidad elabora anualmente un plan de formación y capacitación del personal, con la participación de todas las áreas y se da cumplimiento al mismo.</p> <p>24. La escala remunerativa está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas.</p> <p><b>Competencia profesional</b></p> <p>25. Se han identificado las competencias necesarias para cada cargo previsto y han sido plasmadas en un documento normativo (perfil del cargo)</p> <p>26. El personal que ocupa cada cargo de trabajo cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo.</p> <p><b>Asignación de autoridad y responsabilidad</b></p> <p>27. La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en los manuales, reglamentos u otros documentos normativos.</p> <p>28. Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden</p> <p><b>Área de Auditoría Interna</b></p>					
--	--	--	--	--	--



<p>29. La entidad cuenta con un área de auditoría interna.</p> <p><b>Lista de verificación: Evaluación de riesgos</b></p> <p><b>Planeamiento de la Administración de Riesgos</b></p> <p>30. Se ha desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis, manejo o respuesta al riesgo respecto al proceso de operaciones.</p> <p><b>Identificación de Riesgos</b></p> <p>31. Se han identificado los eventos negativos (riesgos) que pueden afectar el desarrollo de las actividades.</p> <p><b>Valoración de riesgos</b></p> <p>32. En el desarrollo de sus actividades se ha determinado y cuantificado la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados (probabilidad de ocurrencia)</p> <p>33. En el desarrollo de sus actividades se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto)</p> <p>34. Los riesgos, sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación han sido registrados por escrito.</p> <p><b>Respuesta al riesgo</b></p> <p>35. Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados.</p> <p><b>Lista de verificación: Actividades de control</b></p> <p><b>Procedimiento de Autorización y Aprobación</b></p> <p>36. Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas están claramente definidos en manuales o directivas y son realizados para todos los procesos y actividades.</p> <p>37. Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas han sido adecuadamente comunicados a los responsables.</p> <p><b>Segregación de funciones</b></p> <p>38. Las actividades expuestas a riesgos de error o fraude han sido asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo.</p> <p>39. Se efectúa rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude.</p> <p><b>Evaluación Costo-Beneficio</b></p> <p>40. El costo de los controles establecidos para las actividades está de acuerdo a los resultados esperados (beneficios)</p> <p>41. Se toma en cuenta que el costo de establecer un control no supere el beneficio que se puede obtener</p> <p><b>Controles sobre el acceso a los recursos o archivos</b></p> <p>42. Se han establecido políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de los recursos o archivos</p> <p>43. El acceso a los recursos o archivos queda evidenciado en documentos tales como recibos, actas entre otros</p>					
--	--	--	--	--	--



<p>44. Periódicamente se comparan los recursos asignados con los registros de la entidad (por ejemplo arqueos, inventarios u otros)</p> <p>45. Se ha identificado los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado, y se han establecido medidas de seguridad para los mismos</p> <p>46. Los documentos internos que genera y reciben las diversas áreas están debidamente numerados y protegidos.</p> <p><b>Verificaciones y conciliaciones</b></p> <p>47. Se lleva periódicamente a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas.</p> <p><b>Evaluación de desempeño</b></p> <p>48. La entidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas.</p> <p><b>Rendición de cuentas</b></p> <p>49. El área de operaciones cuenta con procedimientos y lineamientos internos para la rendición de cuentas al área de finanzas.</p> <p>50. La administración exige a todos los colaboradores la presentación de rendición de cuentas.</p> <p><b>Documentación de procesos, actividades y tareas</b></p> <p>51. El personal conoce qué procesos involucran a su área de trabajo y qué rol le corresponde en los mismos</p> <p>52. Los procesos, actividades y tareas de la entidad se encuentran definidas, establecidas y documentadas al igual que sus modificaciones.</p> <p><b>Revisión de procesos, actividades y tareas</b></p> <p>53. Se revisan periódicamente las actividades con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido</p> <p><b>Controles para las tecnologías de Información y comunicaciones</b></p> <p>54. Se cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información</p> <p>55. Los sistemas de información cuentan con controles y sistemas que evitan el acceso no autorizado a la información.</p> <p>56. La entidad ha definido políticas sobre el cambio frecuente de contraseñas, sobre su uso y cuando el personal se desvincule de las funciones.</p> <p><b>Lista de verificación: Información y comunicación</b></p> <p><b>Funciones y características de la información</b></p> <p>57. La información de actividades, documentos es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones.</p> <p>58. Se han definido niveles para el acceso del personal al sistema de información.</p> <p><b>Información y responsabilidad</b></p> <p>59. La gerencia identifica las necesidades de información de todos los procesos y han</p>					
---	--	--	--	--	--



<p>implementado los controles necesarios en las áreas respectivas.</p> <p>60. Se cuenta con políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.</p> <p><b>Calidad y suficiencia de la información</b></p> <p>61. La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades.</p> <p><b>Sistemas de información</b></p> <p>62. La entidad está integrada a un solo sistema de información y se ajusta a las necesidades de sus actividades.</p> <p><b>Flexibilidad al cambio</b></p> <p>63. Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se rediseñan para asegurar su adecuado funcionamiento.</p> <p><b>Archivo institucional</b></p> <p>64. El jefe de operaciones se encarga de administrar la documentación e información generada por la entidad.</p> <p>65. La administración de los documentos e información se realiza de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos para la preservación y su conservación (archivos electrónicos, magnéticos y físicos)</p> <p>66. Los ambientes utilizados por el archivo institucional cuenta con una ubicación y acondicionamiento apropiado.</p> <p><b>Comunicación interna</b></p> <p>67. La entidad ha elaborado y difundido documentos que orienten la comunicación interna</p> <p>68. La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos para la denuncia de actos indebidos por parte del personal.</p> <p><b>Comunicación externa</b></p> <p>69. La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos adecuados para informar hacia el exterior (proveedores, clientes, entre otros) sobre su gestión.</p> <p><b>Canales de comunicación</b></p> <p>70. Se ha implementado alguna política que estandarice una comunicación interna y externa, considerándose diversos tipos de comunicación: memorando, paneles informativos, boletines, entre otros.</p> <p><b>Lista de verificación: Supervisión</b></p> <p><b>Actividades de prevención y monitoreo</b></p> <p>71. En el desarrollo de sus labores, se realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente si éstas se efectúan de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello.</p> <p><b>Seguimiento de resultados</b></p>					
--	--	--	--	--	--



<p>72. Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo de las actividades se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección.</p>					
<p>73. Cuando se descubre oportunidades de mejora, se disponen medidas para desarrollarlas.</p>					
<p><b>Compromiso de mejoramiento</b></p>					
<p>74. La entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones que le permite proponer planes de mejora que son ejecutados posteriormente.</p>					
<p>75. Se implementan las recomendaciones producto de las autoevaluaciones realizadas.</p>					



## ANEXO 16

### PLANILLA DE FLETE

Planilla de Fletes															
Grupo Trebol - Celima															
Transportista	Nombre Transportista	Sociedad	Nombre Sociedad	Nro. Planilla	Tipo Planilla	Fec. Creac. Pla	Moneda	Valor Flete	I. G. V.	Total Factura	Flete x Vje	Viaje	F. Prog. Vje	Peso x Vje	Placa
119318	TRANSPORTES MIZU S.R.L.	8000	JAPPEARBE	86343	Flete	10.09.2019	PEN	1943.01	349.74	2292.75	1943.01	237466	03.09.2019	17927.364	A4B-946

## ANEXO 17

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cuál es el grado de implementación del sistema de control interno y cuál es el nivel de desempeño de la gestión administrativa de la empresa Transportes Mizu S.C.R.L., correspondiente al año 2019?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Analizar el grado de implementación del sistema de control interno y determinar el nivel de desempeño de la gestión administrativa de la empresa Transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>El grado de implementación del sistema de control interno se ubica en un rango intermedio, y el nivel de desempeño de la gestión administrativa es regular, en la empresa Transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019.</p>	<p><b>Variable 1</b></p> <p>- <b>Independiente</b></p> <p>Sistema de Control Interno</p>	<p>1.1 Ambiente de control</p>	<p>1.1.1 Filosofía de la dirección</p> <p>1.1.2 Integridad y valores éticos</p> <p>1.1.3 Administración estratégica</p> <p>1.1.4 Estructura organizacional</p> <p>1.1.5 Administración de los recursos humanos</p> <p>1.1.6 Competencia profesional</p> <p>1.1.7 Asignación de autoridad y responsabilidad</p> <p>1.1.8 Área de auditoría interna</p>	<p><b>Enfoque de la investigación</b></p> <p>Enfoque Cuantitativo</p> <p><b>Alcance</b></p> <p>Descriptivo</p> <p><b>Método de investigación</b></p> <p>Método Analítico</p> <p><b>Diseño de la investigación</b></p> <p>No experimental</p> <p><b>Tipo</b></p> <p>Transeccional</p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿Cuál es el grado de implementación del sistema de control interno de la empresa Transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Analizar el grado de implementación del sistema de control interno de la empresa Transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019.</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>El grado de implementación del sistema de control interno de la empresa Transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019 se ubica en un rango intermedio.</p>		<p>1.2 Evaluación de riesgos</p>	<p>1.2.1 Planeamiento de la administración de riesgos</p> <p>1.2.2 Identificación de los riesgos</p> <p>1.2.3 Valoración de los riesgos</p> <p>1.2.4 Respuesta al riesgo</p>	<p><b>Población muestra - Censal</b></p> <p>Trabajadores (13)</p> <p><b>Técnicas de recolección de datos</b></p> <p>Encuesta</p>

<p>¿Cuál es el nivel de desempeño de la gestión administrativa de la empresa Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019?</p> <p>¿Cómo se puede elevar el nivel de implementación del sistema de control interno y por tanto mejorar el desempeño de la gestión administrativa?</p>	<p>Determinar el nivel de desempeño de la gestión administrativa de la empresa Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019.</p> <p>Proponer un sistema de información enfocado en el sistema de control interno que permita mejorar el desempeño de la gestión administrativa.</p>	<p>El nivel de desempeño de la gestión administrativa de la empresa Transportes Mizu S.C.R.L. correspondiente al año 2019 es regular.</p>		<p>1.3 Actividad es Control</p>	<p>1.3.1 Procedimientos de autorización y aprobación 1.3.2 Segregación de funciones 1.3.3 Evaluación de costo beneficio 1.3.4 Controles sobre el acceso a los recursos o archivos 1.3.5 Verificaciones y conciliaciones 1.3.6 Evaluación de desempeño 1.3.7 Rendición de cuentas 1.3.8 Documentación de procesos, actividades y tareas 1.3.9 Revisión de procesos, actividades y tareas 1.3.10 Controles para la tecnología de información y comunicaciones 1.4.1 Funciones y características de la información 1.4.2 Información y responsabilidad</p>	<p><b>Instrumentos</b> Cuestionario</p>
---	--	---	--	---------------------------------	---	---







## ANEXO 18

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

#### SISTEMA INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TRANSPORTES MIZU S.C.R.L.

##### I. OBJETIVO

Implantar lineamientos administrativos y operativos para gestionar de manera eficiente la flota vehicular de Transportes Mizu S.R.L.

##### II. JUSTIFICACIÓN

El presente manual de procedimientos es una guía que orientará a los usuarios para la ejecución adecuada del sistema en cada uno de sus módulos, automatizando los métodos y sistemas de trabajo.

##### III. ÁREAS DE APLICACIÓN

- Gerencia
- Área de operaciones
- Área de finanzas

##### IV. PROCEDIMIENTOS

Al ingresar al sistema, primeramente, se deberá ingresar la contraseña establecida por la empresa, la cual permitirá el acceso y la utilización de los módulos y funciones del sistema en general.

4.1 Módulo registrar: El presente modulo permitirá registrar toda la información relacionada con las cargas programadas por las distintas empresas generadoras de carga. Entonces una vez que la empresa generadora de la carga envía al correo institucional la programación de los viajes se pasara a registrar en el presente módulo los datos necesarios para que estos queden

grabados y por ende se continúe con el ingreso de datos en los siguientes módulos.

Para ingresar al módulo se debe seleccionar el modulo “Registrar” en el sistema menú. Donde a continuación se desplegará un cuadro, en cual se ingresará los datos que siguen:

REGISTRAR			
Fecha de prog. (dd/mm/aa)	23-11-19	Tramo	PISCO-PUNO
N° de programación	9898	Km. Recorrido	1069
Cliente	CELIMA	Ejes	7
Conductor	Arenas, José	Costo viaje	<span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">Pago por cobrar</span>
N° de placa	V00-770		
Viáticos	S/80.00		
Costo Estiba	S/200.00		
Tipo de Carga	CERAMICA		

[← Menú](#) [Registrar](#) [Limpiar](#)

Primeramente, se ingresará la fecha en que fue notificada Transportes Mizu por la empresa generadora de la carga para el viaje programado.

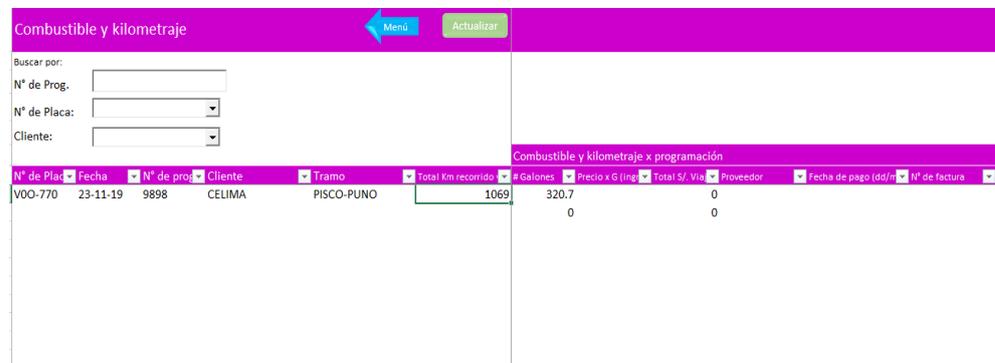
Se ingresará el número de programación de la carga asignada en el documento Excel.

Se seleccionará el nombre del cliente, es decir la empresa generadora de la carga

Posteriormente se seleccionará el conductor que se hará cargo del servicio, el número de placa del vehículo designado, después se ingresará el costo de estiba, el tipo de carga, se seleccionará el tramo a recorrer para cumplir con el servicio y el costo del viaje se ingresará en caso se tenga conocimiento previo del costo a cobrar por el servicio.

Una vez completado los campos se hará click con el mouse en el botón registrar y posteriormente click en el botón limpiar.

4.2 Módulo control de combustible y kilometraje recorrido información: El presente módulo permitirá ingresar información sobre el costo del combustible requerido para cada viaje, teniendo en cuenta que una vez llenado el módulo registrar, posteriormente se pasará al presente modulo, donde por defecto ya estará la información registrada en el primer módulo, sin embargo, la información a ingresar es la siguiente:



N° de Placa	Fecha	N° de prog.	Cliente	Tramo	Total Km recorrido	# Galones	Precio x G (ing)	Total \$/ Via	Proveedor	Fecha de pago (dd/mm)	N° de factura
V00-770	23-11-19	9898	CELIMA	PISCO-PUNO	1069	320.7	0	0			

Se ingresará el precio por galón, teniendo en cuenta que los galones designados para el tramo a recorrer el sistema lo calculará automáticamente, también se ingresará el nombre o razón social del proveedor, la fecha de pago y el número de factura.

4.3 Módulo recursos humanos: El presente módulo permitirá ingresar información respecto a los pagos que se le asignará a cada conductor teniendo en cuenta el número de viajes ejecutados por mes y las distancias o tramos recorrido. Una vez que fue llenado los datos necesarios en el módulo control de combustible y kilometraje recorrido se pasará a ingresar los siguientes datos en el presente módulo, teniendo en cuenta que la información registrada en el primer módulo automáticamente aparecerá en el presente modulo:



**Recursos Humanos** Menú Actualizar

Buscar por:  
N° de Prog.:   
Conductor:   
N° de Placa:

Registros:

Nombre	Fecha	N° de prog.	Placa de vehiculo	Tramo recorrido	Empresa servicio	Viáticos (S./.)	A pagar(S./.)	Estado de pago	Fecha cancelado	N° Boleta de pago
Arenas, José	23-11-19	9898	V00-770	PISCO-PUNO	CELIMA	80		por pagar		

Se ingresará el costo a pagar por el viaje ejecutado por el conductor de acuerdo al tramo recorrido, posteriormente se seleccionará la opción “por pagar” o la opción “cancelado” de acuerdo sea el caso, si se escogió la segunda opción se pasará a ingresar la fecha en que se canceló el pago por el servicio al conductor y el número de la boleta de pago.

Posteriormente una vez que el transportista haya cumplido con el tramo recorrido y con la entrega de la carga, la unidad de transporte retornará al lugar o ubicación designado por el gerente de operaciones, esto es denominado “retorno con carga vacía”, donde se ingresará la siguiente información:

**Recursos Humanos** Menú Actualizar

Buscar por:  
N° de Prog.:   
Conductor:   
N° de Placa:

Registros:

Nombre	Fecha	N° de prog.	Placa de vehiculo	Tramo recorrido	N° Boleta de pago	Asignar retorno	Retorno1 carga vacia	Retorno2 carga vacia2	Retorno3 carga vacia3
Arenas, José	23-11-19	9898	V00-770	PISCO-PUNO			<input type="text" value="LIMA-PUNO"/> <input type="text" value="PISCO-AREQUIPA"/> <input type="text" value="PISCO-CUZCO"/> <input type="text" value="PISCO-JULIACA"/> <input type="text" value="PISCO-LIMA"/> <input type="text" value="PISCO-PUNO"/> <input type="text" value="PUNO-AREQUIPA"/> <input type="text" value="PUNO-CUSCO"/>		

Se pasará a seleccionar el tramo del retorno, en este caso poniendo un ejemplo, si inicialmente la empresa hizo un recorrido de Pisco a Puno, este viaje será pagado por la empresa generadora de la carga, los viajes que no sean pagados y por ende sean viajes con carga vacía serán registrados en el presente módulo con el fin de controlar el combustible y kilometraje recorrido.

Entonces una vez seleccionado el tramo del retorno sin carga se volverá al módulo “Control de combustible y kilometraje”, donde automáticamente se encontrará la información ingresada en el módulo recursos humanos respecto a los retornos con carga vacía ingresando la siguiente información:

N° de Placa	Fecha	N° de prog.	Cliente	Tramo	Total Km recorrido	Punto de retorno	Km retorno	# Galones	Precio x G (Ingr.)	Total \$.	Proveedor	Fecha de pago (dd/mm)	N° de facturación
V00-770	23-11-19	9898	CELIMA	PISCO-PUNO	1069	PUNO-AREQUIPA	297.5	89.25	#N/A	#N/A	#N/A	0	#N/A

Se ingresará el precio por galón, el nombre o razón social del proveedor la fecha de cancelado y el número de factura.

4.4 Módulo programaciones: El presente módulo permitirá tener un control de todos los documentos que generados durante la logística de un determinado servicio prestado por Transportes Mizu, una vez que se haya terminado con la entrega de la mercancía y el conductor haya entregado en físico los documentos correspondientes al jefe de operaciones o al jefe de finanzas se pasará a ingresar la siguiente información:

Fecha	N° de prog.	Flete a cobrar	Cliente	Tipo de carga	Tramo	Conductor	N° de placa	Ejes	Viáticos	Estiba	N° de boleto peaje							Peaje Total \$.
											P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	
23-11-19	9898		CELIMA	CERAMICA	PISCO-PUNO	Arenas, José	V00-770	7	80	200								

El número de las boletas de los peajes y el costo total de los peajes.



PROGRAMACIONES																		
Menú Actualizar																		
Buscar por:																		
N° de prog. <input type="text"/>																		
Cliente: <input type="text"/>																		
Estado de pago: <input type="text"/>																		
Conductor: <input type="text"/>																		
Guía de remisión del remitente																		
Guía de remisión del transportista																		
Fecha	N° de prog.	Flete a cobrar	Cliente	Tipo de carga	Tramo	GRR1	GRR2	GRR3	GRR4	GRR5	GRT1	GRT2	GRT3	GRT4	GRT5	Planilla	N° Factura	Fecha emitida
23-11-19	9898		CELIMA	CERAMICA	PISCO-PUNO													

Se ingresará el número de las guías de remisión del remitente y del transportista, el número de planilla designada por la empresa generadora de la carga, el número de factura emitida por Transportes Mizu para que se cancele el costo total del servicio y la fecha.

PROGRAMACIONES													
Menú Actualizar													
Buscar por:													
N° de prog. <input type="text"/>													
Cliente: <input type="text"/>													
Estado de pago: <input type="text"/>													
Conductor: <input type="text"/>													
Fecha	N° de prog.	Flete a cobrar	Cliente	Tipo de carga	Tramo	N° Factura	Fecha emitida de factura	Fecha de cobro	Banco	N° de cuenta	Estado de cobranza		
23-11-19	9898		CELIMA	CERAMICA	PISCO-PUNO						por cobrar	cancelado	por cobrar

Se registrará la fecha de cobro o depósito por el servicio, el banco y el número de cuenta al que se destinó, en caso se haya registrado esto se seleccionará la opción “cancelado”, en caso que la empresa generadora de la carga no haya cancelado por el servicio se seleccionará la opción “por cobrar”, así se garantizara un mejor control.

Finalmente para poder buscar rápidamente que empresa generadoras cancelaron o no por el servicio, se tiene la opción de hacer una búsqueda por criterios o filtros, por estado de pagos, conductores y clientes.