

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**DISEÑO DE LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO EN LOS  
PROCESOS OPERATIVOS DE VENTAS Y GASTOS PARA  
MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN  
UNA EMPRESA AGRÍCOLA**

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

**AUTOR**

**MIRTHA YOHANY CAVERO CALLE**

**ASESOR**

**MARIBEL CARRANZA TORRES**

<https://orcid.org/0000-0002-5120-4295>

**Chiclayo, 2022**

**DISEÑO DE LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO  
EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE VENTAS Y  
GASTOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN UNA EMPRESA  
AGRÍCOLA**

PRESENTADA POR:

**MIRTHA YOHANY CAVERO CALLE**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**CONTADOR PÚBLICO**

APROBADA POR:

Hernan Roberto Che Leon Poletty

PRESIDENTE

Cecilia del Rosario Alayo Palomino

SECRETARIO

Maribel Carranza Torres

VOCAL

## **DEDICATORIA**

Mi tesis la dedico a mis hijos Greck y Eiza por ser mi fuente de motivación e inspiración para superarme cada día.

A Freddy Vargas por tu amor y tu apoyo incondicional en cada momento, durante todo este tiempo de mucho esfuerzo y sacrificio, por creer en mi siendo el soporte principal para poder culminar en mi formación como profesional.

A mi madre por darme todo su apoyo en este proceso por desear y anhelar siempre lo mejor para mí por sus consejos, por cada una de sus palabras llenas de amor y ejemplo de lucha constante para cumplir uno de mis objetivos.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por estar presente en cada paso que doy por permitirme tener y disfrutar de mi hermosa familia.

A mi asesora Maribel Carranza por apoyo en el desarrollo de informe de tesis.

A Ruperto Vargas, por su aprecio sus consejos y su apoyo incondicional durante todo este proceso.

A mi padre Manuel Cavero por su amor incondicional, por desear siempre lo mejor para mí.

A mi hermano Pablo Cavero por todo su cariño, por estar siempre a mi lado en cada momento.

A Darcy Sima por su apoyo y amor desmedido hacia mis hijos participando en el cuidado durante el tiempo de mis estudios.

Sin ellos la culminación de esta carrera no hubiera sido posible.

## Índice

RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
I. INTRODUCCIÓN .....	11
II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. ANTECEDENTES.....	13
2.2. BASES TEÓRICAS.....	16
2.2.1. Control Interno.....	16
2.2.2. Características del Control Interno.....	17
2.2.3. Componentes del Control Interno .....	17
2.2.4. Diseño de Control Interno.....	18
2.2.5. Modelo COSO.....	18
2.2.6. Componentes de modelo COSO .....	19
2.2.7. Importancia del Control Interno.....	22
2.2.8. Procesos Operativos.....	23
2.2.9. Ventas.....	23
2.2.10. Ingresos .....	23
2.2.11. Gastos.....	24
2.2.12. Proceso de gestión.....	24
2.2.13. Gestión administrativa .....	25
2.2.14. Gestión Financiera .....	25
2.2.15. Flujo de la Gestión financiera .....	28
2.2.16. Estados Financieros.....	29
III. METODOLOGÍA .....	31
3.1. Tipo y nivel de investigación .....	31
3.2. Diseño de investigación .....	31
3.3. Población, muestra y muestreo .....	32
3.4. Criterios de selección .....	32
3.5. Operacionalización de variables .....	33
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
3.6.1. Técnicas .....	34
3.6.2. Instrumentos.....	34
3.7. Procedimientos.....	34
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos .....	35
3.9. Matriz de consistencia.....	36
3.10. Consideraciones éticas .....	37

IV.	RESULTADOS.....	38
4.1.	Diagnóstico la situación actual en la empresa agrícola.....	38
4.2.	Identificación de los procesos operativos de mejora de las áreas de ventas y gastos .	48
4.3.	Diseño de control interno para la mejora de la gestión administrativa y financiera ...	60
V.	DISCUSIÓN .....	64
VI.	CONCLUSIONES .....	66
VII.	RECOMENDACIONES .....	67
VIII.	REFERENCIAS.....	68

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de Operacionalización de Variables.....	33
Tabla 2. Matriz de Consistencia .....	36
Tabla 3. Análisis FODA .....	47
Tabla 4. Descripción de los Puntos Críticos del Procedimiento del Proceso de Rendición de Cuentas.....	49
Tabla 5. Resumen de las Deficiencias .....	50
Tabla 6. Descripción de los puntos Críticos en el procedimiento de pago de Planillas .	51
Tabla 7. Descripción de los puntos críticos del Proceso de Pago a Proveedores. ....	53
Tabla 8. Cuestionario de control interno para el área de Tesorería .....	54
Tabla 9. Resultado de la evaluación de control interno en el área de tesorería .....	55
Tabla 10. Cuestionario de control interno para el área de Recursos Humanos. ....	56
Tabla 11. Resultado de la evaluación de Control Interno en el Área de Recursos Humanos .....	57
Tabla 12. Cuestionario de control interno para el área Contable-Administrativa. ....	58
Tabla 13. Resultado de la evaluación Control Interno Área Contable- Administrativa. ....	59
Tabla 14. Procedimientos a seguir según propuesta .....	61
Tabla 15. Diagrama de Gantt.....	63

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo COSO .....	19
Figura 2. Componentes del Modelo Coso .....	19
Figura 3. Definición de Gestión Financiera.....	26
Figura 4. Objetivo de la Gestión Financiera .....	27
Figura 5. Flujo Monetario en una Organización.....	28
Figura 6. Diseño de investigación y variables .....	31
Figura 7. Esquema Integral del Grupo Empresarial .....	42
Figura 8. Condición comercial de Banano.....	43
Figura 9. Condición comercial de las demás frutas .....	44
Figura 10. Venta de Fruta a Fábrica .....	45
Figura 11. Organigrama de la Empresa Agrícola .....	46
Figura 12. Procedimiento de rendición de cuentas .....	48
Figura 13. Procedimientos de Pago de Planilla .....	50
Figura 14. Procedimiento de Pago a Proveedores .....	52
Figura 15. Evaluación de control interno en el área de tesorería.....	55
Figura 16. Evaluación de Control Interno en el Recursos Humanos.....	57
Figura 17. Evaluación Control Interno Área de Contable - Administrativa.....	59

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo principal diseñar los lineamientos de control interno en los procesos operativos de ventas y gastos para mejorar la gestión administrativa y financiera en una empresa agrícola. El tipo de investigación fue descriptiva propositiva no experimental, obteniendo la información necesaria a través del análisis documental y la encuesta. Tras los resultados obtenidos, se demostró que la empresa presentó procesos desordenados, no tenía políticas de trabajo, falta de control y monitoreo de procesos, tenía un inadecuado control de personal, operarios no capacitados para el proceso de producción, pérdidas de efectivo por fraude o robo, duplicidad de pago, ineficiente control de caja e inadecuados canales de comunicación. Se identificó que el área de tesorería cumple solo con el 37.50% de los procesos requeridos, el área de recursos humanos con el 44%, y, el mismo porcentaje de cumplimiento el área contable administrativa. Se diseñaron lineamientos de control interno en base a la metodología COSO III, mejorando procesos de recepción de facturas y cuentas de cobro de proveedores y contratistas, ingresos, registros y contabilización de los documentos contables en el sistema contable de la empresa, elaboración de recibo de caja y pago de haberes de personal en planilla, logrando la mejora de la gestión financiera administrativa.

**Palabras Clave:** Control Interno, Ventas, Gastos, Gestión Administrativa, Gestión Financiera.

## ABSTRACT

The main objective of the research was to design the internal control guidelines in the operational processes of sales and expenses to improve the administrative and financial management in an agricultural company. The type of research was non-experimental propositive descriptive, obtaining the necessary information through documentary analysis and the survey. After the results obtained, it disappeared that the company presented disorderly processes, did not have work policies, lack of control and monitoring of processes, had inadequate control of personnel, untrained operators for the production process, cash losses due to fraud or theft, double payment, inefficient cash control and inadequate communication channels. It was identified that the treasury area complies with only 37.50% of the required processes, the human resources area with 44%, and the administrative accounting area has the same percentage of compliance. Internal control guidelines were designed based on the COSO III methodology, improving processes for receiving invoices and accounts receivable from suppliers and contractors, income, records and accounting of accounting documents in the company's accounting system, preparation of receipts for cash and payment of salaries of personnel on the payroll, achieving the improvement of administrative financial management.

**Keyword:** Sales, Expenses, Administrative Management, Financial Management, Internal Control.

## I. INTRODUCCIÓN

Tras los últimos años el hablar sobre el control interno se ha convertido en un tema de vital importancia ya que su rol dentro de la empresa u organización es poder encontrar un equilibrio adecuado en el funcionamiento de esta misma. García (2014) señala que el control interno es importante en relación a la estructura tanto administrativa como contable de la organización esto permitiría la evaluación del funcionamiento económico en las actividades de diferentes áreas de la empresa eso permite evaluar la contribución económica de las diferentes actividades que se realizan, facilitando el proceso de gestión.

Así mismo, respecto a la gestión administrativa y financiera se entiende que en conjunto con el control interno se orientan a poder trabajar a los objetivos tanto institucionales y para ser aún más específicos objetivos de áreas administrativas con la finalidad de encontrar un funcionamiento mucho más real (Mendoza et al., 2018).

En contexto internacional, López y Guevara (2015) señalan que el control interno en un sentido mundial ha destacado y enfatizado por su función en la gestión de riesgos puesto que este es visto como parte del funcionamiento óptimo de la empresa indicando que la consecución de objetivos dependerá mucho de la actuación ejercida sobre y en relación al control interno, así mismo en un contexto mucho más reciente aún se puede observar lo propuesto por los autores mencionados a través de la idea de Arbieto (2020) quien indica que el hecho de atravesar por una coyuntura complicada como lo es una alerta sanitaria mundial pondría a prueba una buena gestión administrativa y correcta del control interno en las empresas u organizaciones.

Palomeque et al. (2019) señala que la gestión financiera es el proceso mediante el cual las actividades en conjunto con las áreas forman parte esencial para servir de datos para la toma de decisiones, una gestión financiera busca maximizar los recursos económicos para el beneficio de los accionistas y estos deben ser realizadas con eficacia y eficiencia, de allí parte la similitud con el accionar de encaminar y guiar hacia un determinado objetivo.

El control interno es una herramienta que facilita la prevención de riesgos por una inadecuada gestión administrativa (Estupiñán, 2006). Hermosa (2012) refiere que el control interno pertenece a un plan institucional, dado que todas las actividades deben estar abocadas al objetivo empresarial, de esta forma se logrará prevenir los fraudes y lograr obtener información de las áreas de manera oportuna.

Para el desarrollo de este estudio se hace mención a una empresa agrícola, en donde existe una inadecuada gestión administrativa y financiera, esto debido a distintas fallas respecto a la falta de capital para auto-gestión, ineficiente sistema de otorgamiento de crédito, omisión en la emisión de comprobantes de pago, deficiente nivel de servicio, bajo índice de eficacia, personal que no se encuentra capacitado para ejercer el puesto laboral, operarios no capacitados para el proceso de producción, pérdidas de efectivo por fraude o robo, duplicidad de pago, ineficiente control de caja, desorden e ineficiencia en los procesos de la empresa agrícola.

Es por ello que, ante la situación problemática anteriormente mencionada, se planteó la siguiente pregunta: ¿Cómo es el diseño de lineamientos de control interno en los procesos operativos de ventas y gastos que mejorará la gestión financiera en una empresa agrícola? Para ello, la investigación tuvo como objetivo principal diseñar los lineamientos de control interno en los procesos operativos de ventas y gastos para mejorar la gestión administrativa y financiera en una empresa agrícola, y se plantearon como objetivos específicos, diagnosticar la situación actual de la empresa, identificar los procesos operativos de mejora de las áreas de ventas y gastos y elaborar el diseño del control interno para la mejora de la gestión administrativa y financiera.

La presente investigación resulta importante ya que un adecuado control interno permitirá el funcionamiento óptimo de la gestión tanto administrativa como financiera de la empresa. Así mismo, servirá como base para otras empresas que compartan el mismo rubro agroindustrial igual a la de este proyecto. Además, esta investigación aporta nuevos conocimientos en base a los resultados, lo cual serviría como guía y como propuesta de posibles soluciones a aquellas empresas que compartan las mismas necesidades o características de esta investigación, destacando la formación de nuevos conocimientos para la comunidad científica y de investigadores.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES

#### *A nivel internacional*

Alvarado y Perfetti (2017) realizaron su estudio de tipo descriptiva la cual tuvo como objetivo proponer un sistema de control interno CI simplificado basado en el estándar internacional COSO para una pequeña empresa Caso de Aplicación: Empresa Suelas Javier Hernández SAS - SUJHER". Propusieron herramientas en base al modelo COSO para la toma de decisiones, aplicando encuestas a los encargados de cada una de las áreas de la empresa, llegando a la conclusión que el control interno contribuyó en la gestión administrativa puesto que el control interno diagnosticado en la empresa del estudio fue débil; en donde los autores destacan que es importante que objetivos los objetivos estén en sintonía con objetivos de la empresa para mejorar su funcionamiento organizacional.

Serrano (2017) desarrolló su investigación con el objetivo de aplicar el control interno como herramienta para la gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala, siendo un estudio cualitativo y de diseño bibliográfico, documental y descriptivo en donde abordó los temas y conceptos más relevantes respecto a estas variables así mismo realizó una investigación de campo en donde acude a 12 agroindustrias bananeras privadas utilizando como método de investigación una muestra no probabilística y utilizando la aplicación de encuestas con la finalidad de poder identificar la relación que existe entre el control interno y la gestión financiera o administrativa llegando a la conclusión de que las empresas bananeras ecuatorianas de Machala, cumplen con la mayor parte de los componentes del control interno por tanto con un mejor control interno una mejor gestión financiera y por tanto mejor funcionamiento organizacional.

El estudio de Tustón (2016) fue de tipo descriptivo – exploratorio, con el objetivo de aplicar un sistema de control interno bajo la metodología COSO III y la toma de decisiones en la empresa DISENSA del cantón Cevallos, en donde estudió el control interno en la toma de decisiones de la empresa para mejorar su gestión administrativa,

tuvo como muestra a (05) trabajadores en donde se les aplicó una encuesta concluyendo la existencia de la relación entre el control interno y la toma de decisiones dentro de la organización; por lo que se debe vigilar cada área de la empresa con la finalidad de obtener información real y objetiva, con el fin de poder lograr una estabilidad interna organizacional acorde a los objetivos de esta misma.

Llambo (2014) tuvo como aplicar el control de la gestión administrativa y la liquidez en la empresa Depohormigón Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato. La investigación fue descriptiva, exploratoria y correlacional en donde se realizaron metas en actividades y procedimientos internos de la empresa; a través de una encuesta a 37 trabajadores; llegando a la conclusión de que es importante la aplicación de control interno en relación a la gestión administrativa, para ello deben diseñarse estrategias que permitan facilitar la organización de la empresa, de esta forma se obtendrá liquidez en las formas de pago y efectividad en la gestión de las actividades.

### *A nivel nacional*

Cadillo (2017) realizó su tesis con el objetivo de implementar el control interno y la gestión administrativa según el personal de la sede central de los servicios postales del Perú, Lima 2016, se determinó la relación existente entre la gestión administrativa y el control interno; siendo una investigación no experimental, correlacional – transversal, con una muestra de estudio conformada por ciento diez (110) colaboradores de la empresa en estudio, con lo cual llegó a la conclusión que, existe relación directa entre el control interno y la gestión administrativa, es decir, a mayor control interno una mejor gestión administrativa en la empresa de servicios postales del Perú.

Maldonado (2017) en su investigación de tipo no experimental, descriptiva, bibliográfica y documental, tuvo como objetivo aplicar el control interno y su influencia en la gestión administrativa de las empresas del sector comercio del Perú: Caso Casa Luker del Perú SAC - Tarapoto, 2016, en donde describió el nivel de influencia del control interno en la gestión administrativa de la empresa, donde aplicó como instrumento la encuesta y entrevista con la finalidad de realizar una comparación de investigaciones, dado que el presente estudio fue de revisión bibliográfica; por lo cual concluyó que existe influencia del control interno en la gestión administrativa, y que cada uno de los

componentes del control interno se interrelacionan con las actividades de la gestión administrativa.

Aredo (2016) desarrolló su estudio con el objetivo de aplicar el sistema de control interno en el área de contabilidad y su incidencia en la gestión administrativa y operativa de las empresas constructoras de la ciudad de Trujillo, año 2015, siendo una investigación descriptiva la cual tuvo como muestra de estudio a la empresa constructora y de inversiones; concluyendo que dicha empresa presentó muchas deficiencias; por lo cual se establecieron políticas y procedimientos; el sistema de control interno permitió una mejor distribución de los recursos, y por ende se obtuvo mejoras en la gestión administrativa de la organización.

### *A nivel local*

En la investigación de Ramos (2020), se tuvo como objetivo evaluar el área de Créditos aplicando la metodología del Coso III para mejorar los indicadores de gestión en la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL-periodo 2017, siendo un tipo de investigación descriptivo – cualitativo y diseño no experimental, en donde se evaluó la gestión del área de créditos de una empresa mediante la metodología del COSO III, utilizando como técnica la entrevista, encuesta y análisis documental y como instrumentos usó la guía de entrevista, cuestionario y guía de análisis documental. Llegando a la conclusión que, en el área específica evaluada en cuanto al control interno, presenta algunas deficiencias ya que no cuenta con las herramientas adecuadas para mejorar los procesos de gestión.

El estudio de Campos (2015) tuvo como objetivo proponer el diseño de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería en la ciudad de Chiclayo 2014, aplicando una encuesta a una muestra conformada por tres (03) colaboradores del área de tesorería, siendo una investigación descriptiva – explicativa con lo cual pudo concluir que, bajo el diagnóstico situacional, la gestión dentro del área de tesorería es muy deficiente y se evidencia demora en la liquidación de efectivo, deficiencia en los pagos mensuales, excesivo efectivo de caja chica, personal no calificado y faltantes de efectivo, por lo que el control interno era inadecuado; para ello, la propuesta de control interno mejoró la gestión administrativa del área de tesorería, estableció políticas y

procedimientos que contribuyeron a un mejor orden y control de la gestión del área de tesorería.

Lamadrid (2014) realizó su estudio con el objetivo de proponer el diseño de un sistema de control interno para mejorar la gestión operativa de la entidad Yallegue.com dedicada al comercio electrónico, para ello, diseñó un sistema de control interno para contribuir a la mejora de una empresa con plataforma virtual, siendo una investigación aplicada – propositiva; donde se aplicó una encuesta a una muestra de estudio conformada por cuatro (04) colaboradores de la empresa; con lo que logró concluir, que el internet es una valiosa herramienta que ayuda a las empresas a posicionarse y captar clientes; por lo que es importante establecer los objetivos de la organización para poder ejercer el control interno, de esta manera el sistema de control interno propuesto contribuirá en la mejora de la gestión operativa pero enfocados sus esfuerzos en el logro de las metas y objetivos organizacionales.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Control Interno**

Castro et al. (2019) señalan que el control interno dentro de una empresa puede desempeñar el rol de factor, puesto que es determinante para el funcionamiento institucional, ya que permite que los procesos que son realizados se hagan de manera eficiente, el control interno pasa por un proceso de diseño para proporcionar seguridad en la ejecución de acciones que se dan habitualmente en la organización.

Mendoza et al. (2018) indican que el control interno es una herramienta utilizada en el ámbito organizacional para que la dirección de todo tipo empresa obtenga una seguridad razonable para lograr alcanzar y cumplir los objetivos institucionales y esta información pueda ser transmitida a diferentes sectores, por otro lado, (Hermosa, 2012) refiere que el control interno pertenece a un plan institucional, dado que todas las actividades deben estar abocadas al objetivo empresarial, de esta forma se logrará prevenir los fraudes y lograr obtener información de las áreas de manera oportuna.

### 2.2.2. Características del Control Interno

La Contraloría General de la República de Costa Rica (2011) señala las siguientes características del control interno como parte de sus funciones.

**Aplicable:** El control interno deberá poder responder a las necesidades, características, urgencias e incluso condiciones de la empresa.

**Completo:** El control interno deberá considerar de forma completa gestión empresarial, por ese motivo deben de estar presente tanto los componentes orgánicos como los funcionales.

**Razonable:** El control interno debe estar diseñado para lograr los objetivos del sistema y para satisfacer con la calidad suficiente y requerida las necesidades de la institución, con los recursos que ésta posee y a un costo aceptable.

**Integrado:** El control interno tiene componentes orgánicos y funcionales por ese motivo deben relacionarse armónicamente, incorporándose en la gestión de la misma empresa.

**Congruente:** El control interno debe ser consecuente por ello las capacidades y demás condiciones institucionales, y poder cumplir de forma objetiva sus funciones.

### 2.2.3. Componentes del Control Interno

La Contraloría General de la República de Costa Rica (2011) señala que los componentes de control interno son los componentes orgánicos y funcionales, definiéndolos a continuación:

***Componentes orgánicos:*** En este apartado se refiere a la administración activa consiste al conjunto de órganos que conforman la función de administración son quienes deciden y ejecutan acciones dentro de la organización.

***Componentes funcionales:*** Se refiere a diferentes factores como lo es el ambiente de control es decir aquellos conjuntos ambientales organizacionales, la valoración de riesgo que consiste en la evaluación de aquellas situaciones y sobre todo riesgos que pueden acontecer dentro de la empresa.

Por otro lado, las actividades de control en donde se consideran tanto las políticas como procedimientos que permiten lograr los objetivos organizacionales y finalmente los

sistemas de información vistos como mecanismos los cuales permiten realizar una gestión documental para el desarrollo institucional.

#### **2.2.4. Diseño de Control Interno**

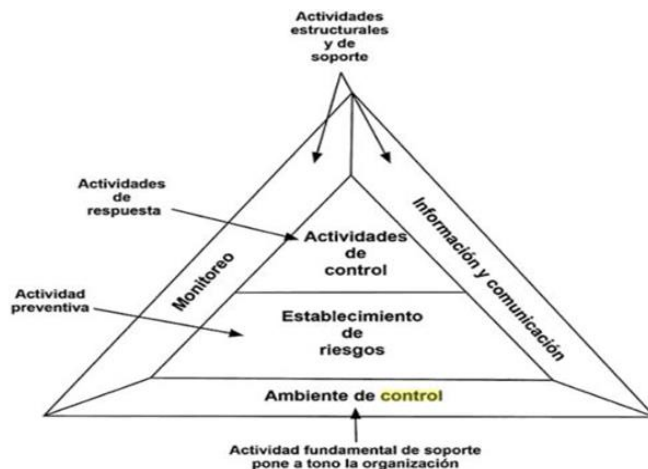
Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013) indican que el diseñar e implementar un sistema efectivo de control interno puede resultar ser un gran desafío ya que se debe operar un sistema de manera efectiva y eficiente e incluso constantemente aparecen nuevos modelos sin embargo hay requisitos indispensables para lograr este diseño por ejemplo la flexibilidad a las necesidades más urgentes, la objetividad del control interno y su agilidad como respuesta a la adaptación al cambio.

Sánchez (2012) sustenta que el diseño de control interno debe partir de un propósito organizacional para mejorar su funcionamiento y alcanzar los objetivos planteados en este proceso se irá detectando los puntos débiles y las fallas que puedan existir a nivel institucional y de esta forma proponer mejores y recomendaciones implementando un repertorio de herramientas de mejora con el fin de poder optimizar los procesos en cuanto a la toma de decisiones.

#### **2.2.5. Modelo COSO**

El control interno se subdivide entre tres (03) principios: operaciones, reporte y cumplimiento; las operaciones deben estar ligadas con la eficiencia y efectividad de las actividades relacionadas con la prevención de riesgos en los activos de la empresa; seguido del reporte, enfocado en la confiabilidad que deben tener los reportes tanto internos como externos de la empresa, sean relacionados al ámbito financiero o no financiero y el cumplimiento, por lo que los procesos deben estar sujetos a las políticas y normas de la empresa (COSO, 2013). A continuación, se brinda un breve resumen de lo mencionado. Como se logra percibir, el control interno debe interrelacionar las operaciones, el reporte y el cumplimiento tanto de las leyes como las políticas de la empresa en su accionar; para ello es indispensable que los colaboradores tengan conocimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa a fin de poder direccionar sus esfuerzos en consecución de los mismos.

**Figura 1.**  
*Modelo COSO*



Fuente: COSO (2013)

**2.2.6. Componentes de modelo COSO**

El modelo COSO en cinco (05) fases consecutivas: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión; y éstas deben estar interrelacionadas entre sí (COSO, 2013). Líneas abajo se representa gráficamente:

**Figura 2.**  
*Componentes del Modelo Coso*



Fuente: COSO (2013)

A continuación, se detallan cada uno de los componentes:

**Ambiente de control:** Según Estupiñán (2006), es el primer componente del modelo COSO, sobre este componente se basan los cuatro siguientes, aquí se debe organizar actividades propuestas a realizar por la empresa, asimismo, se debe asignar las funciones y responsabilidades de cada colaborador, se debe organizar, compartir y comunicar las creencias y los valores; es en esta fase donde los colaboradores deben tener en cuenta cómo importante es el tema del control interno para todas las actividades de la empresa.

Dentro de los indicadores con los cuáles se puede medir el control interno, se encuentran: tanto valores de integridad como valores éticos, los cuáles se encuentran plasmados en el Código de ética, que es una normativa que debe regir para los colaboradores y la empresa en su totalidad; esto se percibe en el comportamiento de los colaboradores dentro y fuera de la institución, la forma de gestión y evaluación administrativa que se desarrolla, la capacidad de dirección de la empresa y otros índices que nos permiten esclarecer el ambiente institucional; por otro lado, la Norma Internacional de Auditoría N° 06: “Evaluación de riesgos y control interno”, el nivel de capacidad de comprensión del auditor debe ser óptimo, a fin de lograr realizar una adecuada evaluación de las acciones, actitudes y conciencia de los directivos y su gestión administrativa dentro de una empresa (CGR, 2014).

**Evaluación de riesgos:** Al hablar sobre riesgo se entiende como la posibilidad del accionar contrario a los objetivos establecidos, y la evaluación de riesgos consiste en el diagnóstico e identificación de los riesgos de manera oportuna, estos riesgos se clasifican según el índice de tolerancia y el espacio proporcionado para la gestión de medidas correctivas frente a la situación presentada que puede ser en el ámbito interno o externo de la empresa, tal como lo indica el Informe COSO (2013).

Así mismo la evaluación de riesgos para Estupiñán (2006) está relacionada con la elaboración de los informes de las áreas de la organización y con la evaluación de riesgos que se presenten, por lo que deben ser identificados, analizados de manera oportuna con la finalidad de brindarles respuestas prontas sobre la gestión asertiva que contrarreste esa situación y no continúen amenazando el proceso directo hacia el cumplimiento eficiente de cada actividad programada.

Los diversos riesgos se presentan en el ambiente interno o externo de la empresa, aun cuando previa evaluación se identificaron como negativos; por lo que previamente a su evaluación, se deben identificar los objetivos, verificar si son los más apropiados y si se encuentran muy bien definidos; por lo que estos objetivos planteados deben tener una relación directa con los objetivos organizacionales (Hermosa, 2012).

Actividades de control: La Contraloría General de la República (2014) refiere que abarcan los procedimientos que permitirán minimizar los riesgos y facilitar el logro de cada objetivo establecido en relación a los objetivos de la organización en su conjunto.

Las actividades de control deben ser tanto de prevención como cumplir la función de detección, dentro de las cuáles encontramos: segregación de funciones, salvaguardar los activos, indicadores de desempeño, verificaciones, seguridad física, controles sobre procesamiento de información, fianzas y seguros, reconciliaciones, aprobaciones y autorizaciones, revisión de desempeño operativo, análisis de registro de información, entre otras actividades; ambas actividades deben ser dirigidas por la empresa, por lo que de manera previa debieron indicar cuales eran las funciones a cumplir, haciendo un consenso de las actividades por cada área, sumando esfuerzos hacia el cumplimiento del objetivo de la empresa, tal como menciona el Informe (COSO, 2013).

Estupiñán (2006) manifiesta que en toda organización es importante que se establezcan objetivos organizacionales, así como también objetivos para las actividades relevantes, con la finalidad de lograr una oportuna identificación de los factores de riesgos que se encuentran amenazando las actividades, salvaguardando los recursos de la empresa, manteniendo su ventaja frente a la competencia, construyendo y conservando la imagen empresarial, incrementando su solidez financiera, manteniendo su crecimiento y por ende, el logro de los objetivos previamente establecidos.

Información y comunicación: la finalidad de una asertiva toma de decisiones para la asignación, uso y aplicación de los recursos o materiales es importante disponer de información de manera oportuna; la parte tecnológica tiene un papel importante, dado que los sistemas de información permiten el almacenamiento de los datos y su utilización cuando se requiera; se puede especificar que la información debe ser oportuna, actualizada, razonable y accesible para su actuación como medio de control en un área

determinada o sobre un procedimiento en específico; por otro lado, la comunicación debe ser fluidas en los diferentes niveles jerárquicos y por los diversos canales de comunicación que tenga la empresa; a fin de un adecuado control interno y por ende la obtención de los objetivos organizacionales.

La información y comunicación sirven para encaminar los otros componentes de control interno, bajo el principio, que la información relevante de la empresa debe ser comunicada a los colaboradores a fin de que la tengan presente para el desarrollo del resto de sus actividades; pero a su vez debe ser el medio de control de eficiencia de las áreas de la empresa a fin de que tengan sus datos actualizados, ordenados y presentados de manera oportuna, para cualquier disposición de los directivos (Galaz, et al., 2015).

Supervisión: La supervisión es el componente que va a permitir el monitoreo de los procesos a fin de lograr evidenciar el desempeño laboral de los colaboradores como el nivel de eficiencia del área frente a los que se les había indicado, el tiempo establecido y los resultados obtenidos; el componente de supervisión debe identificar cualquier desviación significativa que surja durante el desarrollo del proceso a fin de poder tomar las medidas correctivas en forma oportuna en los diferentes niveles jerárquicos correspondientes (Estupiñán, 2006).

Según COSO (2013) la supervisión es el componente que monitorea a todos los anteriores dentro del control interno, por lo que su evaluación se desglosa en dos tipos: continuas e independientes; la supervisión continúa, son las que monitorean e integran cada unidad de la organización, otorgándole información de manera oportuna y la supervisión independiente, es el monitoreo periódico y depende de las especificaciones indicadas por la dirección para la evaluación respectiva; ambos tipos de supervisión son importantes, debido a que controlarán el cumplimiento de los objetivos de la empresa previamente establecidos.

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

Para poder hablar sobre la importancia del control interno es necesario poder abordarlo desde diferentes puntos es por ello que según la Contraloría General de la República de Perú (2014) son las siguientes:

Favorece al desarrollo de actividades de la empresa mejorando su rendimiento.

La aplicación idónea del control interno resultará en una gestión óptima, así como beneficios institucionales.

Fortalece a una entidad para conseguir alcanzar objetivas y poder mantener una buena y rentabilidad y la prevención de pérdidas.

El Control Interno asegura la objetividad y legalidad de la empresa.

#### **2.2.8. Procesos Operativos**

Acosta et al. (2018) señala que son aquellos procesos producción de bienes y también de servicios de la cadena de valor en una empresa, denominados también procesos misionales ya que también persiguen un objetivo en relación a la situación actual de la organización, Guadalupe et al. (2008) indica que son procesos ligados directamente con la realización de productos y prestación de servicio.

#### **2.2.9. Ventas**

Acosta et al. (2018) señalan que las ventas son procesos que permiten lograr que un cliente potencial pueda adquirir algún tipo de servicio o de forma favorable sobre una idea de importancia comercial sobre el vendedor, por tanto, este proceso supondría de varias personas y procesos administrativos.

#### **2.2.10. Ingresos**

Según Velásquez et al (2016) los ingresos son procesos que ocurren como respuesta a operaciones de ventas que realiza la empresa, esto incluiría todas las operaciones relacionadas con el desarrollo de su objeto de venta , son todas aquellas transacciones que se dan el contexto administrativo y contable siendo un proceso muy común en los negocios como respuesta a las ventas realizadas; también se consideran las operaciones menores por conceptos diferentes a ventas que no clasifican como ingresos operacionales o de la operación sino como otros ingresos.

### **2.2.11. Gastos**

A diferencia de los ingresos según Velásquez et al (2016) los gastos serían aquellas disminuciones en relación a los posibles beneficios económicos los cuales pueden ser visualizados en formas de flujos que egresan o también en agotamientos tanto activos como también pueden ser pasivos, así mismo también son operaciones en las cuales incurre una empresa relacionadas con las demás áreas de la compañía diferentes a producción en donde se habla de gastos operacionales y se pueden distribuirse como gastos administrativos, gastos de ventas y gastos de mercadeo.

### **2.2.12. Proceso de gestión**

Según Chiavenato (2018) el proceso de gestión es la secuencia de actividades consecuentes que están direccionadas en lograr un objetivo previamente establecido, esta secuencia está conformada por cinco actividades:

**Planificación:** Cumple la función de evaluar aquello que se va desarrollar antes de poder ejecutarlo, por tanto, debe plantearse como se va a conseguir a través de la determinación de proyectos los cuales servirán como base o guía para cumplir con lo propuesto inicialmente, rol como primera fase.

**Organización:** Consiste en realizar un proceso de estimación de aquellos bienes como materiales y recursos que son indispensables para llevar a cabo la primera fase, siendo esta fase la segunda.

**Dirección:** La tercera fase, consiste en la determinación de tareas para cada uno de los trabajadores como la asignación de funciones y labores, la idea es poder concretar los objetivos planteados y poder llegar a la consecución de metas organizacionales.

**Ejecución:** En esta cuarta fase consiste en realizar un presupuesto en función al tiempo y recursos estimados, estos pueden ser recursos materiales y recursos humanos.

**Control:** Siendo esta la última fase se habla aquí sobre la posibilidad de medir el desempeño de los trabajadores en función a las labores asignadas, estas deben estar ligadas a los objetivos de la organización, en esta fase también se identificarán posibles fallas o incidencias que puedan estar aconteciendo.

### **2.2.13. Gestión administrativa**

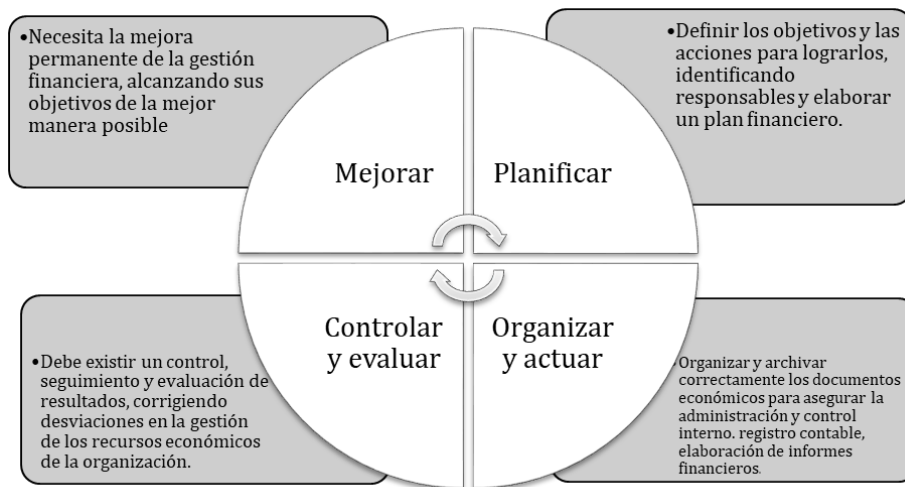
Etimológicamente, gestión viene del latín gestión, término que hace referencia al accionar de administrar algo; siendo está una actividad por el cuál un individuo elabora sus estrategias y medios a fin de cumplir los objetivos que se trace, gestión es el proceso enfocado en cumplir los objetivos de la empresa, a través de la unión de esfuerzos, la gestión administrativa es un proceso mediante el cual las actividades deben ser realizadas con eficacia y eficiencia, de allí parte la similitud con el accionar de encaminar y guiar hacia un determinado objetivo (Palomeque et al., 2019).

Velásquez et al (2016) señalan que la gestión administrativa va a requerir de una adecuada toma de decisiones la cual permitirá que las empresas logren mantenerse en un mercado activo y sobre todo competitivo, los autores indican que las gestión administrativa ayudará en el desenvolvimiento de la organización frente a las situaciones que se dan en los contextos administrativos y laborales, pues será el análisis efectivo de cada uno de los departamentos o áreas de la empresa que ayudan a la consecución de los objetivos orientado a un sentido objetivo y específico.

Lara et al. (2017) indican que parte de llevar una gestión administrativa se relaciona directamente con la responsabilidad social empresarial, importante para mejorar la calidad y tipo de trabajo que ofrece la empresa, así mismo en relación al control interno al mantener una gestión administrativa correcta en cada uno de los departamentos.

### **2.2.14. Gestión Financiera**

Según Cruz (2010) nos dice que la gestión financiera engloba abundantes procesos, autónomos y coordinados que se alinean en conjunto para la planificación, organización, evaluación y control de los recursos monetarios disponibles que posee una organización, este con el objetivo de garantizar el mejor manejo para subsistir y cumplir con su misión.

**Figura 3.*****Definición de Gestión Financiera***

Fuente: Cruz, 2010.

Cruz (2010) la define como las acciones interrelacionadas con el fin de alcanzar de manera efectiva unos objetivos empresariales y sociales, controlando, evaluando la utilidad de los recursos económicos disponibles de una empresa.

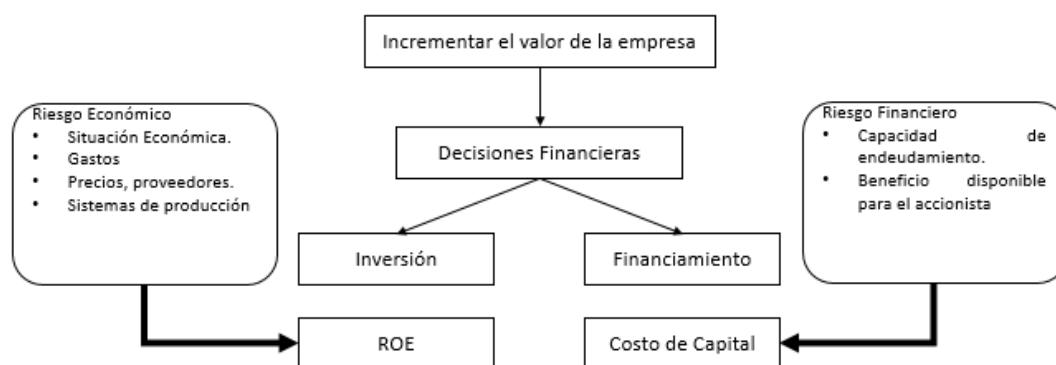
Se puede mencionar entonces que la gestión financiera recopila hechos económicos de todos los procesos internos interrelacionados de la organización para transformarlos en indicadores financieros que transmiten información objetiva para la toma de decisiones.

Guadalupe et al. (2008) resalta la importancia en la utilidad de la gestión financiera, porque debe coadyuvar a que los objetivos y propósitos de la organización se sigan logrando de manera continua. El motivo primordial para una adecuada gestión financiera es velar por los fines económicos de la organización, garantizando los objetivos planteados socialmente. La gestión financiera se complementa con los compromisos de las rendiciones de cuentas a quienes confían la administración económica como los directivos y/o dueños.

Los informes financieros deben tener la transparencia sobre el uso de los fondos, y la eficacia de la administración de dichos fondos, porque de esta manera contribuyen a retribuir la confianza en los grupos de interés económico.

Las decisiones son tomadas por gerencia para maximizar los recursos o beneficios de los accionistas, existen varias maneras de maximizar esos beneficios, como mejorar el poder de compra, siendo un indicador los flujos de caja que la organización paga a los accionistas. El objetivo principal en este punto es incrementar los dividendos a lo largo del tiempo siendo esto un punto clave para maximizar el valor de la empresa en el mercado (Jaime, 2010).

**Figura 4.**  
*Objetivo de la Gestión Financiera*



Fuente: Jaime, 2010.

*Decisión de Inversión:* Las decisiones de inversión siempre terminan representadas en una estructura económica óptima. Estas inversiones se subdividen en la adquisición de activos fijos o activos circulantes, dependiendo del horizonte y los objetivos preestablecidos. Teniendo en cuenta estos dos aspectos podemos decir que la decisión de inversión se encarga de optimizar y maximizar la correcta asignación de recursos financieros en un horizonte a largo plazo, convirtiéndose esa decisión en las más importantes para generar valor en la empresa. (Llambo, 2014).

*Decisión de financiamiento:* Estas decisiones se complementan las decisiones de inversión, pueden ser recursos propios o recursos ajenos, donde el primero corresponden a las aportaciones iniciales o de los accionistas, y los segundos son los recursos que vienen de personas externas a la propiedad de la organización. Este tipo de decisiones se fundamentan entre la elección de un correcto financiamiento entre los recursos propios o los ajenos. (Llambo, 2014).

De acuerdo al análisis de Cruz (2010), los Estados Financieros es de gran ayuda para la toma de decisiones, ayudan a que puedan evaluar la empresa en todo momento, etc. Esta información va dirigida a los siguientes destinatarios:

Los administradores y directivos: Tienen la responsabilidad de dirigir la empresa, los administradores tienen que controlar de forma permanente el buen emprendimiento de las empresas.

Los trabajadores: Muestran interés a través de sus representantes del sindicato.

Los propietarios, socios y accionistas: Al hablar sobre la separación de la dirección como de la propiedad es necesario que los socios tengan conocimiento de la información sobre los estados financieros y en base a ello realizar una toma de decisiones adecuadas.

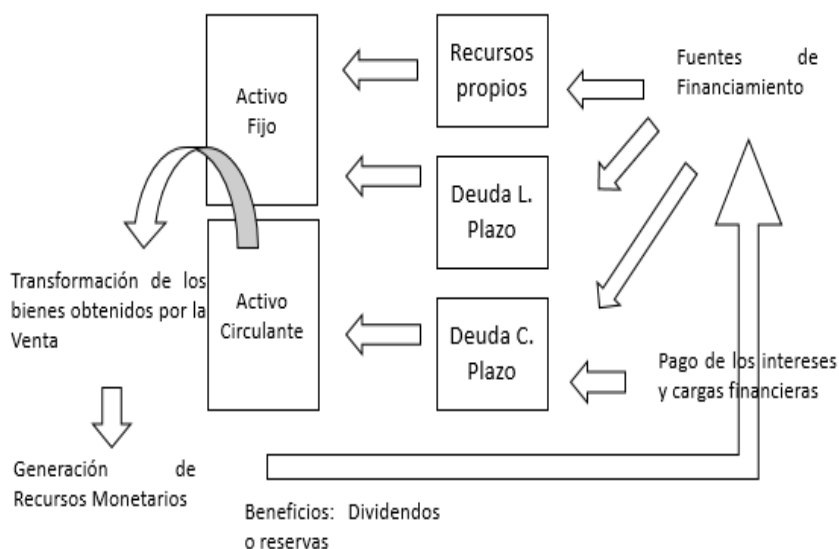
Los acreedores: Aquí se destaca la importancia de lo que significa las operaciones financieras para los proveedores como para las entidades financieras.

Los clientes: Aquellos que hayan firmado un importe económico.

La administración pública: Los resultados expuestos por la empresa van a coincidir con los reales.

### 2.2.15. Flujo de la Gestión financiera

**Figura 5.**  
*Flujo Monetario en una Organización*



Fuente: Olivera, 2011.

Olivera, M. (2011), describe el flujo de la gestión financiera como el conjunto de actividad orientas a manipular los recursos económicos para cumplir con los objetivos establecidos, es por eso que menciona enumera un circuito monetario que fluye en toda organización:

Constitución de la organización, con el capital social inicial.

Buscar fuentes de financiamiento con el fin de buscar aquellos recursos que permitan la ejecución del negocio.

Los recursos que forman el pasivo se utilizan para poder financiar los activos, siendo fijos o de inversión permanente, ambos constituyendo la decisión de inversión de la empresa.

Los recursos circulantes, permanecerán por más de un año siendo procesado con el activo fijo formando el proceso económico, y con lo obtenido de la venta reutilizar dichos recursos para seguir produciendo.

Los ingresos monetarios obtenidos deben ser utilizados en parte para cubrir las cargas financieras provenientes del endeudamiento.

En el punto en que el recurso obtenido producto de las ventas, paguen las deudas y se provisione para seguir en producción, lo sobrante será destinado a incrementar los dividendos y las reservas para próximas inversiones.

#### **2.2.16. Estados Financieros**

Según Armenteros y Paz (2012) indican los siguientes elementos de los estados financieros:

*Activo:* Cuando se habla sobre la actividad de un recurso se refiere a como un recurso controlado por la entidad busca la obtención de beneficiarse económicamente, es decir existe un fin.

*Pasivo:* El pasivo es una obligación presente de la entidad, surgida de sucesos pasados.

*Estado de Situación Financiera:* Es un informe que muestra de manera centralizada la actual situación de la organización, en este informe se logra apreciar la estructura financiera que posee, y como está funcionando, se aprecia la estructura de capital y la forma en la que esta endeudada con respecto a los activos.

*Estado de Resultados:* En este informe se ven el resultado compactado de todos los sucesos económicos desarrollados en las actividades operativas de la organización para generar beneficios económicos (ganancias o pérdidas), ver la posibilidad con la que este va a afrontar sus deudas a largo plazo, y los sobrantes que van a formar parte de la reserva de capital o reparto de dividendos.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y nivel de investigación

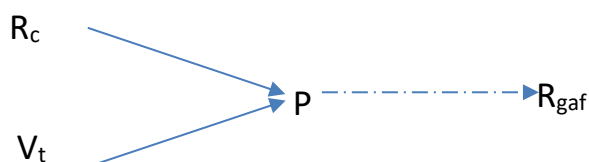
El tipo de investigación fue descriptiva, ya que se realizó una descripción de la variable en estudio; asimismo fue propositiva, dado que se diseñó un control interno para mejorar la gestión administrativa y financiera en la empresa.

Tuvo un enfoque mixto, es decir que fue tanto cuantitativa, dado que se plantearon preguntas obteniendo data numérica de las variables estudiadas. Y a su vez, fue cualitativa, puesto que se describieron las variables estudiadas cualitativamente a través de técnicas de recolección de datos.

#### 3.2. Diseño de investigación

El diseño fue no experimental, ya que las variables de estudio no se manipularon deliberadamente; asimismo, fue transversal, debido a que los datos se recopilaron en un momento determinado.

**Figura 6.**  
*Diseño de investigación y variables*



Fuente: Hernández et al. (2014)

En donde:

Rc = Control interno.

Vt = Teorías de las variables.

P = Propuesta

Rgaf = Mejorar la gestión administrativa financiera.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### ***Población***

Según Hernández et al. (2014) la población corresponde a la agrupación de los elementos que comparten ciertas características y son objetos de estudio bajo las mismas condiciones. La población estuvo conformada por el personal de la empresa, los cuales conforman 150 personas en todas las áreas. Además, se consideraron los procesos y documentos del área de ventas y gastos.

#### ***Muestra***

Para el desarrollo de los instrumentos de recolección de datos, se tuvo como muestra a 3 colaboradores: el contador, el asistente de tesorería y el jefe de contabilidad, para la aplicación del instrumento cuestionario. Asimismo, se tomó en cuenta los procesos de las áreas de ventas y gastos de la empresa Agrícola para realizar el análisis documental.

#### ***Muestreo***

El tipo de muestreo para fue muestreo no probabilístico por conveniencia, puesto que se determinó la muestra en base a los requerimientos de la investigación, sin seguir fórmula estadística alguna.

### **3.4. Criterios de selección**

Empresa agrícola dentro del departamento de Lambayeque, que presenta posibles necesidades y condiciones de gestión administrativa- financiera. Empresa agrícola dentro del departamento de Lambayeque que facilitó la información para la realización de la investigación. Se estudió el control interno de la empresa ya que esta mejora considerablemente la gestión en una organización, tanto administrativa como financieramente, haciendo más eficientes y eficaces los procesos. Seleccionar un diseño de procedimientos normados que se adecue a las necesidades de la empresa con el fin de mejorar la eficiencia entre control interno y gestión administrativa financiera.

### 3.5.Operacionalización de variables

Tabla 1.  
Cuadro de Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica / Instrumento		
<b>Variable Independiente: Control interno</b>	<b>Control Interno</b> Herramienta utilizada en el ámbito organizacional para que la dirección de todo tipo empresa obtenga una seguridad razonable para lograr alcanzar y cumplir los objetivos institucionales y esta información pueda ser transmitida a diferentes sectores (Mendoza et al., 2018).	El control interno se logra a través de un ambiente y actividades de control, el manejo de información y comunicación, así como la supervisión.	Ambiente de control	Establecimiento de un plan de trabajo	Análisis Documental: Guía documental Encuesta: Cuestionario		
			Actividades de control	Asignación de funciones Eficacia de actividades Eficiencia de las actividades			
			Información y comunicación	Verificación de resultados			
			Supervisión	Conocimiento de actividades			
<b>Variable dependiente: Gestión administrativa y financiera</b>	<b>Gestión administrativa</b> Proceso mediante el cual las actividades deben ser realizadas con eficacia y eficiencia, de allí parte la similitud con el accionar de encaminar y guiar hacia un determinado objetivo. (Palomeque et al., 2019).	Para lograr una gestión administrativa y financiera, se debe tomar en cuenta la planificación, organización y dirección, la ejecución y el control de las medidas implementadas.	Planificación	Corto plazo Largo plazo	Análisis Documental: Guía documental Encuesta: Cuestionario		
			Organización y dirección	Asignación de tareas Asignación de recursos Asignación de responsables			
				Ejecución		Procedimientos Políticas Planes contingencia Control de procesos y personal Estado de situación Financiera	
	Control		Estado de Resultados Cumplimiento de procesos y cronograma de actividades				
			<b>Gestión financiera</b> Procesos, autónomos y coordinados que se alinean en conjunto para la planificación, organización, evaluación y control de los recursos monetarios disponibles que posee una organización (Cruz, 2010)				

**Fuente:** Elaboración propia, 2018 .

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnicas**

Para el desarrollo del presente estudio, se utilizó las técnicas de encuesta y análisis documental:

Encuesta: La técnica de encuesta se utilizó para obtener datos de la gestión financiera administrativa y control interno, teniendo en cuenta el área de ventas y gastos y los responsables que laboran en esta. Se desarrolló a través de su instrumento el cuestionario; el cuál fue aplicado a los colaboradores de la empresa agrícola en Lambayeque.

Análisis documental: Esta técnica se utilizó para la revisión del acervo documentario con el cuente las áreas de la empresa agrícola, lo cual permitió determinar la gestión administrativa y financiera actual.

#### **3.6.2. Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron para la recopilación de los datos fueron los siguientes:

Cuestionario: El cual estuvo conformado por tres cuestionarios, uno de ocho (8) interrogantes para el área de tesorería, otro cuestionario de nueve (9) interrogantes para el área de recursos humanos y el último cuestionario conformado por siete (7) interrogantes para el área de contabilidad administración. Esta medida permitió registrar la información proporcionada por lo colaboradores de la empresa agrícola estudiada. El formato de respuesta fue de tipo dicotómica, es decir, el cuestionario presenta dos categorías de respuesta, como sí o no (Morales, 2011).

Guía documental: Registro de los reportes e informes con los que cuenta la empresa agrícola, los cuales permitió caracterizar los procesos relacionados a la gestión administrativa y financiera en el diagnóstico del estudio.

### **3.7. Procedimientos**

Respecto al procedimiento primero se inició con el contacto directo con la empresa agrícola para después proceder con la recolección de información a través del análisis

documental en donde se revisaron el registro de los reportes e informes con los que cuenta la empresa agrícola, determinando la situación actual de la gestión administrativa financiera, posteriormente se continuó con la aplicación de los cuestionarios, para determinar el nivel de control interno en la empresa, el primero se aplicó al área de tesorería, este cuestionario contaba con 8 ítems, luego se aplicó el cuestionario al área de recursos humanos dicho cuestionario contó con 9 ítems, finalmente se aplicó el último cuestionario el cual tenía 7 ítems este fue dirigido hacia el área de gerencia. A través de la aplicación del análisis documental y cuestionarios se pudo identificar factores importantes para la elaboración del diseño de control interno.

### **3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos**

Los datos recolectados se organizaron tras la aplicación de los cuestionarios, expresados en resultados a través de una hoja de cálculo de Microsoft Excel, esto permitió realizar la tabulación y elaboración de gráficos y tablas en donde se evidencian las frecuencias absolutas y acumuladas en términos estadísticos, para de esta forma poder facilitar la interpretación de los mismos y tener una visión mucho más objetivas de lo que se halló.

### 3.9. Matriz de consistencia

Tabla 2.  
Matriz de Consistencia

Título	Problema	Justificación	Marco Teórico	Objetivos	Hipótesis	Variables, población y muestra	Diseño Metodológico
Diseño de lineamientos de control interno en los procesos operativos de ventas y gastos para mejorar la financiera en una empresa Agrícola	¿En qué medida el diseño de lineamientos de control interno en los procesos operativos de ventas y gastos mejorarán la gestión financiera en una empresa agrícola?	La investigación permitirá, a través de los lineamientos de control interno, el funcionamiento óptimo de la gestión tanto administrativa como financiera. Mejorará los procesos de la empresa, evitará reprocesos y permitirá una adecuada la comunicación interna de la empresa, generando mayor eficiencia y logro de resultados. Así mismo, esta investigación aporta nuevos conocimientos en base a los resultados, lo cual serviría como guía y como propuesta de posibles soluciones a aquellas empresas que compartan las mismas necesidades o características de esta investigación, destacando la formación de nuevos conocimientos para la comunidad científica y de investigadores.	<p><b>Control Interno</b> Herramienta utilizada en el ámbito organizacional para que la dirección de todo tipo empresa obtenga una seguridad razonable para lograr alcanzar y cumplir los objetivos institucionales y esta información pueda ser transmitida a diferentes sectores (Mendoza et al., 2018).</p> <p><b>Gestión administrativa</b> Gestión administrativa el proceso mediante el cual las actividades deben ser realizadas con eficacia y eficiencia, de allí parte la similitud con el accionar de encaminar y guiar hacia un determinado objetivo. (Palomeque et al., 2019).</p> <p><b>Gestión financiera</b> Procesos autónomos y coordinados que se alinean en conjunto para la planificación, organización, evaluación y control de los recursos monetarios disponibles que posee una organización (Cruz, 2010).</p>	<p>Objetivo General: Diseñar los lineamientos de control interno en los procesos operativos de ventas y gastos para mejorar la gestión administrativa y financiera en una empresa agrícola.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> Diagnosticar la situación actual de la empresa. Identificar los procesos operativos de mejora de las áreas de ventas y gastos. Elaborar el diseño del control interno para la mejora de la gestión administrativa y financiera.</p>	El diseño de los lineamientos de control interno en los procesos operativos de ventas y gastos mejorarán la gestión administrativa y financiera de la empresa agrícola.	<p><b>Independiente</b> Control Interno</p> <p><b>Dependiente</b> Gestión administrativa y financiera</p> <p><b>Población</b> Área de ventas y gastos de una empresa agrícola</p> <p><b>Muestra</b> 3 trabajadores: contador, el asistente de tesorería y el jefe de contabilidad</p> <p><b>Objeto de estudio</b> Empresa Agrícola</p>	<p><b>Tipo de Investigación</b> Descriptiva - Aplicativa</p> <p><b>Diseño de la Investigación</b> No experimental</p> <p><b>Técnicas de investigación:</b> Análisis documental Encuesta</p> <p><b>Instrumentos de investigación:</b> Guía documental Cuestionario</p>

Fuente: Elaboración propia

### **3.10. Consideraciones éticas**

El presente estudio se desarrolló teniendo en consideración los aspectos éticos, como el principio de confidencialidad, es decir que, no se divulgaron los datos e información proporcionada por los miembros de la empresa, dado que son exclusivos de la entidad; asimismo, esta información fue procesada con los cuidados necesarios garantizando la veracidad de los datos; por consiguiente, se respetó el derecho de autor realizando una adecuada cita de los autores considerados para el desarrollo del presente estudio.

## **IV. RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico la situación actual en la empresa agrícola**

La empresa Agrícola se encarga de la siembra y producción de frutas tropicales y de estación, cuenta con 2 fundos ubicados en Olmos-Lambayeque y Tambogrande-Piura. En Olmos se cuenta con la producción de banano, mango, maracuyá y granada, siendo el banano la principal fruta de comercialización ya que ocupa el 80% del total de hectáreas sembradas en el fundo. En Tambogrande, se encuentra el mango y la uva, siendo el mango el principal fruto, abarcando el 90% del total de hectáreas sembradas. La empresa agrícola forma parte de un grupo empresarial conformado por 7 empresas, de la cual, la empresa principal, a la cual llamaremos empresa “P”, es la encargada de exportar las frutas tropicales y de estación que cosecha la empresa agrícola.

#### ***Condiciones comerciales con empresa P***

Con respecto al fundo Olmos-Lambayeque (producción de banano), la empresa agrícola se encarga de la cosecha y el empaque de la fruta en el mismo fundo, separando la fruta apta para exportación del descarte. La empresa “P” se encarga de suministrar los insumos para el empaque y del pago del transporte de la fruta desde el fundo hasta puerto. La empresa agrícola cuenta con un cuadro de cosecha donde detalla el número de racimas que salen de cada campo y la cantidad de cajas obtenidas por racimas. El producto final son estas cajas, las cuales se facturan a la empresa P. En cuanto al proceso de facturación se procede hacer la cobranza respectiva mediante un correo electrónico indicando la factura y el monto a pagar, luego, la empresa P realiza el pago y adjunta la constancia de transferencia a la empresa agrícola para su registro y control.

Con respecto al fundo Tambogrande (producción de mago), la empresa agrícola se encarga de la siembra, cosecha y empaquetado de esta, y se realiza tanto con mano de obra propia como tercerizada. En el caso de la terciarización, la empresa “P” se encarga del flete hacia una empacadora donde separan la fruta apta para exportación y el descarte. Se envía el reporte de empaque y con esa información se procede a facturar. Las condiciones de pago son las mismas que con el fundo Olmos, donde la empresa agrícola gestiona la cobranza a la empresa “P”.

Las demás frutas como la granada, maracuyá y la uva comparten el mismo sistema de operación que el mango, donde la empresa agrícola pone la mano de obra para la cosecha y despacho, y, por otro lado, la empresa “P” se encarga de la separación de fruta apta para exportación y el descarte, ambas con valor comercial para la empresa agrícola. Según el acuerdo entre ambas empresas, el banano, granada y uva solo se venden como fruta para exportación, en los demás casos se vende ambos tipos.

Con respecto al grupo empresarial, existen 2 empresas que se encargan de procesar la fruta ya sea en congelados o en jugos para luego exportarla en contenedores vía marítima, estas 2 empresas agroindustriales pertenecen a la cartera de clientes de la empresa agrícola, básicamente para estas empresas va la fruta descarte (o de fábrica), la empresa agrícola se encarga del “flete” de la fruta. Ya en fabrica se pesa por balanza, obteniendo los tickets con los parámetros necesarios como lotes y peso, este ticket es llevado a oficina del fundo y se reporta en un Excel de entrega de fruta, esto es importante ya que la empresa agrícola factura sobre el peso emitido por fabrica.

### *Área Contable –administrativa*

La empresa cuenta con un gerente general, bajo su mando está el contador general en la cual tiene a cargo 3 asistentes contables, para un mejor entendimiento se debe describir la distribución de la zona de operaciones del departamento contable. La zona principal donde se canaliza toda la información es en las oficinas de Chiclayo. En esta área se encuentra el gerente, el contador general y un asistente contable, los otros 2 asistentes se encuentran en cada sede productiva (Olmos y Tambogrande), en la cual facilitan la información que requiera el área contable mediante hojas de cálculo trabajadas en Excel. Así mismo, se debe tener en cuenta que solo un asistente contable se encarga de la parte contable junto con el contador general ya que solo en Chiclayo se cuenta con un sistema contable, los otros 2 asistentes se encargan de la parte operativa, realizando el proceso de planillas, el control de salida de frutas, cardex de insumos agropecuarios y de empaque, control de combustible como también el manejo de la documentación contable. Además, ven temas no relacionados al área contable como por ejemplo trazabilidad, llenado de bitácoras de producción e incluso tienen mano de obra en campo como por ejemplo acarreo de fruta al camión de despacho, pesar la fruta, entre otros. Por otro lado, el área que se encarga de la presentación de la

documentación y el desarrollo de auditorías. Por ende, se genera inconsistencia en el área contable debido a que las funciones no están bien definidas.

### ***Área de Recursos Humanos***

Respecto al área de recursos humanos, la empresa “P” se encarga del pago de trabajadores quincenalmente, liquidaciones, control de vacaciones memorándums y brinda asesorías para auditorías. Sin embargo, la empresa agrícola se encarga de la presentación de información para planillas.

Cada asistente de cada fundo elabora un formato de Excel en donde se especifica las labores diarias realizadas por cada trabajador, así mismo, reportan las horas extras, faltas, permisos, licencias, vacaciones, etc. Esta información se da de forma semanal, por lo cual se consolida toda la información en una sola hoja de cálculo de Excel, la cual se utiliza para procesar el pago cada quincena de cada mes. Se debe tener en cuenta que la responsabilidad del área de RRHH es total en relación a las funciones que deben cumplirse como realizar los cálculos de pago y otras funciones, sin embargo, también es responsabilidad el manejo del grupo humano que tiene la empresa. Por tanto, tras esta problemática, el departamento administrativo- contable debe lidiar con las dudas que tiene el trabajador sobre sus pagos, beneficios, vacaciones, descuentos, entre otras consultas. Esto es porque existe un problema en el flujo de información interno, y el área administrativo contable está más en contacto con los trabajadores ya que hacen visitas al fundo.

### ***Área de almacén***

Se cuenta con 2 almacenes, uno para los insumos de empaque y protección de racimas y otro para los insumos agropecuarios como fertilizantes, foliares, protectores, preventivos de plaga y demás insumos agropecuarios. El área de almacén está conformada por un almacenero y como apoyo está el asistente contable, el almacenero es una persona no profesional que solo se basa en conocimientos empíricos, por el cual hay deficiencias en el registro y control de insumos, se evidencian deficiencias porque no hay un adecuado control que maneje oportunamente las entradas y salidas de los insumos. Si bien se ha mencionado que el asistente contable del fundo apoya al área, no es suficiente ya que también carece de experiencia en el manejo de almacenes y sus funciones no solo se limitan en dicha área.

El flujo de entradas y salidas de los insumos para empaque es constante, se debe informar con tiempo la escasez de estos o algún inconveniente al momento de recepcionar los insumos. Estos insumos son comprados y distribuidos por la empresa "P" a las otras empresas productivas, siendo la empresa agrícola una de ellas. Para esto, se debe llevar un control y monitoreo mínimo de estas entradas y salidas por parte del área de logística y visitas a los almacenes de cada sede, lo que no se realiza.

Con respecto a los insumos agropecuarios, un asesor externo evalúa las labores culturales, nutrición y el control de plagas de cada cultivo, de acuerdo a sus evaluaciones da recomendaciones y se solicita la compra de ciertos insumos. El asistente contable manda un correo al área de logística con copia a contabilidad, luego el área de tesorería cotiza dichos insumos y el área contable envía un correo a gerencia para la aprobación del pedido. Si gerencia aprueba los insumos, se procede a la compra. En este proceso existen inconvenientes ya que realizada la compra se debe hacer seguimiento de los insumos entregados y su conformidad del pedido realizado. El área de almacén no informa oportunamente la entrega o a veces informa de un producto que ya ha sido gestionado y entregado, evidenciándose problemas en el flujo de información. Los datos se registran como pendientes y esto genera retraso y confusión en las labores ya que hay que contactar con el proveedor, tras lo mencionado se llega a la conclusión de que no existe control sobre el manejo eficiente en el área de almacén.

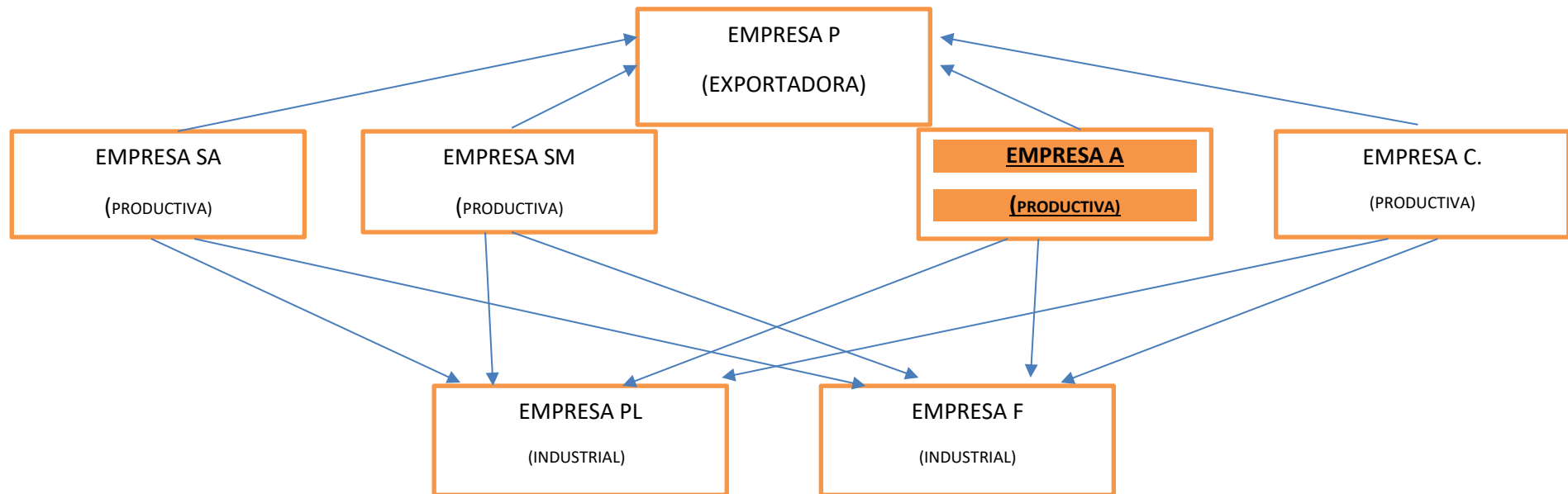
#### ***Área de maquinarias, sistema de riegos e infraestructura***

Con respecto a esta área se evidencia que no pertenece directamente a la empresa sin embargo existe un personal encargado el cual realiza una visita por semana para el monitoreo de las maquinarias en general.

## ESQUEMA INTEGRAL DEL GRUPO EMPRESARIAL

**Figura 7.**

*Esquema Integral del Grupo Empresarial*

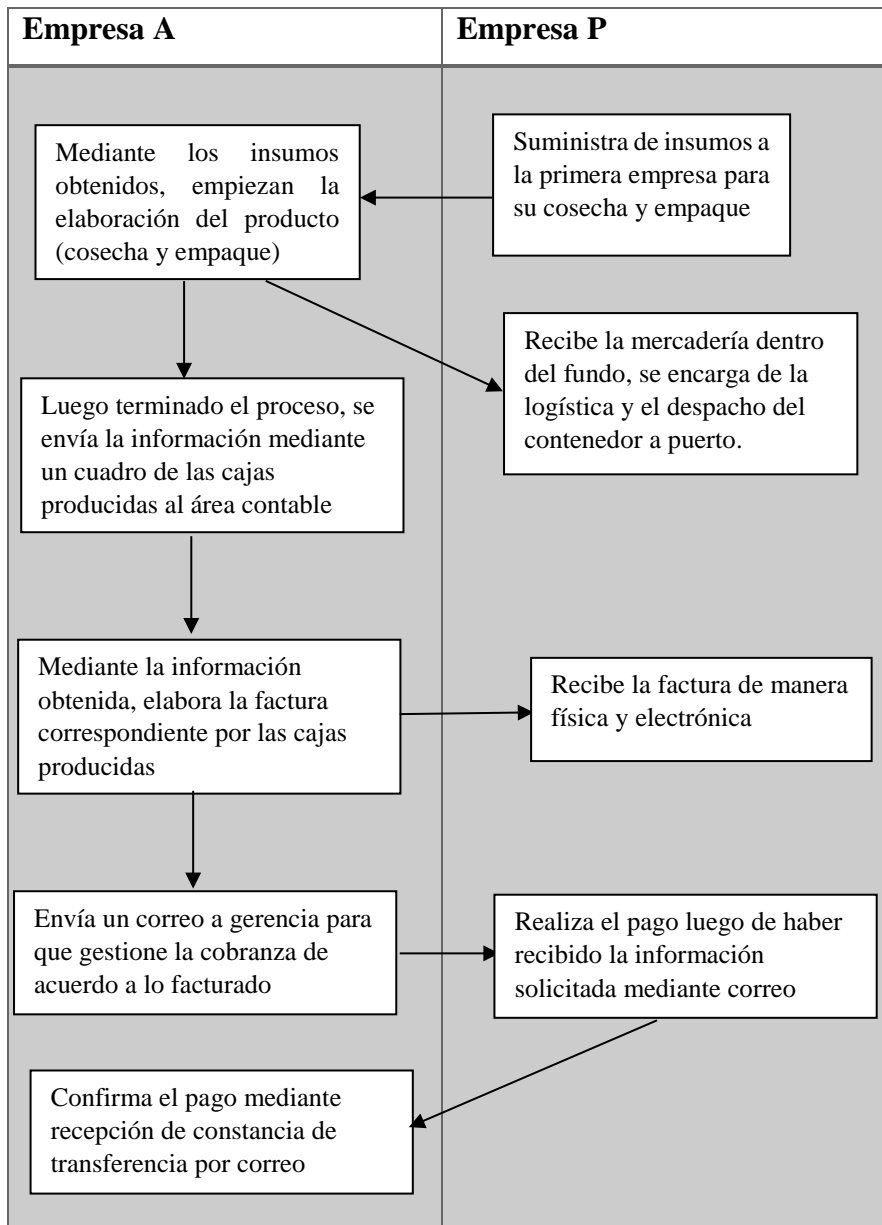


Fuente: Elaboración Propia

**A. Condiciones comerciales de la primera empresa**

**Banano**

**Figura 8.**  
**Condición comercial de Banano**

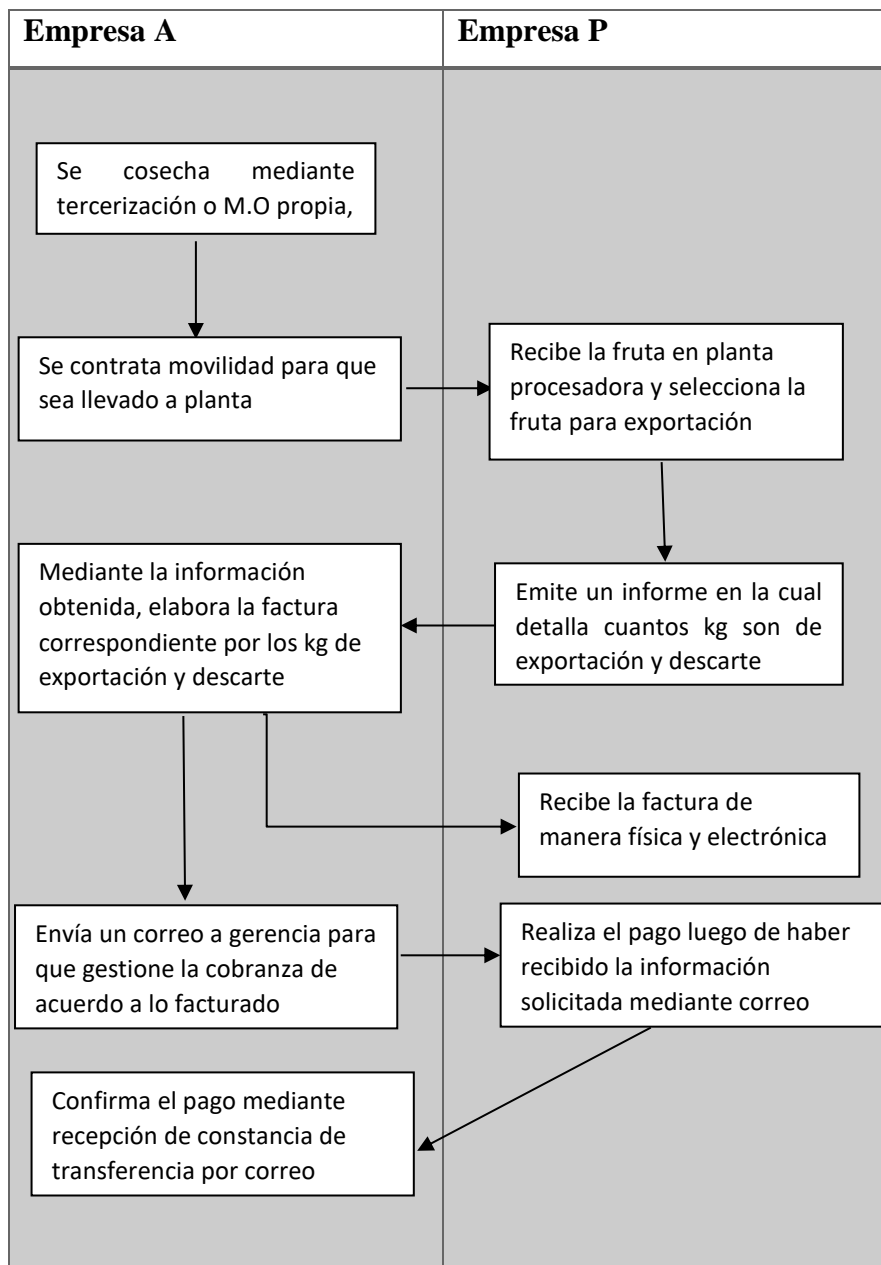


Fuente: Elaboración Propia

## B. Demás frutas (mango, maracuyá, granada, uva)

Figura 9.

*Condición comercial de las demás frutas*

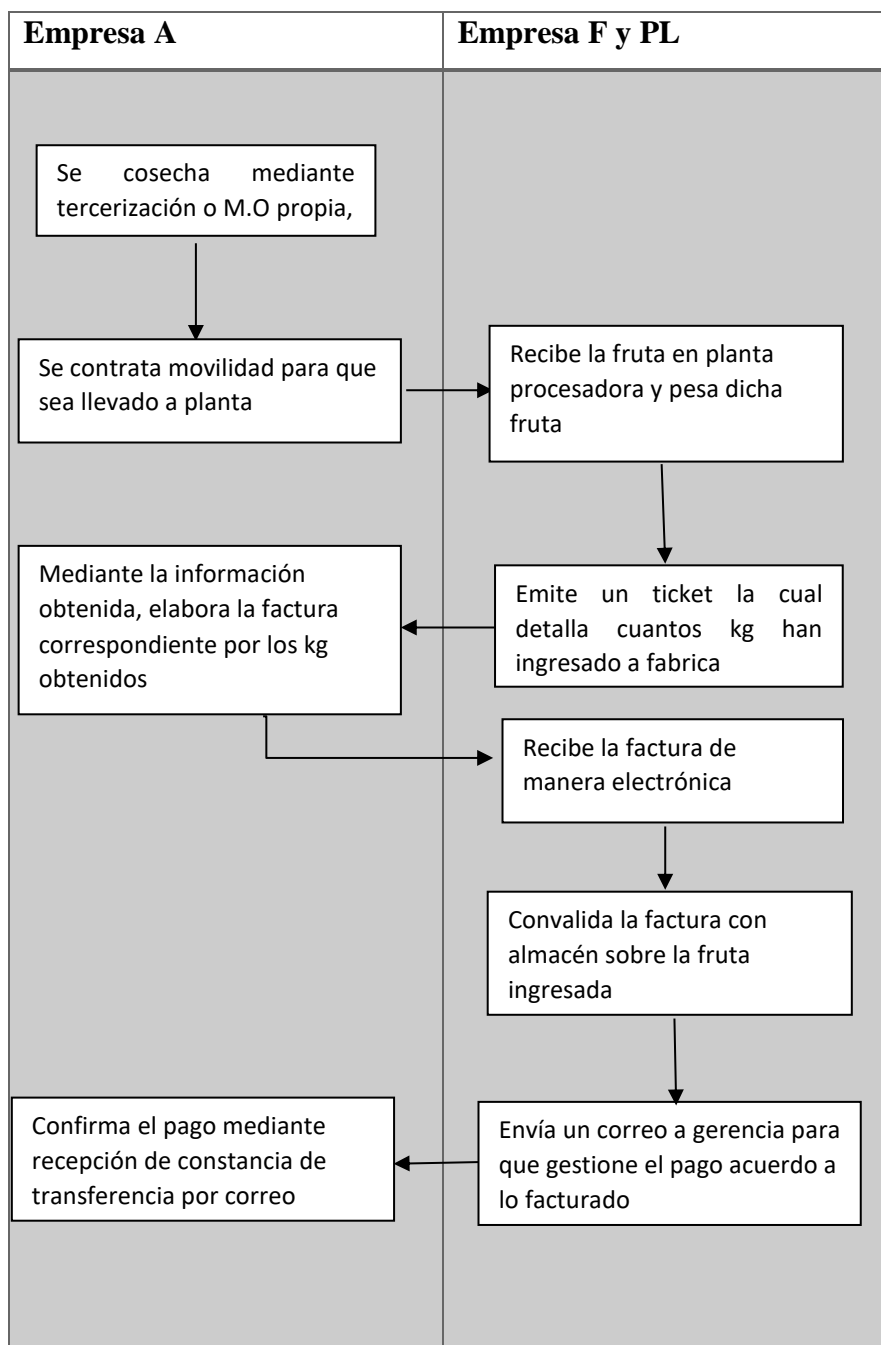


Fuente: Elaboración Propia

### C. Fruta para fábrica

Figura 10.

*Venta de Fruta a Fábrica*

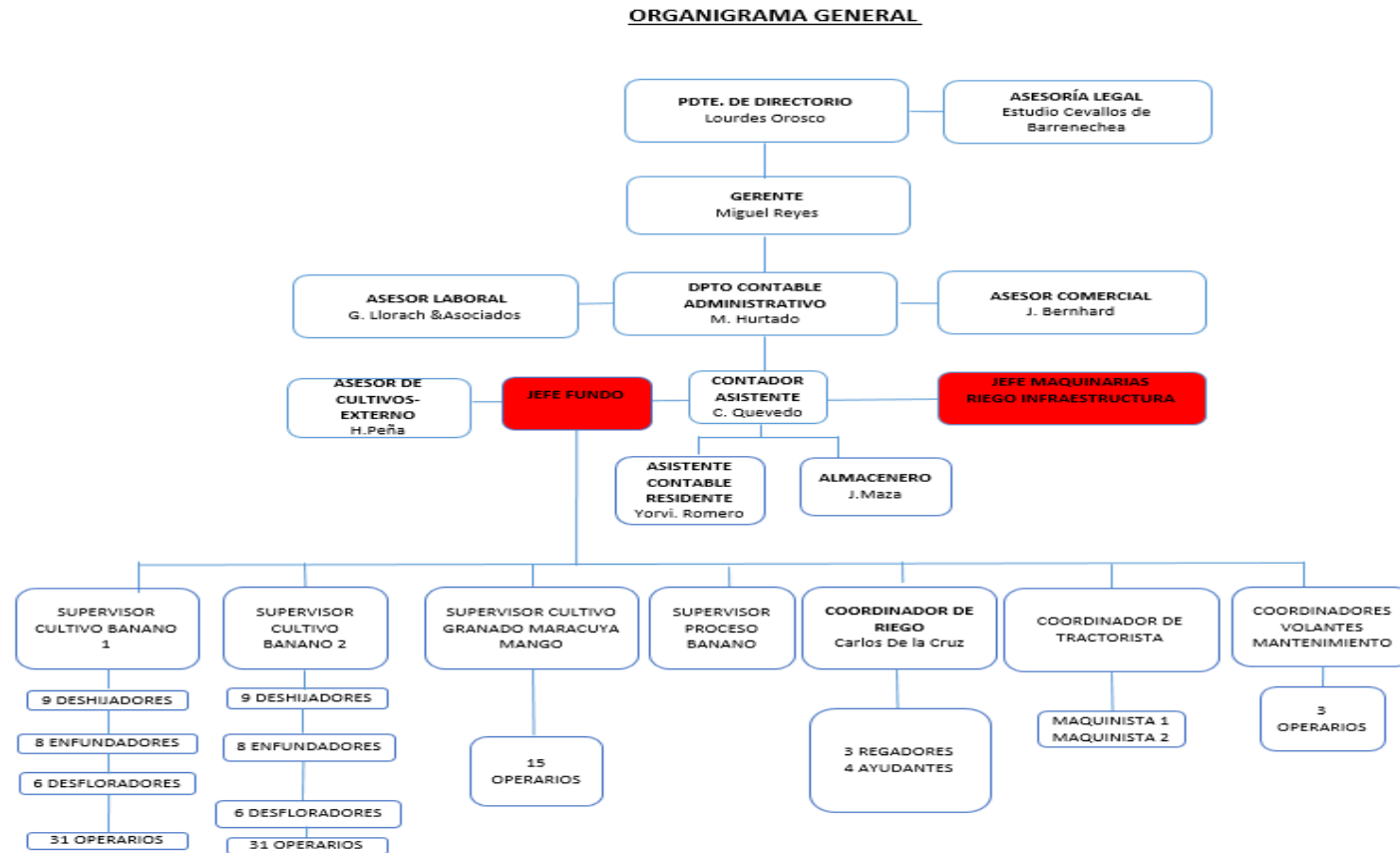


Fuente: Elaboración Propia

**Organigrama de la empresa Agrícola**

**Figura 11.**

*Organigrama de la Empresa Agrícola*



Fuente: Empresa Agrícola.

### Misión

Brindar al mercado una amplia gama de hortalizas y frutas frescas, producidas con los altos estándares de tecnología especializada, satisfaciendo así a nuestros clientes, participando con el cuidado del medioambiente, y la responsabilidad social.

### Visión

Ser una empresa con productos certificados en las distintas Normas a nivel Nacional e internacional, bajo un modelo Agroempresarial que genere Balance social, económico y ambiental.

### Valores corporativos.

Integridad.

Respeto por el ser humano.

Disciplina y trabajo en equipo.

Responsabilidad social

Cuidado del medio ambiente.

Calidad de productos.

### Análisis FODA

Para el análisis de la estructura administrativa y organizacional de la empresa, se procedió a realizar el análisis FODA, teniendo en cuenta el entorno interno y externo.

Tabla 3.

*Análisis FODA*

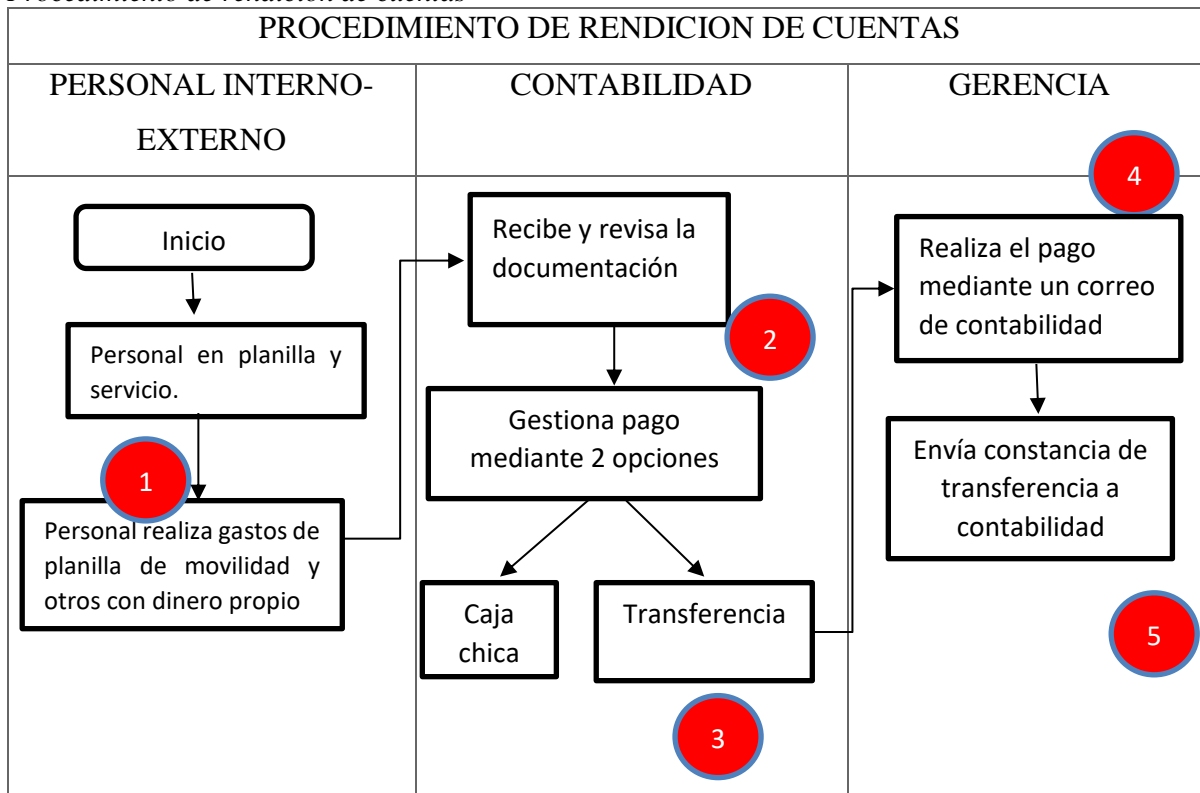
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Empresa agrícola con amplia experiencia. Amplia capacidad de producción. Parte de un grupo empresarial sólido. Clientes Fidelizados Productos de calidad Ventas altas Instalaciones	Procesos de áreas desordenados. Falta de políticas para cada área. Falta de control y monitoreo de procesos Personal no trabaja acorde a procedimientos. No se tiene identificado el personal que se encuentra en planilla. No existe control de personal Manejo inadecuado de herramientas informáticas. Cruce de información de excel y el sistema inexacto. Inadecuados canales de comunicación Pérdidas de efectivo por fraude o robo, duplicidad de pago, Ineficiente control de caja
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
Diversidad de empresas competidoras. Empresas más competitivas con sus procesos. Política del país inestable Alza de combustible Economía inestable	Capacidad de expansión. Alta demanda de productos Mercados no atendidos Empresas socias con las cuales hacer alianzas estratégicas. Recursos económicos

### 4.2. Identificación de los procesos operativos de mejora de las áreas de ventas y gastos

Descripción de los procesos operativos de las diferentes áreas donde se encuentran incidencia dentro de la empresa.

Figura 12.

*Procedimiento de rendición de cuentas*



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.

*Descripción de los Puntos Críticos del Procedimiento del Proceso de Rendición de Cuentas*

Puntos Críticos	Observación
1	El personal no está regido a normas o procedimientos de control de rendición de gastos, y es porque no existe dicho procedimiento para que el trabajador se rija a ellas, es por esto que cada uno a su criterio rinde gastos al área correspondiente.
2	El área contable administrativa revisa la documentación entregada por el trabajador sin ninguna restricción, es decir tomando en cuenta que documentos son válidos para sustentar gasto ante el fisco, aunque es parte del área contable la presentación de documentos, debería de haber un filtro antes de pasar por dicha área, es por esto que no existe un área de tesorería que es la encargada de ver, revisar y fedatear los desembolsos que hace la empresa en sus labores diarias.
3	Contabilidad gestiona el pago de 2 maneras, por caja chica o por transferencia, como contabilidad no cuenta con tesorería es la misma área quien hace el desembolso de esa rendición, si es por transferencia es vía mail dando instrucciones a gerencia que pague dicho monto.
4	Gerencia gestiona el pago según instrucciones de contabilidad sin tener la documentación que origina el pago.
5	La constancia de transferencia se envía a contabilidad para que dicha área confirme el abono al personal que hizo la rendición.

Fuente: Elaboración Propia

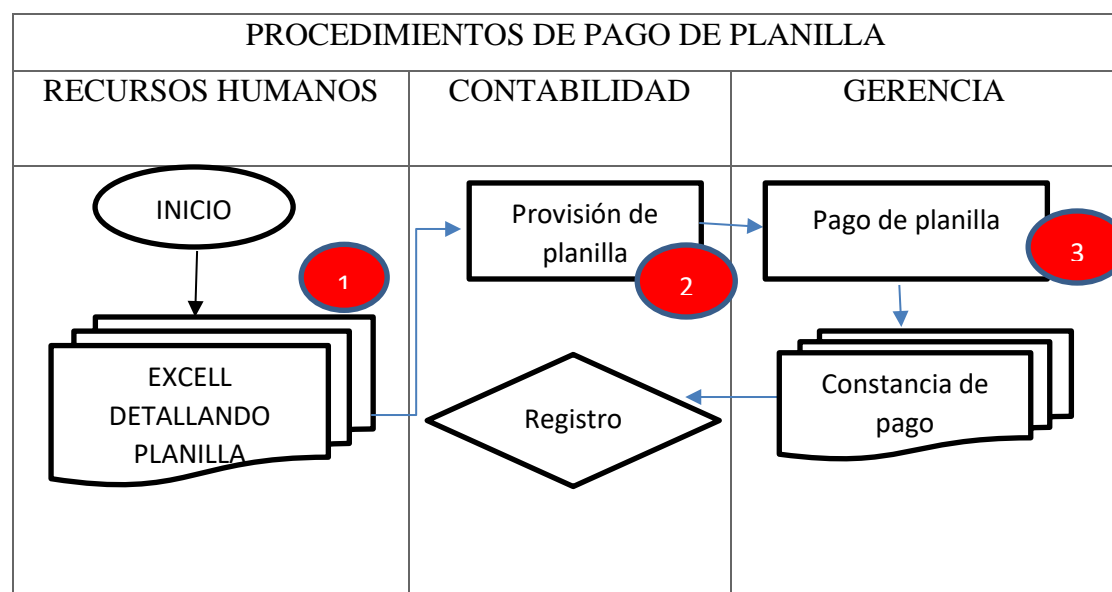
Tabla 5.  
Resumen de las Deficiencias

Resumen de deficiencias	
Personal interno/externo	No hay un procedimiento o control de rendición de gastos para que el personal interno o externo se rija a ella
Contabilidad	No cuenta con un sólido control de revisión de comprobantes para sustentar el gasto realizado, además no está disgregada el área de tesorería que debería ser un filtro para la revisión y control de pagos.
Gerencia	Realiza desembolsos sin ningún sustento fehaciente o legal para realizar el abono respectivo.

Fuente: Elaboración Propia

Figura 13.

*Procedimientos de Pago de Planilla*



Fuente: Elaboración propia.

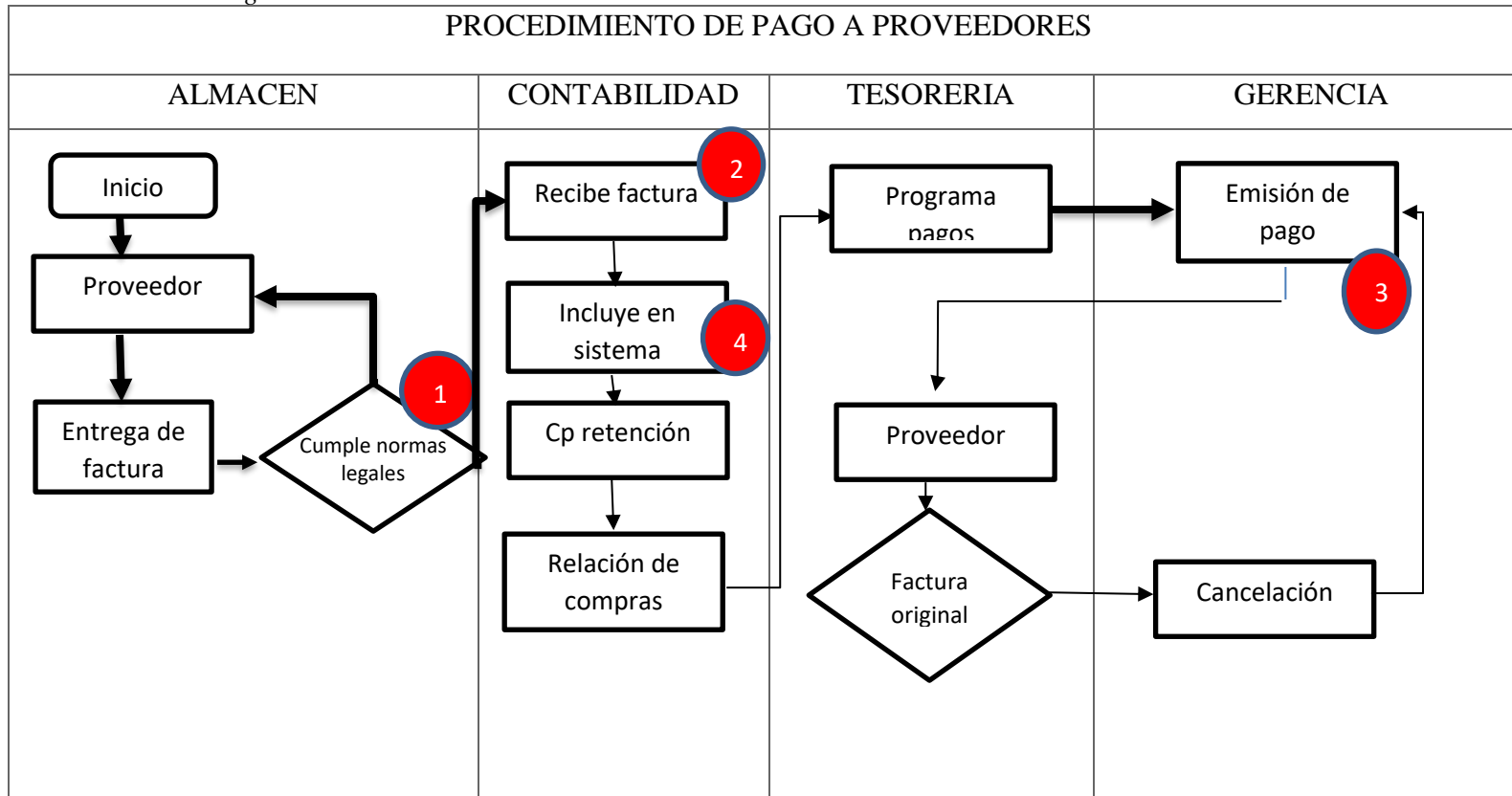
Tabla 6.

*Descripción de los puntos Críticos en el procedimiento de pago de Planillas*

Descripción de los puntos críticos del flujograma del proceso de pago de planillas.	
1	El Excel enviado por recursos humanos ha contabilidad para provisionarse debe estar debidamente sustentado con todos los documentos sustentatorios y con los cálculos correctos de los pagos quincenales del personal, Recursos humanos presente un Excel sin la clasificación correspondiente del personal, conllevando así que el área de contabilidad demore al momento de la clasificación de personal y realizar su provisión.
2	Contabilidad no realiza la clasificación correspondiente del personal en planilla y personal de servicio particulares, perjudicando el proceso de provisión de la planilla. El Excel enviado por recursos no se encuentra alineado con el sistema contable ((detalle de cuentas de gastos, detalle de trabajadores).
3	Gerencia realiza el pago de planilla sin realizar un previo control del listado de personal a depositar, el sustento de pago de personal son solo la constancia y el correo de confirmación de pago emitido por el gerente.

Fuente: Elaboración propia

Figura 14.  
Procedimiento de Pago a Proveedores



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.

*Descripción de los puntos críticos del Proceso de Pago a Proveedores.*

Descripción de los puntos críticos del flujograma de pago a proveedores	
1	El área de almacén recibe las facturas sin realizar revisión de cumplimiento de los requisitos estipulados en las normas legales.
2	Las facturas pendientes de pago son almacenadas en bloques aparte. Primero son pagadas y luego registradas cada fin de mes. No Existe orden de pago. Las órdenes de pago deben ser generadas y adjuntadas con Número de registro generado en el CONCAR CB (SUBDIARIO-MES-NUMERO DE COMPROBANTE), de tal manera aseguramos el registro de la provisión en el CONCAR CB, para luego saldar a través de Bancos.
3	Los pagos realizados únicamente por Gerencia Generar los pagos en el Netcash por contabilidad, solo para firma de Gerencia (previa presentación de Documentación y los VB° de las áreas involucradas), evitará contratiempos en los pagos y devoluciones de pagos en exceso. Si se utiliza el NETCASH en contabilidad, se tendría que realizar un cronograma y pago (con fecha y hora se establecería en el procedimiento).
4	Contabilidad envía correo detallando el pago a proveedores. (Se puede evitar este procedimiento si los pagos son generados por contabilidad en NETCASH, solo para firma de Gerencia a una hora programada todos los días), algunos pagos por correo no detallan el importe de las facturas (solo indican el número de factura), gerencia tampoco realiza la fehaciencia del pago (si es correcto o no). Los pagos enviados por correo, no indican número de Factura que se ha pagado, ya que existen varias facturas con el mismo monto de un solo proveedor, o recibos por honorarios.

Fuente: Elaboración Propia, 2018

Para realizar la evaluación de control interno actual, se procedió a realizar un cuestionario para determinar el cumplimiento de los procesos, cuyas preguntas se realizaron tomando en cuenta las dimensiones del control interno: ambiente de control, actividades de control, información, comunicación y Supervisión (ver tabla de operacionalización).

### **EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Objetivo:** Conocer el cumplimiento de las directrices predeterminadas por cada área, para posteriormente realizar mejoras en el procedimiento.

**Área de estudio:** Tesorería

**Procedimiento:** Rendición de cuentas.

**Persona de estudio:** Asistente de tesorería.

**Compañía:** Empresa Agrícola.

Tabla 8.  
Cuestionario de control interno para el área de Tesorería

<b>EVALUACION DE CONTROL INTERNO</b>			
<i>Compañía</i>		<i>Empresa Agrícola</i>	
Área de Tesorería Rendición de Cuentas		Respuestas	
Nº	CUESTIONARIO	SI	NO
1	¿Existe un monto establecido para la entrega de viáticos o planilla de movilidad?	X	
2	¿Existe un manual de procedimiento para la entrega de viáticos?		X
3	¿Existe un responsable de la revisión de la documentación recibida para reembolso de viáticos?		X
4	¿Se encuentra definido quien autoriza la entrega de viáticos?	X	
5	¿Se encuentra determinado el límite de gasto para realizar la reposición?		X
6	¿Están definidos los montos a ser cubiertos a través de caja chica?		X
7	¿Se encuentra determinado el tiempo límite para poder realizar la rendición de gastos?	X	
8	¿Es de conocimiento de Gerencia que el personal utilice dinero propio para generar gastos y luego se desembolse?		X
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>5</b>

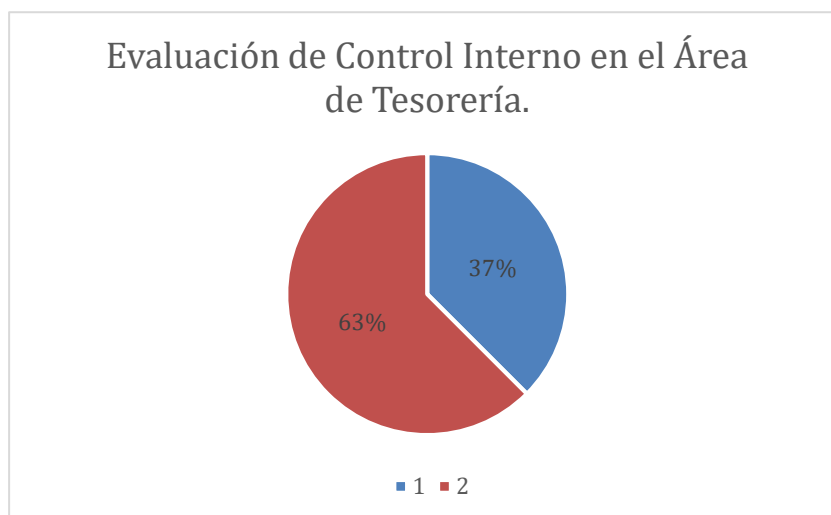
A continuación, se presentarán los resultados obtenidos de la evaluación del control interno del área de tesorería.

Tabla 9.  
*Resultados de la evaluación de control interno en el área de tesorería*

	Puntaje	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	3	37.50%	37.50%
No	5	62.50%	100.00%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 15.  
*Evaluación de control interno en el área de tesorería*



Fuente: Elaboración Propia

Según lo observado y teniendo como calificación a cada pregunta de SI y NO, se puede afirmar que en el Área de Tesorería se cumple con los procesos en un 37.50% lo que indica que sí existe conocimiento sobre el monto de entrega de viáticos, quien es el personal que se encarga y autoriza los viáticos y el tiempo estipulado para la rendición de cuentas o viáticos. Por otra parte, en el Área de Tesorería no se cumplen con los procesos en un 64.50% como un factor negativo ya que no existe un plan de procedimiento bien establecido dentro del área de tesorería, puesto que no tienen identificado los plazos para la rendición de gastos y la reposición de la misma, por ende, no existe un control dentro del área. Asimismo, es necesario destacar que dentro del análisis del flujo grama (Ver en figura 12) que presenta la empresa Agrícola es que no se tiene identificado el personal que se encuentra en planilla y personal de servicios profesionales esto genera a que se les entregue gastos por movilidad y viáticos al personal.

### EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

**Objetivo:** Conocer si se encuentra establecido un procedimiento para la realización de pagos de planillas, entre otros pagos dentro de la empresa, asimismo determinar los puntos críticos para poder mejorar y establecer un procedimiento adecuado.

**Área de estudio:** Recursos Humanos

**Procedimiento:** Pago de planilla.

**Persona de estudio:** Jefe de Contabilidad.

**Compañía:** Empresa Agrícola.

Tabla 10.

*Cuestionario de control interno para el área de Recursos Humanos.*

<b>EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</b>			
<i>Compañía</i>		<i>Empresa Agrícola</i>	
Área recursos humanos		Respuestas	
N°	CUESTIONARIO	SI	NO
1	¿Existe algún manual procedimiento de pago de planillas?	X	
2	¿Se aplica de manera correcta el manual de procedimientos?		X
2	¿Existe un cronograma de provisión de planillas?	X	
3	¿Existe un control de personal en planilla y el personal de servicio?		X
5	¿Se encuentra definidos los puestos de trabajos?	X	
6	¿Existe políticas del área de recursos humanos en cuanto a la selección del personal?		X
7	¿Tienen un plan de contingencia en cuanto al pago de planillas?		X
8	¿Se ha determinado el plazo mínimo para pago de planillas?	X	
9	¿Se tiene determinado el procedimiento con el personal contrato por servicios?		X
TOTAL		4	5

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos de la evaluación del control interno del área de recursos humanos.

Tabla 11.  
*Resultados de la evaluación de Control Interno en el Área de Recursos Humanos*

	Puntaje	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	4	44.44%	44.44%
No	5	55.56%	100.00%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100.00%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 16.**  
*Evaluación de Control Interno en el Recursos Humanos*



Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Según lo observado y calificando a cada pregunta de SI y NO, se observa que en el área de recursos humanos en relación a contabilidad se cumplen con los procesos en un 44% ya que cuentan con la existencia de procedimientos para pago de planillas, también tienen un cronograma de provisiones de planillas, asimismo que tienen definidos fechas para el pago de planillas, y, por último, tienen establecidos los puestos de trabajos. Sin embargo, no se cumplen con los procesos en un 56% puesto que dentro de las áreas de estudio no se aplica de manera completamente formal el manual de procedimientos de pago de planillas, además no existe un control establecido para el personal de planilla y servicios profesionales, por ende no existe políticas para escoger el personal idóneo para realizar las labores, y finalmente no existe un plan de contingencia para pago de planillas o cubrir otro evento ocurrido por parte de personal dentro de la empresa.

### EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

**Objetivo:** Conocer si se encuentra establecido un procedimiento para la realización de pagos a proveedores, entre otros pagos dentro de la empresa, asimismo determinar los puntos críticos para poder mejorar y establecer un procedimiento adecuado.

**Área de estudio:** Contable - Administrativa

**Procedimiento:** Pago a proveedores.

**Persona de estudio:** Contador

**Compañía:** Empresa Agrícola

Tabla 12.

*Cuestionario de control interno para el área Contable-Administrativa.*

<b>EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</b>			
<i>Compañía</i>		<i>Empresa Agrícola</i>	
Área Contable - Administrativa		Respuestas	
N°	CUESTIONARIO	SI	NO
1	¿Existe algún manual procedimiento para pagos a proveedores?		X
2	¿Existe un cronograma de pago a los proveedores?		X
3	¿Se tiene determinado un control para realizar pagos?	X	
4	¿Se tiene políticas para realización de pagos?		X
5	¿Existe una persona determinada para la realización de los pagos?	X	
6	En cuanto a la provisión de planillas, ¿se tiene determinado un cronograma para realizarlo en el sistema contable?		X
7	¿Se cuenta identificados a todos los proveedores con los que cuenta la empresa?		X
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>5</b>

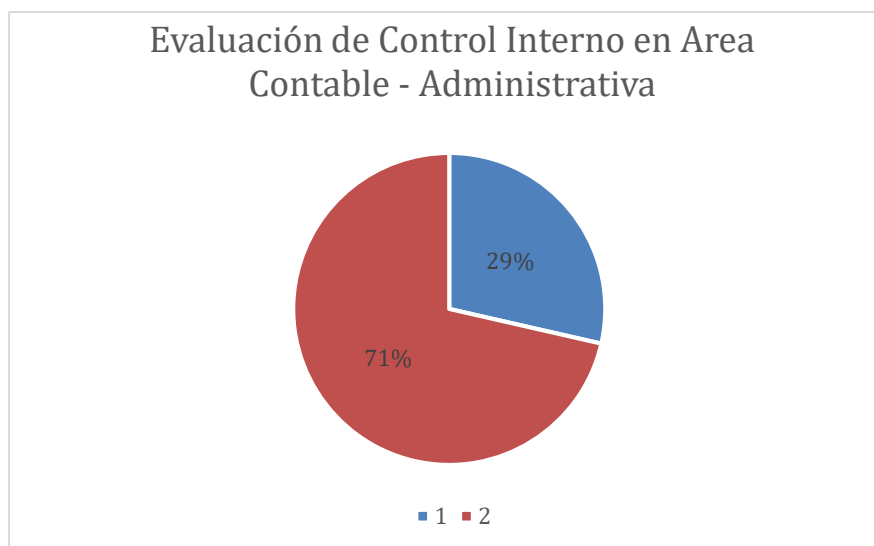
A continuación, se presentarán los resultados obtenidos de la evaluación del control interno del área contable – administrativa.

Tabla 13.  
*Resultado de la evaluación Control Interno Área Contable- Administrativa*

	Puntaje	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	2	28.57%	28.57%
No	5	71.43%	100.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 17.**  
*Evaluación Control Interno Área de Contable - Administrativa*



Fuente: Elaboración Propia, 2018.

De acuerdo al cuestionario aplicado al área contable administrativa, se obtuvo los siguientes resultados, se evidencia que se cumplen con los procesos en un 44% lo que indicaría que en la empresa agrícola cuentan con un control de pagos hacia los proveedores, y cuentan con personal que se encarga de la realización de los pagos, siendo este caso el gerente. Sin embargo, no se cumplen con los procesos de 71%, lo que indicaría que dentro de estas áreas de estudio no se cuenta establecido un manual de procedimientos, no existe un orden en el cronograma de pagos; así mismo no tienen establecidos políticas de pago hacia proveedores y personal, ni cuentan con un cronograma de provisiones en el sistema.

### 4.3. Diseño de control interno para la mejora de la gestión administrativa y financiera

#### PROCEDIMIENTO DE TESORERÍA Y/O CONTABILIDAD.

- a) **Objetivo.** El Objetivo de la propuesta del procedimiento de Tesorería y/o Contabilidad es garantizar una buena gestión y el control de los ingresos de dinero, de acuerdo a las normas y reglamentos establecidos en el área de tesorería y en el manual interno de contrataciones. Asimismo, establecer mecanismos y parámetros de control que facilite la contabilización de las operaciones y posterior análisis, también facilitando las operaciones de pago a proveedores y personal, efectuando una labor eficaz del uso y custodia del efectivo y demás documentos de valor.
- b) **Responsable.** Los encargados serán, jefe de tesorería y asistente administrativo.
- c) **Aspectos a tener en cuenta.**
- Estatus de contratación de personal (planilla y servicios profesionales)
  - El flujo de caja diario.
  - Programación de pagos.
  - Fecha de vencimientos para pagos a proveedores.
  - Procedimientos establecidos.
- d) **Resultados Esperados.**
- Cumplimiento de normas contables
  - Evitar el pago de intereses a proveedores.
  - Tener clientes satisfechos.
  - Cumplimiento de acuerdos de pago con personal y contratas.

**e) Procedimientos establecidos**

Tabla 14.

*Procedimientos a seguir según propuesta*

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<b>RECEPCIÓN DE FACTURAS Y CUENTAS DE COBRO DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS</b>		
01	Identificación del contenido de cada factura o cuenta del cobro original por proveedor o contratista.	Asistente contable.
02	Verificación de los datos acerca de la empresa que provee el servicio, bien o activos fijos.	Asistente contable.
03	Verificación de cálculos y valores totales de cada factura.	Asistente contable.
04	Asegurarse de todos los documentos soporte del trámite contable y disponibilidad presupuestal.	Jefe de tesorería.
05	Codificar cada registro contable y asociado con cada cuenta establecida y el hecho contable	Asistente administrativo.
06	Identificar qué clase de contribuyente para la aplicación de la retención.	Asistente administrativo.
<b>INGRESOS, REGISTROS Y CONTABILIZACION DE LOS DOCUMENTOS CONTABLES EN EL SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA.</b>		
01	Ingresar al sistema de la empresa con acceso personal.	Asistente contable.
02	Realizar el ingreso de la factura del proveedor	Asistente contable.
03	Identificar el código del sistema con el cual se ha registrado el documento.	Asistente contable.
<b>ELABORACIÓN DE RECIBO DE CAJA</b>		
01	Al momento de realización de ingreso de dinero, ya sea por una venta o adelanto, se tiene que emitir un recibo de caja.	Asistente administrativo.
02	El recibo de caja consta en su inscripción número correlativo (copia y original), para tener mayor control.	Asistente administrativo.

03	Se debe consigna en el recibo datos actualizados, detallados en cada rubro del recibo.	Asistente administrativo.
04	Al finalizar el día de trabajo realizar el cuadro de caja, cerrando diario cajas y el dinero deberá ser depositado dentro de las 24 horas.	Asistente administrativo.
05	Se deberá tener actualizado los recibos de caja de manera consecutiva.	Asistente administrativo.

---

**PAGO DE HABERES DE PERSONAL EN PLANILLA**

---

01	Revisión de listado de personal en planilla.	Asistente contable.
02	Verificación de cronograma de vencimientos de contratos.	Asistente contable.
03	Inscripción de contratos en ministerio de trabajo.	Asistente contable.
04	Realización de cálculos de beneficios sociales.	Asistente contable.
05	Declaraciones de pdt plame, afp net.	Asistente contable.
06	Provisión de planilla.	Asistente contable.

---

**f) Documentos de referencia**

- Facturas
- Entradas de almacén
- Recibo de caja
- Listado de personal
- Registros presupuestales
- Conciliaciones.

**g) Controles-Monitoreo**

Se realizarán los controles respectivos de cumplimiento de cada proceso, a través de la evaluación de cumplimiento de cada actividad. La cual se realizará por cada responsable de área.

**h) Cronograma de actividades**

A continuación, se muestra el diagrama de Gantt con los meses requeridos para la aplicación de la propuesta.

Tabla 15.  
Diagrama de Gantt

Actividades		S1	S2	S3	S4
Recepción de facturas y cuentas de cobro de proveedores y contratistas	Identificación del contenido de cada factura o cuenta del cobro				
	Verificación de los datos				
	Verificación de cálculos y valores totales de cada factura				
	Asegurarse de todos los documentos soporte del trámite contable y disponibilidad presupuestal				
	Codificar cada registro contable y asociado con cada cuenta establecida y el hecho contable				
	Identificar clase de contribuyente				
Ingresos, registros y contabilización de documentos contables en el sistema contable de la empresa.	Ingresar al sistema de la empresa con acceso personal				
	Realizar el ingreso de la factura del proveedor				
	Identificar el código del sistema con el cual se ha registrado el documento.				
Elaboración de recibo de caja	Emisión de recibo de caja				
	Actualización de los recibos de caja de manera consecutiva				
Pago de haberes de personal en planilla	Revisión de listado de personal en planilla				
	Verificación de cronograma de vencimientos de contratos				
	Inscripción de contratos en ministerio de trabajo				
	Realización de cálculos de beneficios sociales				
	Declaraciones de pdt plame, afp net				
	Provisión de planilla				

## V. DISCUSIÓN

Con respecto al primer objetivo, diagnosticar la situación actual de la empresa agrícola, se observaron deficiencias en el área de tesorería puesto que no tienen identificado los plazos para la rendición de gastos y la reposición de la misma, por ende, no existe un control dentro del área, esto se relaciona a que dentro del flujo de procedimientos que se maneja dentro de la empresa agrícola no tienen identificados a el personal que se encuentra en planilla y personal de servicios profesionales esto genera a que se les entregue gastos por movilidad y viáticos al personal, para ello se diseñó un plan de control interno que diera respuesta a esta problemática. Caso similar al de la investigación de Campos (2015), en donde identifiqué que la gestión dentro del área de tesorería era muy deficiente puesto que se demoraban en el proceso de liquidación de efectivo, deficiencia en los pagos mensuales, excesivo efectivo de caja chica, personal no calificado, faltantes de efectivo; por lo que el control interno era inadecuado. Serrano (2017) evaluó las variables de control interno, gestión administrativa y financiera, realizando un trabajo de campo ya que se analizó los procesos de gestión de una empresa agrícola. Tal y lo realizado en el presente estudio, cuyo análisis documental permitió determinar la situación actual de la empresa en base a la data obtenida.

Para el segundo objetivo, identificación de los procesos operativos de mejora de las áreas de ventas y gastos, se evaluaron tres áreas específicas de la empresa las cuales fueron tesorería, recursos humanos y gerencia, con los encargados respectivos en donde se determinó la necesidad de mejora a través del diseño de mejoramiento del modelo COSO III. Se determinó que el área de tesorería cumple solo con el 37.50% de los procesos requeridos para un adecuado control interno, el área de recursos humanos con el 44%, y, el mismo porcentaje de cumplimiento el área contable administrativa. En el estudio de Llambo (2014), el 78% de los encuestados evidenció un manejo inadecuado del control de gestión, el cual influye en la disminución de liquidez, mientras que el 67% demostró que no se cumplen los objetivos de ventas y gestión. Al comparar ambos estudios, se evidencia que existen ineficiencias de la gestión administrativas financiera.

Alvarado y Perfetti (2017) en su investigación propusieron herramientas en base al modelo COSO para la toma de decisiones, determinando que el control interno diagnosticado en la empresa del estudio fue débil; en donde los autores destacan que es importante los objetivos que se planteen estén en relación con los objetivos de la empresa para mejorar su funcionamiento organizacional, lo mismo que se requiere para la presente investigación.

Serrano (2017) realizó una investigación de campo en donde estudió a 12 agroindustrias bananeras privadas con la finalidad de poder identificar la relación que existe entre el control interno y la gestión financiera o administrativa, identificando que las empresas a las que acudió cumplen con la mayor parte de los componentes del control interno, y, por lo tanto, cuentan con una mejor gestión financiera y funcionamiento organizacional. Lo que difiere al presente estudio, puesto que se presentaron muchas áreas de mejora que no cumplían con los correctos procesos de control interno.

El tercer objetivo, diseño de control interno para la mejora de la gestión administrativa y financiera, se diseñaron los lineamientos que permitirán mejorar los procesos y la gestión administrativa financiera. Aredo (2016) implementó un sistema de control interno a fin de que mejore la gestión administrativa y operativa de una empresa peruana, la empresa en estudio presentó muchas deficiencias; por lo cual se establecieron políticas y procedimientos; el sistema de control interno permitió una mejor distribución de los recursos, y por ende se obtuvo mejoras. A su vez, Campos (2015) propuso el control interno, estableciendo políticas y procedimientos que contribuyeron a un mejor orden y control de la gestión del área de tesorería. Por su parte, Maldonado (2017) en su investigación describió el nivel de influencia del control interno en la gestión administrativa de la empresa, por lo cual concluyó que existe influencia del control interno en la gestión administrativa, y que cada uno de los componentes del control interno se interrelacionan con las actividades de la gestión administrativa.

## VI. CONCLUSIONES

Como primera conclusión, se elaboraron los lineamientos del control interno en los procesos operativos de ventas y gastos para mejorar la gestión administrativa y financiera para la empresa agrícola seleccionada, en donde se evidenció las dificultades presentadas en la empresa en relación a los procesos operativos de ventas y gastos tales como ineficiente sistema de otorgamiento de crédito, omisión en la emisión de comprobantes de pago, deficiente nivel de servicio, demoras en el tiempo de entrega de pedidos, bajo índice de eficacia, personal que no se encuentra capacitado para ejercer el puesto laboral, operarios no capacitados para el proceso de producción, pérdidas de efectivo por fraude o robo, duplicidad de pago, ineficiente control de caja, desorden e ineficiencia en los procesos.

Así mismo se diagnosticó la situación actual de la empresa concluyendo que tienen dificultades en cuanto al control interno ya que no cuentan con procedimientos, existe desorganización en cronogramas de pago, hay dificultades en el establecimiento de políticas de la empresa, presencia de problemas de actualización en relación al personal de la empresa, deficiencia en los procesos de planillas y procesos de gastos financieros lo que indicaría problemas en relación a la gestión administrativa y financiera.

En cuanto a los procesos operativos se logró identificar que respecto a los procesos de ventas y gastos en específico en el área de tesorería, se cumple con los procesos en un 37.50% sin embargo no se cumplen en un 64.50% lo que indicaría dificultades e incluso deficiencias en los procesos de gastos y ventas ya que se identificó que no existe un control adecuado en los procedimientos que conllevan cada uno de estos, por tanto esto generaría ciertas dificultades en la empresa como procesos de planilla, rendición de gastos, entre otras deficiencias en el área de recursos humanos y área de almacén.

Finalmente, en cuanto a la propuesta del diseño de control interno COSO III se consideraron los siguientes lineamientos en base a la problemática identificada en la empresa agrícola; en primer lugar la recepción de facturas y cuentas de cobro de proveedores y contratistas, por otro lado, se consideró como segundo lineamiento los ingresos, registros y contabilización de los documentos contables en el sistema contable de la empresa, así mismo como tercer lineamiento se consideró la elaboración de recibo de caja y finalmente como cuarto lineamiento se consideró el pago de haberes de personal en planilla.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Se recomienda poder implementar los procedimientos de control interno en relación a COSO III el cual ha sido propuesto en la investigación, con el propósito de mejorar la gestión administrativa y financiera, considerando las medidas correctivas y estableciendo un control interno sobre dichos cambios efectuados alineándose a los objetivos de la empresa.

Se recomienda poder utilizar como referencia el modelo de diseño de control interno propuesto en este trabajo puesto que abarca los puntos más necesarios e importantes de mejora, esto puede servir como base para futuros trabajos o investigadores.

Finalmente se recomienda poder aplicar cuestionarios cortos, así como los de esta investigación ya que eso permite agilizar el proceso de recolección de datos y seguir siendo objetivos en cuanto a lo que se pretende evaluar e identificar en relación a los procesos de gestión administrativa y financiera.

## VIII. REFERENCIAS

- Acosta, A., Narváez, S., Cercado, J., & Tejada, G. (2018). La administración de ventas: Conceptos Claves en el Siglo XXI. *Ciencias* 34 (2) <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/02/La-administracion-de-ventas.pdf>
- Alvarado, L. & Perfetti, G. (2017). "Propuesta de un sistema de control interno CI simplificado, basado en el estándar internacional COSO para una pequeña empresa Caso de Aplicación: Empresa Suelas Javier Hernández SAS - SUJHER". [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Javeriana]: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/36138/AlvaradoLuqueLaury2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aredo, E. (2016). "*El sistema de control interno en el área de contabilidad y su incidencia en la gestión administrativa y operativa de las empresas constructoras de la ciudad de Trujillo, año 2015*". [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo]. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5240>
- Armenteros, A., & Paz, U. (2012). El análisis de los estados financieros: papel en la toma de decisiones gerenciales. *Observatorio de la economía Latinoamericana*, 167. [https://www.researchgate.net/profile/Adelfa-Alarcon-Armenteros/publication/239950588\\_EL\\_ANALISIS\\_DE\\_LOS\\_ESTADOS\\_FINANCIEROS](https://www.researchgate.net/profile/Adelfa-Alarcon-Armenteros/publication/239950588_EL_ANALISIS_DE_LOS_ESTADOS_FINANCIEROS).
- Cadillo, E. (2017). "*Control interno y la gestión administrativa según el personal de la sede central de los servicios postales del Perú, Lima 2016*". [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5443/Cadillo\\_SeM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5443/Cadillo_SeM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Campos, S. (2015). "Propuesta de diseño de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería en la empresa constructora Concisa en la ciudad de Chiclayo 2014". [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/214/1/TL\\_Campos\\_Gonzales\\_StephanyAsuncion.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/214/1/TL_Campos_Gonzales_StephanyAsuncion.pdf)

- Castro, N., Arroyo, F., Guzmán, I & Hurtado, E. (2019):“El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías”, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* 2(7).  
<https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Articulo/El%20control%20interno%20y%20la%20importancia%20de%20su%20aplicaci%C3%B3n%20en%20las%20compa%C3%B1as-Revista%20Observatorio%20de%20la%20Econom%C3%ADa%20Latinoamericana,%20agosto%202019.pdf>
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: McGraw Hill. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45075847/Chiavenato\\_Introd-a-la-teoria\\_cap-1-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1635170783&Signature=HVEaksHpeHc6k7-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45075847/Chiavenato_Introd-a-la-teoria_cap-1-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1635170783&Signature=HVEaksHpeHc6k7-)
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control-integrated framework. Executive Summary* 2(12), 23-45.  
<https://dair.nps.edu/handle/123456789/2964>
- Contraloría General de la República de Costa Rica (2011) *Control Interno – Introducción: Conceptos Básicos. LGCI* 2 (3), 1-33.  
[https://www.seguridadpublica.go.cr/ministerio/transparencia/control\\_interno/capacitacion/Lec%201%20Conceptos%20basicos%20Control%20Interno.pdf](https://www.seguridadpublica.go.cr/ministerio/transparencia/control_interno/capacitacion/Lec%201%20Conceptos%20basicos%20Control%20Interno.pdf)
- Contraloría General de la República del Perú (11 de marzo de 2014 ) *Control interno: Definición y conceptos*.[http://doc.contraloria.gob.pe/PACK\\_anticorrupcion/documentos/3\\_CONTROL\\_INTERNO\\_2016.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/3_CONTROL_INTERNO_2016.pdf)
- Cruz, F. (2010). *Análisis e interpretación de estados financieros*. México: Universidad Nacional Autónoma de México 3(2).  
[https://fatunasam.com/temp/rtoledo/Tema\\_1\\_Analisis\\_e\\_interpretacion.pdf](https://fatunasam.com/temp/rtoledo/Tema_1_Analisis_e_interpretacion.pdf)
- Estupiñán, R. (2006). "Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales: Análisis de Informe COSO I y II". *Biblioteca Luis Ángel Arango*. 34-89.  
[https://www.academia.edu/37046081/Control\\_Interno\\_y\\_Fraudes\\_2da\\_edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/37046081/Control_Interno_y_Fraudes_2da_edici%C3%B3n)

- Galaz, Y., & Ruiz, S. (2015). COSO Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno. *Deloitte* 5 (12) 24-78. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>.
- García, A. (2014). El control interno como mecanismo de transformación y crecimiento, una mirada desde la gestión gerencial de las empresas. *Guía Temática* 5 (8). <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12715/ENSAYO%20-%20OPCION%20DE%20GRADO%20-%20CONTROL%20INTERNO.pdf?sequence=1>
- Guadalupe, P. M., Medina, L., & Sergio, C. (2008). Contabilidad y Auditoría para el desarrollo sustentable, el reconocimiento del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP). Universidad de Guadalajara, Guadalajara. [http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2017/08/Medina\\_Contabilidad\\_Auditor%C3%83%C2%ADa.pdf](http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2017/08/Medina_Contabilidad_Auditor%C3%83%C2%ADa.pdf)
- Hermosa, E. (2012). *"Logística empresarial, control y planificación"*. México: Editora Díaz de Santos S.A. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=54655>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6ta Edición Sampieri. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Jaime, J. (2010). *Las claves del análisis Económico-Financiero de la Empresa*. 2da Edición. Pag. 89-101. <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=04I0fgwMCD0C&oi=fnd&pg=PA89&dq=Las+claves+del+an%C3%A1lisis+Econ%C3%B3mico-Financiero>.
- Lamadrid, P. (2014). *"Propuesta de diseño de un sistema de control interno para mejorar la gestión operativa de la entidad Yallegue.com dedicada al comercio electrónico de productos diversos en el periodo 2013 - 2014"*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/182/1/TL\\_Lamadrid\\_Cotrina\\_Pierr.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/182/1/TL_Lamadrid_Cotrina_Pierr.pdf)

- Lara, J., Corrales, S., & Brazales, B. (2017). La responsabilidad social empresarial en la gestión administrativa. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 1147-1158. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6244055>
- Llambo, L. (2014). "El control de la gestión administrativa y la liquidez en la empresa Depohormigón Cía. Ltda de la ciudad de Ambato". [Tesis de Bachiller, Universidad Técnica de Ambato] : <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20658/1/T2669i.pdf>
- Maldonado, F. (2017). "El control interno y su influencia en la gestión administrativa de las empresas del sector comercio del Perú: Caso Casa Luker del Perú SAC - Tarapoto, 2016". [Tesis de Bachiller - Universidad Católica Los Ángeles]. [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2445/CONTROL\\_INTERNO\\_SECTOR\\_SOMERCIO\\_MALDONADO\\_SAJAMI\\_FIDEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2445/CONTROL_INTERNO_SECTOR_SOMERCIO_MALDONADO_SAJAMI_FIDEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mendoza, M., Ponce, G., Chávez, D., & Cedeño, IB. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>
- Morales, P. (2011). "Guía para construir cuestionarios y escalas de actitudes". Madrid: Universidad Pontificia Comillas. <http://web.upcomillas.es/personal/peter/otrosdocumentos/guiaparaconstruיריםcalasdeactitudes.pdf> Acceso, 3(12), 2012.
- Olivera, M. (2011). Herramientas de gestión financiera. *Revista de Administración*, 4 (5) 28-32. <https://isbn.cloud/9786124048784/herramientas-de-gestion-financiera/>
- Palomeque, O., Álvarez, E., Zurita, N. & Romo, M. (2019). Gestión administrativa, elemento clave para el desarrollo de las empresas de servicio de transporte. *Visionario Digital*, 3(2.2), 238-260. <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/639?articlesBySameAuthorPage=5>
- Ramos, M. (2020). "Evaluación del Área de Créditos aplicando la metodología del Coso III para mejorar los indicadores de gestión en la empresa Neumáticos Chiclayo EIRL-periodo 2017" [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2728>

- Sánchez, Á. (2012). Hacia la eficiencia en la gestión municipal. *Revista nacional de administración*, 3(2), 49-76.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721299>
- Serrano, A. (2017). "El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala". [Tesis de Bachiller, Universidad Técnica de Machala]  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/11787/1/TTUACE-2017-CA-CD00153.pdf>
- Tustón, K. (2016). "*Sistema de control interno bajo la metodología COSO III y la toma de decisiones en la empresa DISENSA del cantón Cevallos*". [Tesis de Bachiller, Universidad Técnica de Ambato].  
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24205/1/T3817i.pdf>
- Velásquez, B, Ponce, B., & Franco, M. (2016). La Gestión Administrativa y Financiera: Una Perspectiva desde los Supermercados del Cantón Quevedo. *Revista empresarial*, 10(38), 15-20.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5603313>