

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



---

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

---

**APLICACIÓN DEL CONTROL OPERATIVO Y SU REPERCUSIÓN EN LA EFICIENCIA  
ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA JNT & CONSTRUCTORES E.I.R.L.,  
TRUJILLO, AÑO 2021**

---

**Línea de investigación:**

Auditoría

**AUTOR(ES)**

Br. Flores Leyva, Estefany Lizet  
Br. Mori Portocarrero, Katherine Isabel

**Jurado Evaluador:**

**Presidente:** Mg. Karina Mantilla Principe

**Secretario:** Mg. Nelly Céspedes Crisanto

**Vocal:** Mg. Walter Poma Sánchez

**ASESOR**

Dr. Montes Baltodano, German Hildejarden  
CODIGO ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3125-0817>

**Trujillo - Perú**

**2021**

**Fecha de sustentación: 2021/12/28**

## **PRESENTACIÓN**

**Señores miembros del jurado:**

Siguiendo el reglamento de grados y títulos de la facultad de Ciencias Económicas de la escuela de Contabilidad de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos bajo su consideración y criterio nuestro presente informe de tesis, titulado:

**“APLICACIÓN DEL CONTROL OPERATIVO Y SU REPERCUSIÓN EN LA EFICIENCIA ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA JNT & CONSTRUCTORES E.I.R.L., TRUJILLO, AÑO 2021”**

El presente trabajo de investigación fue realizado con esmero, dedicación y compromiso, aplicando nuestros saberes previos obtenidos en nuestra vida universitaria, así mismo se consultó fuentes de información para poder ampliar el conocimiento del tema de estudio.

Así mismo se precisa que nuestra investigación realizada será provechosa, pues servirá como guía de consulta para futuras investigaciones en el ámbito de Auditoría.

Cordialmente,

Las Autoras

## **DEDICATORIA**

A Dios, por permitir que siga creciendo profesionalmente y apoyarme en las decisiones que tomo para poder adquirir un grado más en mi carrera profesional.

A mi mama por ser el apoyo incondicional que he tenido para llevar a cabo el desarrollo de la investigación y por ser mi inspiración del día a día.

A nuestro asesor Montes Baltodano, German Hildejarden, por brindar los conocimientos necesarios para cumplir con éxito la investigación y particularmente, por ayudarme a tomar mejores decisiones profesionalmente.

**Br. FLORES LEYVA, ESTEFANY LIZET**

Quiero dedicar esta tesis a Dios y mi familia por toda la fortaleza e iluminarme para vencer los obstáculos que se presentaron en el camino y por todo su apoyo incondicional, todo esto se lo debo a ustedes. Por seguir en el cumplimiento de mis objetivos.

Y a nuestro asesor Montes Baltodano, German Hildejarden, que gracias a sus conocimientos, inteligencia y paciencia supo guiarnos desde una perspectiva positiva y constructiva, permitiendo mejorar la realización de nuestra investigación.

**Br. MORI PORTOCARRERO, KATHERINE ISABEL**

## **AGRADECIMIENTO**

La Universidad Privada Antenor Orrego que nos dio la bienvenida al mundo como tal, las oportunidades que nos ha brindado son incomparables, y antes de todo eso deseo reconocer su calidad de enseñanza que nos ha otorgado para formarnos como profesionales.

Mg. Montes Baltodano, German Hildejarden, quien ha tomado el arduo trabajo de transmitirnos sus diversos conocimientos de manera profesional y sus consejos brindados que han sido de gran ayuda. Gracias por su paciencia, por su dedicación y por sus valiosas y constructivas sugerencias durante la planificación y desarrollo de este trabajo de investigación.

A nuestros maestros, personas de gran sabiduría quienes se han esforzado para llegar al punto donde nos encontramos. Gracias por transmitirnos sus conocimientos para lograr nuestras metas y las que nos propongamos en el futuro.

La empresa JNT & Constructores E.I.R.L., que nos ayudó a recopilar todos los datos necesarios y ayudar con la información brindada para mantener nuestro progreso según lo programado. Su disposición a dar su tiempo tan generosamente ha sido muy apreciada.

**Las Autoras**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se orientó a la aplicación de un sistema de control operativo para mejorar la eficiencia económica y financiera de la empresa constructora JNT & CONSTRUCTORES EIRL., año 2021., cuya finalidad fue identificar las deficiencias y al mismo tiempo proponer mejoras en base a análisis que se consideren esenciales para el buen funcionamiento del Control Operativo en sus diferentes áreas; entre los objetivos específicos Analizar el sistema del control operativo en la empresa, analizar la gestión económica y financiera en la empresa, Elaborar y aplicar procedimientos de control operativo, Evaluar el impacto de la aplicación del control operativo en la eficiencia económica financiera. La investigación estuvo enmarcada dentro de un estudio con diseño aplicativo no experimental, por cuanto no se manipularon las variables de manera intencional sino por el contrario fueron objeto de observación según las técnicas aplicadas antes y después de implementar el control interno. Se utilizó una muestra poblacional de 18 colaboradores de la empresa y se aplicó técnicas de estudio como: análisis documental, cuestionario y entrevista para conocer la situación actual de acuerdo con su sistema de control interno y procesos. Con la investigación recolectada, se obtuvo como resultado que la empresa no cuenta actualmente con un sistema de control interno, es por ello que con este trabajo se busca aplicar un control operativo óptimo que permita brindar información razonable y confiables con la finalidad que se pueda tomar decisiones acertadas, disminuir errores e irregularidades en la gestión económica y financiera. Como conclusión se diseñó un sistema de control operativo para la empresa JNT & Constructores EIRL. adecuado y en forma coordinada lo cual permite establecer lineamientos de control con políticas y procedimientos adecuados para lograr un eficiencia económica y financiera.

**Palabras claves:** Control Operativo, Eficiencia económica y financiera

## ABSTRACT

The present research work was oriented to the application of an operational control system to improve the economic and financial efficiency of the construction company JNT & CONSTRUCTORES EIRL., Year 2021., whose purpose was to identify the deficiencies and at the same time propose improvements in based on analyzes that are considered essential for the proper functioning of Operational Control in its different areas; Among the specific objectives: Analyze the operational control system in the company, analyze the economic and financial management in the company, Develop and apply operational control procedures, Evaluate the impact of the application of operational control on financial economic efficiency. The research was framed within a study with a non-experimental application design, since the variables were not manipulated intentionally but, on the contrary, they were object of observation according to the techniques applied before and after implementing the internal control. A population sample of 18 employees of the company was made and study techniques were applied such as: documentary analysis, questionnaire and interview to know the current situation in accordance with its internal control system and processes. With the research collected, it was obtained as a result that the company does not currently have an internal control system, that is why this work seeks to apply an optimal operational control that allows providing reasonable and reliable information with the purpose that can be taken correct decisions, reduce errors and irregularities in economic and financial management. As a conclusion, an operational control system was designed for the company JNT & Constructores EIRL. adequate and in a coordinated manner, which allows establishing control guidelines with adequate policies and procedures to achieve economic and financial efficiency.

**Keywords:** Operational Control, Economic and financial efficiency

## INDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1. Formulación del Problema</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1.1. Realidad Problemática</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1.2. Enunciado del Problema o Interrogante</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2. Justificación</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2.1 Teórica</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2.2 Práctica</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2.3 Metodológica</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2.4 Social</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3. Objetivos</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3.1. Objetivo General</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3.2. Objetivos Específicos</b> .....	<b>8</b>
<b>II. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 . Antecedentes</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1.1. Antecedentes Internacionales</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1.2. Antecedentes Nacionales</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1.3. Antecedentes Locales</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2. Marco Teórico</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2.1 Control Operativo</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2.2 Componentes Del Informe COSO</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.3 Eficiencia Económica Y Financiera</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.3.1 Eficiencia Económica</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.3.2 Eficiencia Financiera</b> .....	<b>23</b>

2.3.	Marco conceptual.....	25
2.4	Hipótesis.....	26
2.5	Variables, operacionalización de variables .....	26
III.	MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS .....	30
3.1	Material .....	31
3.1.1.	Población.....	31
3.1.2.	Marco De Muestreo .....	31
3.1.3.	Unidad De Análisis.....	31
3.1.4.	Muestra .....	31
3.2.	Métodos .....	31
3.2.1	Diseño De Contrastación.....	31
3.2.2	Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos.....	32
3.2.3	Procesamiento De Análisis De Datos .....	33
IV.-	PRESENTACIÓN Y DISCUSION DE RESULTADOS.....	34
4.1	Análisis E Interpretación De Resultados .....	35
4.2	Prueba De Hipótesis.....	77
4.3	Discusión De Resultados.....	78
	CONCLUSIONES.....	81
	RECOMENDACIONES.....	82
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
	ANEXO.....	86



## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Tabla De Análisis De las Variables .....	<b>32</b>
<b>Tabla 2</b> Resultados Obtenidos en el Cuestionario de control interno .....	<b>37</b>
<b>Tabla 3</b> Matriz Nivel de Confianza Riesgo Contable .....	<b>38</b>
<b>Tabla 4</b> Resultados de la evaluación de Control Operativo.....	<b>39</b>
<b>Tabla 5</b> Resumen de la evolución de Control Operativo según COSO1 .....	<b>40</b>
<b>Tabla 6</b> Ratios que aumentaron al aplicar el Control Operativo.....	<b>76</b>
<b>Tabla 7</b> Ratios que disminuyeron al aplicar el Control Operativo.....	<b>77</b>
<b>Tabla 8</b> Prueba de Hipótesis que aumentaron.....	<b>78</b>
<b>Tabla 9</b> Prueba de Hipótesis que disminuyeron.....	<b>78</b>

## **I. INTRODUCCIÓN**

## **I. PLAN DE INVESTIGACION**

### **1.1. Formulación del Problema**

#### **1.1.1. Realidad Problemática**

Hoy en día la globalización ha permitido, durante las dos últimas décadas, la evolución de nuevas herramientas para gestionar y supervisar un sistema de control operativo con la ayuda de políticas de autonomía, regulación de mercados nacionales e internacionales, expansión de franquicias y crecimiento de las tecnologías de información y comunicación.

A nivel internacional, Hernández (2018) afirma que un sistema de control operativo bien elaborado incrementa en tres factores esenciales que son la eficiencia, dinamismo y ahorro en la ejecución de sus actividades. También favorece el uso debido de sus recursos y una mayor productividad y valor agregado.

Amat (2011) propone integrar de una manera más eficaz las finanzas y la contabilidad en la propia gestión empresarial. El reto en este caso para los directores financieros será de integración y responsabilidad para realizar un cambio positivo en las cuentas anuales de la empresa (el balance y la cuenta de resultados principalmente) y en el sistema contable. El desarrollo de nuevos procesos debe lograr el cambio, pues en algunas circunstancias son considerados y tratados como instrumentos de una realidad ajena (los documentos), producto de la contabilidad, dejando de lado la importancia que tienen como el primer paso hacia el futuro general y financiero de la entidad, quiere decir que lo que reflejen las cuentas anuales debe ser similar o con desviaciones mínimas, en relación con lo que se planificó. En otros casos, las cuentas anuales y otros documentos vinculados a la gestión financiera de la entidad no son utilizados como herramientas para la dirección de la organización.

Los negocios exigen el manejo de un sistema de control operativo adecuado, que garanticen la utilidad eficiente y confiable de sus recursos, y en consecuencia el uso también adecuado de sus inventarios. Uno de estos controles es el denominado “control operativo”, cuyo objeto no es más que obtener información financiera, veraz y oportuna, la cual constituyen un elemento muy importante para el manejo y toma de decisiones.

A nivel nacional, tenemos una economía sólida; pero, por efectos de la corrupción, delincuencia, mala gestión y sobre todo de intereses personales, se analiza que existen falencias en los sistemas de control de las diversas áreas de las organizaciones, lo cual origina una serie de elementos perjudiciales como: pérdidas, robos, fraude, sustracciones y malos manejos.

Por otro lado, Perú cuenta con normatividad sobre el control operativo en entidades públicas. Está regida bajo las siguientes disposiciones: Ley de Control Operativo de las Entidades del Estado (Ley n.º 28716), Normas de Control Operativo (RC N.º 320-2006-CG); en el sector privado no existe ninguna norma que rijan la implementación de un sistema de control operativo, lo cual no es una exigencia, pero sí una necesidad.

Por lo tanto, consideramos que es muy importante conocer el funcionamiento en cada una de las áreas de las empresas, por eso se justifica la constante discusión de la importancia de las microempresas, tanto a nivel de generación de empleo, tipo de trabajos que generan, así como las actividades económicas que desarrollan y su aporte a la economía peruana.

A nivel local, las empresas comercializadoras han ido aumentando, pero los empresarios carecen de información de control operativo de su organización, lo cual no permite llevar un buen manejo y funcionamiento de las actividades y operaciones que se realizan. Como se sabe el control operativo es una herramienta

que facilita el desarrollo de las actividades y ayuda a cumplir con todos los objetivos. También se debe tener en cuenta los controles internos para tener un mejor manejo de las operaciones.

JNT & Constructores E.I.R.L. es una empresa que tiene dentro de su objeto la construcción de departamentos, viviendas de Techo Propio. Esta viene operando desde hace 10 años y ha experimentado un crecimiento sostenible que obliga a organizar sus actividades para un mejor funcionamiento y servicio a sus clientes. Su situación actual se destaca por la carencia de un control operativo, lo cual genera que sus operaciones diarias no se realicen eficientemente. La empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos en las diferentes áreas; en el organigrama se nota que no tiene una estructura organizativa bien definida. Del mismo modo, la gerencia no desarrolla controles sobre la ejecución presupuestaria para el cumplimiento de metas y objetivos. Tampoco cuenta con estrategias para llegar a los clientes y ofrecer sus productos. Por eso, al no mostrar un sistema de control operativo, los recursos empresariales no son aprovechados al máximo por lo que inciden negativamente en la eficacia de sus operaciones cotidianas. Por lo tanto, se considera necesario que la empresa en estudio utilice adecuadamente los instrumentos de control operativo que le permita prever contingencias en las actividades futuras que pretendan ejecutar. Estipulando con claridad los objetivos para lograr resultados favorables en forma eficiente, se requerirá de establecer políticas de control operativo que cumplan adecuadamente con las obligación y funciones asignadas, así como también un Manual de Organizaciones y Funciones para el buen desarrollo de las actividades previstas dentro de dicha organización.

### **1.1.2. Enunciado del Problema o Interrogante**

¿De qué manera la aplicación del control operativo repercute en la eficiencia económica y financiera de la empresa JNT & Constructores E.I.R.L., distrito de Trujillo, 2021?

## **1.2. Justificación**

### **1.2.1 Teórica**

Esta investigación está orientada a exponer y fortalecer los aspectos teóricos, bases del conocimiento y procesos acerca del control operativo y la eficiencia económica financiera, contribuyendo con el cumplimiento de sus objetivos en las operaciones y actividades que realiza, buscando obtener calidad en el resultado.

### **1.2.2 Práctica:**

Nuestra investigación se orienta básicamente a brindar una herramienta útil a la empresa que le permita conocer las fallas que puedan existir en el manejo de sus inventarios que afectan la gestión económica y financiera, además generará beneficios dentro de todas las áreas de la organización; mejorando la eficiencia económica - financiera y el control de las actividades que se realizan. Asimismo, contara con la implementación de un sistema de control operativo que les permita prevenir con anticipación las actividades futuras que pretendan ejecutar.

### **1.2.3 Metodológica:**

El tipo de investigación es de tipo no experimental- aplicativo, como herramienta para el control y mejora en el control operativo para mejorar la eficiencia económica y financiera de la empresa JNT & Constructores E.I.R.L., buscando dar solución a la problemática descrita. La aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos como guía de análisis documental y guía de entrevista , nos permitirán mostrar los resultados antes y después de la aplicación de una auditoría operativa y a través de un análisis estructurado aplicando indicadores de gestión pretendemos evidenciar el impacto en la gestión debido al incumplimiento de las normas en la empresa, para lo cual realizaremos recomendaciones que se adapten a la realidad de la empresa y que permitan alcanzar los objetivos de nuestra investigación .

### **1.2.4 Social**

JNT & Constructores E.I.R.L. se beneficiará con esta investigación porque mejorará el desempeño de su personal, el funcionamiento de sus áreas y en sus clientes. También la investigación servirá de material de consulta para los estudiantes y profesionales que realicen estudios futuros que estén vinculados a la línea de auditoría.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar de qué manera la aplicación del control operativo repercute en la eficiencia económica y financiera de la empresa JNT & Constructores E.I.R.L., distrito de Trujillo, 2021.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Analizar el sistema del control operativo en la empresa JNT & Constructores EIRL., Trujillo 2021.
- Analizar la gestión económica y financiera en la empresa JNT & Constructores EIRL., Trujillo 2021.
- Elaborar y aplicar procedimientos de control operativo en la empresa JNT & Constructores EIRL., Trujillo 2021.
- Evaluar la repercusión de la aplicación del control operativo en la eficiencia económica financiera de la empresa JNT & Constructores EIRL., Trujillo 2021.



## **II. MARCO DE REFERENCIA**

## **2.1 . Antecedentes**

### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

Arceda, C.S. (2015) desarrollo en su tesis: “Efectividad de los Procedimientos de Control Operativo que se aplican en las áreas de administración y contabilidad en la Empresa Agrícola "Jacinto López" S.A. del municipio de Jinotega durante el año 2015”. Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua. La investigación cuenta con el objetivo principal determinar la existencia de los métodos de Control Operativos que se precisa en las áreas de administración y contabilidad en la Empresa Agrícola "Jacinto López” S.A. del municipio de Jinotega durante el año 2015”

En cuanto a las técnicas que fueron aplicadas a su trabajo investigación fueron: verificación documental, análisis, entrevista, interrogatorio de Control Operativo. La variable fue procedimientos de Control Operativo y el cuestionario que se realizó a cada dirección, servirá como diagnóstico para evaluar los factores internos que fueron hallados en la Empresa. Una vez elaboradas las técnicas se originó a analizar la información, para procesarla y enlazar al objetivo general y específicos que se pretende alcanzar en la investigación. De acuerdo a los resultados, se logró: una expectativa clara de la situación en las áreas administrativa y contable al revelar diferentes procedimientos incorrectos por la inexistencia de un manual de Control Operativo, que detalle las normas establecidas para desarrollar y efectuar el trabajo de manera eficaz y eficiente, por lo que se llega a la conclusión que la importancia de la implementación del manual del sistema de control operativo, ayudara a la detección oportuna de errores con el fin de que el personal directivo, aplique los correctivos necesarios. La propuesta admitirá la separación de funciones, eliminando las tareas que no ayuden de manera significativa a un control eficiente de los procesos administrativos y contables.

Moscoso, E. Y Echevarría M. (2015), en su tesis "Implementación del sistema de control interno en el área de cobranza y facturación por el método MICIL en la empresa Estuardo Sánchez" realizada en la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Considero como objetivo general implementar el Sistema MICIL Control Operativo en el área de cobranza y facturación de la Empresa Estuardo Sánchez en la ciudad de Guayaquil y genero información fiable. Usaron una investigación de tipo descriptiva. El sistema contable de la empresa no hizo formal los requerimientos relacionados que nos confirman que este proceso se evaluara con una actividad fijada en la parte contable de la organización. El sistema de facturación es fundamental para que toda empresa pueda hacer el ingreso del dinero por las ventas, por lo que se considera obligatorio que la actualización de este sea insistente y se ajuste a los requisitos empresariales. Se concluye que lo que conforman parte de la empresa examinen necesaria la aplicación del sistema de control operativo para que facilite el proceso de facturación, estructure la información y colabore con la rentabilidad de la empresa. (pág.60)

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Condezo, O.E.W.; Y Cristóbal, A.N.E. en su tesis: "*el control interno como instrumento de gestión y su contribución para combatir la corrupción en los gobiernos locales de la provincia de pasco periodo 2018*". En la Universidad nacional Alcides Carrión de Pasco, Perú. Planteo como objetivo Conocer de qué manera el control interno como instrumento de gestión contribuye para combatir la corrupción en los gobiernos locales de la provincia de Pasco periodo 2018. Dirigida al diseño de investigación de tipo aplicada; donde recolecto información mediante técnicas como encuestas y análisis documentarios, y instrumentos que se empleó básicamente el cuestionario y la guía de análisis documental del mismo modo el software estadístico para poder sistematizar todos los datos registrados.

Concluye que existe un gran número de gobiernos locales de la provincia de Pasco, que si bien es cierto han elaborado el diagnóstico del sistema de control interno, sin embargo, se encuentran con serias dificultades para la Implementación del SCI, porque tienen limitaciones para elaborar el plan de trabajo (que es paso previo), que permita continuar con la fase de ejecución del sistema de control interno y proteger al gobierno local de actos de corrupción. Habiéndose advertido que la causa raíz que dificulta la elaboración del plan de trabajo, se encuentra en la formulación del diagnóstico del SCI obtenido, toda vez que no muestra objetividad, al haberse obtenido únicamente de haberse cursado a los gerentes y subgerentes de la organización, las “Listas de Verificación” (pág.65).

Chancafe (2016). En su tesis *“Evaluación del control operativo para identificar las deficiencias sobre la intervención en el área de tesorería de la empresa JR. Corporación EIRL.”* para optar el título de contador en la UNIVERSIDAD SANTO TORIBIO – LAMBAYEQUE. Plantearon como objetivo: Establecer si la propuesta del Control Operativo a los procesos de intervención en la empresa JR. Corporación EIRL. tendrá efecto en su Rentabilidad. Por lo cual analizo que su estudio se basa en las insuficiencias detectadas en el departamento de caja, en primer lugar por el desconocimiento de las operaciones, en segundo lugar por no contar debidamente con los documentos de ingresos y gastos, en tercer lugar por no cumplir con la presentación de documentos que contengan las formalidades requeridas ya muchos de estos documentos no son archivados en forma adecuada, y en muchas ocasiones la información requerida para realizar un adecuado control operativo, ha sido extraviada a propósito para no permitir una adecuada fiscalización. Se ha llegado a determinar de manera fehaciente que la empresa JR. Corporación EIRL. no cuenta con un sistema de control interno aplicado a su gestión

operativa y financiera, y que logre establecer con total claridad, donde se encuentran los cuellos de botella que no le están permitiendo generar la rentabilidad proyectada. (pág.45)

### **2.1.3. Antecedentes Locales**

Chávez, M. J. F., Y Morán, Y. (2019) expone en su tesis: “*control interno en el almacén y su influencia en la rentabilidad de la cooperativa Agraria Purifor Trujillo junio 2019*”. En la Universidad Privada del Norte, Trujillo – Perú. Planteo como objetivo determinar la Influencia de Control Interno del Almacén en la Rentabilidad de la Cooperativa Agraria PURIFOR junio-2019, para ello se realizó el proceso de investigación, según el modelo de diseño fue descriptivo – correlacional, no experimental, este tipo tiene como propósito medir el grado de las variables y después cuantificar y analizar la vinculación. Para ello se analizó la información mediante la técnica de la observación y la entrevista, en el cual se detectó distintas debilidades relacionadas con el control interno del almacén, como son los faltantes y los desmedros, así como las diferentes actividades de organización, orden y limpieza. Estas debilidades fueron cuantificadas para medir el efecto que presenta en la rentabilidad de la Cooperativa. Es por ello que la presente investigación incluye una propuesta para contrarrestar estas debilidades, de tal forma que la empresa pueda mejorar el control interno en el almacén y así la rentabilidad de la Cooperativa Agraria Purifor no se vea afectada.

Yeckle G.A. (2014) expone en su tesis: “*Implementación de un sistema de control operativo y su incidencia en la rentabilidad de la empresa de SERVICIOS COMPANYY SERVIRENT S.A.C. Periodo 2013 – 2014*”. En la Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Planteo como Objetivo determinar si la implementación de un Sistema de Control Operativo influye en la rentabilidad de la empresa de servicios Company Servirent S.A.C. Se realizó el proceso de investigación, según el modelo de diseño fue descriptivo – aplicativo. Tiene como propósito analizar documentos, investigar, observar y comparar datos, en el cual la empresa tiene la necesidad de contar con un Sistema de Control

operativo que permita ofrecer una mejor información a sus usuarios, en la actualidad la empresa se encuentra en proceso de expansión y por lo tanto necesita de ciertos controles para realizar una mejor gestión, siendo las principales áreas de atención: Contabilidad y finanzas, tesorería y almacén. Es por ello que la presente investigación determina la importancia de contar con herramientas de gestión como por ejemplo: un organigrama y un manual de organización y funciones debidamente actualizadas en la empresa de Servicios Company Servirent S.A.C., para así poder delimitar las funciones de cada colaborador y establecer los niveles jerárquicos.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1 Control Operativo**

#### **Alcance**

Aguirre (2006) en su libro expone: *Control operativo en áreas específicas de implantación de procedimiento y control*. En todo sistema de control operativo se tiene que definir unos alcances los que cambiarán dependiendo de las diferentes características que están en la estructura del negocio. La decisión de estos alcances para un proporcional control recae siempre en la gestión en función de sus necesidades y metas. Las variables para examinar dependerán siempre de las diferentes actividades del negocio o clases de organización y departamentos que la componen, tamaño, volumen de transacciones, así como la repartición geográfica de la estructura (pág. 8).

#### **I. Concepto**

El control operativo es explicado de diferentes maneras y por lo tanto aplicado en formas diferentes. Ese es, su mayor dificultad. En busca de soluciones a ello, se ha intentado recoger en el más éxito y reconocimiento internacional ha tenido es COSO,

si bien hay diferentes opciones entre las cuales se destacan Turnbull (Reino Unido) y CoCo (Canadá).

Mantilla (2009) expone en su libro: *Auditoría de control operativo*. **COSO** define al control operativo como un proceso, efectuado por organización, la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, y capacitar a los funcionarios para que cumplan con los objetivos y metas mediante los controles del riesgo de las operaciones en forma clara y razonable. Tales objetivos son: eficacia y eficiencia de la operación, confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de normas y obligación, y salvaguarda de activos. Este último objetivo fue incorporado por la adenda realizada en 1994 y no corresponde a la estructura conceptual original habida cuenta que responde a la necesidad de entidades que tiene que controlar activos que no son de su propiedad pero que constituyen parte de sus objetivos de negocio. Turnbull y Coco son en el fondo bastante similares, si bien tienen énfasis diferentes.

Bravo (2000) explica en su libro: *El control operativo*. El control operativo, es su concepto más específico y amplio, no solo tiene como objetivo evitar o reducir fraudes. Es también una protección en contra del ineficaz, ineficiencia y suscita la seguridad de que las políticas de operación están siendo cumplidas por personal competente y leal. (pág. 161)

Aguirre (2006) en su libro expone: *Control operativo en áreas específicas de implantación de procedimiento y control*. El control operativo puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa (salvaguarda de activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas, etc.). Es importante destacar que esta definición de control operativo no solo abarca el entorno financiero y contable sino también controles cuya meta es la eficiencia de la organización

empresarial. De ahí que se establezca la siguiente clasificación para el control operativo. (p.7).

## **II. Importancia**

Claros y León (2012) en su libro: *Control operativo como herramienta de gestión y evaluación*. El control operativo en una entidad es indispensable en todos los departamentos de la empresa para lograr los planes y objetivos. La decisión administrativa en el área de definición, planeación y logro de objetivos, está dirigida hacia la creación de valor; las decisiones de control se adoptan como unas acciones destinadas a minimizar las consecuencias de las decisiones impropias o el desempeño inadecuado, además permite producir información administrativa y financiera oportuna, correcta y confiable. (p.24).

### **2.2.2 Componentes Del Informe COSO**

Según el Informe COSO, plantea una estructura de componentes:

#### **I. Ambiente o entorno de control**

Claros y León (2012) en su libro: *Control operativo como herramienta de gestión y evaluación*. Se relaciona al conjunto de procesos, estructuras y normas que sirven de base para llevar a cabo el adecuado Control Operativo en la entidad. El entorno favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control operativo y una gestión escrupulosa (p.14).

#### **II. Evaluación de los riesgos**

Vizcarra (2007) en su libro: *Auditoría financiera*. Por medio de la auditoría financiera una empresa u organización es susceptible de evaluación o análisis. Una entidad auditora, ya sea interna o externa, observa fehacientemente la documentación económica y contable. Los riesgos que pueden surgir o cambiar debido a las siguientes circunstancias: Cambios en el ambiente de operación, nuevo



personal, sistema de información nuevos o reorganizados, crecimiento rápido, nuevas tecnologías, nuevas líneas, productos o actividades. (pág.55).

### **III. Actividades del control operativo**

claros y leon (2012) en su libro: *Control operativo como herramienta de gestión y evaluación*. Se refieren a la ejecución en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión. Conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden ponerse en tres categorías: Las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de leyes y reglamentos. Las funciones de control se relacionan a las acciones que realiza la gerencia y otro personal de la empresa para cumplir diariamente con sus funciones que le fueron destinadas y a la vez son muy importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad. (pág. 46)

### **IV. Informe y comunicación**

Vizcarra (2007) en su libro: *Auditoría financiera*, es un proceso que toda empresa debería realizar al menos una vez al año. No obstante, estas pueden realizarse con mayor periodicidad. La administración obtiene, la información más importante y de calidad en el cual a partir de fuentes internas y externas sirven para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del Control Operativo.

Los sistemas de información comprenden:

- operaciones relevantes para los EE.FF.
- la forma en la que se inician las operaciones.
- Los registros contables.

- Procesos contables involucrados.
- Incluir en los estados financieros.
- Procesos de información financiera para ser usados para la preparación. de estados financieros, incluyendo estimaciones contables (pág. 34).

## V. Supervisión y monitoreo

Claros y León (2012) en su libro: *Control Operativo como herramienta de gestión y evaluación*. Se refiere a la dirección de la existencia de una estructura de control operativo suficiente y eficaz, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Es el proceso administrativo de planear, ejecutar y controlar la calidad y el cumplimiento de las estrategias y objetivos propuestos por las organizaciones, tanto privadas como públicas. El objetivo es asegurar que el control operativo funcione de una manera adecuada, a través de dos modalidades de supervisión: actividades puntuales o evaluaciones continuas (pág. 28).

### **Estructura**

Auditoría de Control Operativo. “El proceso de control operativo se divide en diferentes componentes: ambiente de control, actividades de control, valoración de riesgos, información y comunicación; y, monitoreo” (mantilla, 2009, pág. 15)

### **Clasificación**

Aguirre (2006) en su libro expone: *Control operativo en áreas específicas de implantación de procedimiento y control*.

**a) Control operativo contable:** es identificar aquellas operaciones y actividades sobre las que es necesario aplicar medidas de control, como consecuencia de su influencia en los riesgos identificados, y de esta forma planificar tales actividades para que se

desarrollen bajo condiciones especificadas también son los controles y métodos ordenados para garantizar la fiabilidad de los activos la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables.

**b) Control operativo administrativo:** es responsabilidad de los mandos de nivel medio como aquellos que realizan funciones de supervisión en los niveles inferiores o primer nivel. Es el proceso mediante el cual la organización se asegura de que las tareas específicas sean realizadas con efectividad,

### **Objetivos**

Bravo (2000), explica en su libro: *El control Operativo*. El Control Interno es un proceso integral de gestión efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones de la gestión y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcancen los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos. El estudio y evaluación de control operativo tiene como objetivo principal. Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta. promover el cumplimiento por parte de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos

a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado. (p.161).

Claros y León (2012) en su libro: *Control operativo como herramienta de gestión y evaluación*. Obtener información financiera, verídica la cual constituye un elemento muy importante para la toma de decisiones en las organizaciones. Proteger los recursos empresarios e institucionales, contando para ello con un adecuado plan de seguro o efectos de salvaguardar los activos y patrimonios de una empresa. Promover y fomentar la eficiencia de las operaciones. (pág.8).

Mantilla (2009), expone en su libro: *Auditoría de control operativo*. Tales objetivos son: eficacia y eficiencia de la operación, confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de normas y obligación, y salvaguarda de activos. Este último objetivo fue incorporado por la adenda realizada en 1994 y no corresponde a la estructura conceptual original habida cuenta que responde a la necesidad específica de entidades que tiene que controlar activos que no son de su propiedad pero que constituyen parte de sus objetivos de negocio (pág.1).

### **Indicadores**

Cantú (1996), en su libro: *Almacenes, planeación, organización y control*. Los indicadores son los patrones de medida de las acciones efectivas para una empresa, se obtienen por la relación entre variables cuantitativas y cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias generadas en los procesos de la empresa. Todo cambio en el monto del inventario de una compañía y el crédito otorgado de los clientes o tomado de los proveedores tiene un impacto tanto en la utilidad declarada como en el flujo de efectivo, de manera que lo aumenta o lo reduce.

Son indicadores de efectividad, en cuanto al uso de los recursos:

- La rotación de inventarios
- La rotación de activos totales
- La rotación de activos fijos
- La rotación de cuentas
- El periodo promedio del cobro. (p.19).

## Principios

Bravo (2000) expone en su libro: *El control operativo*. Al respecto citaremos a los siguientes: Debe asignar una responsabilidad si no existe una delimitación y el control será ineficiente.

- La contabilidad y los procedimientos deben estar independientes.
- Deben emplear todas las pruebas disponibles para verificar la exactitud, con el objetivo de tener la seguridad de que los procedimientos y la contabilidad se llevan de manera exacta.
- Ninguna persona individual debe tener a su cargo un compromiso comercial.
- Debe escoger y preparar cuidadosamente el personal de empleados.
- Debe haber rotación entre los empleados asignados a casa y trabajo; debe implantar la obligación de disfrutar de vacaciones, entre las personas que ocupan un puesto de confianza. La rotación reduce las oportunidades de cometer un fraude, indica la comodidad de un empleado y frecuentemente da por resultado nuevas ideas para la empresa.
- El conocimiento para cada puesto debe estar siempre por escrito.
- Las personas que trabajan en empresa deben tener póliza de fianza.
- No deben exagerar las ventajas de protección que brinda el sistema de contabilidad de partida doble.
- Debe hacer uso de las cuentas de control con la mayor capacidad posible. Estas cuentas prueban la exactitud entre los saldos de las cuentas y los empleados segregados en diferentes ocupaciones. (págs. 166,1667)

Según Mantilla (2009) redacta en su libro: *Auditoría de Control Operativo*. En el análisis de los distintos criterios y estructuras conceptuales importantes permite señalar los siguientes siete principios de control operativo:

**Segregación de funciones:** Es el más antiguo y aceptado de manera general, si bien su comprensión tiene distintos niveles, los cuales han ido cambiando en la medida de que el control operativo, no se trata únicamente de la separación de funciones entre quien maneja el dinero y quien elabora y custodia los registros contables, sino quien está relacionada con los distintos roles vinculados con el control operativo y con los niveles que implica las diferentes funciones de control operativo según el nivel (organizacional, táctico, operativo y específico).

**Autocontrol:** Es un conjunto de herramientas de trabajo a través de las cuales se facilita que el personal de una organización haga su propia valoración de control y la traduzca en informes y acciones relacionadas con el funcionamiento de la organización. La dirección, gestión y evaluación del control operativo son el recurso de la administración principal.

**Desde arriba – hacia abajo:** El control operativo es una presión de influencia ejercida por los máximos niveles administrativos, desde arriba hacia abajo. Técnicamente se denomina “el tono desde lo alto”. Ningún control operativo puede funcionar desde abajo hacia arriba, esto es, un empleado de nivel bajo no puede manejar a los directivos principales.

**Confiabilidad:** Es la relación que existe entre la efectividad del diseño y ejecución del sistema de control operativo y la divulgación de los documentos y monitoreo.

**Documentación:** Es toda la información relacionada con el sistema de control operativo que debe estar debidamente documentada, de manera que pueda ser

analizada por cualquier stakeholder interesado, ya se trate de la administración o de los reguladores.

## **2.2.3 Eficiencia Económica Y Financiera**

### **2.2.3.1 Eficiencia Económica**

Según Fernández (2012), en su artículo: *Eficiencia económica*. La eficiencia económica consiste básicamente en producir la mayor cantidad al menor costo, o lograr los resultados esperados usando la menor cantidad posible de recursos. Este concepto para muchas empresas es primordial, tanto así que llega a determinar el tipo de sistema que se emplea. La eficiencia económica queda al descubierto cuando una empresa determinada se plantea un objetivo específico, y dependiendo de la eficiencia en sus procesos, podrá o no lograrlo. Una organización ineficiente puede llegar a no ser rentable (pág. 100).

### **2.2.3.2 Eficiencia Financiera**

Según Espinoza (2004), en su libro: *Administración en recursos humanos*. Eficiencia financiera significa ejecutar actividades en una forma eficiente en costo y en tiempo, típicamente con procesos simplificados y estandarizados usando tecnología. Incluye incluir un modelo óptimo de abastecimiento, lo cual soporta la consolidación y eliminación de actividades no centrales a través de centros de servicio compartidos y outsourcing. Se puede ser eficiente en diferentes grados. Podemos ser más eficientes, menos eficientes, medio eficientes, etc. Si ganamos el campeonato y lo hicimos contratando grandes estrellas mundiales, para lograrlo seguramente fuimos poco eficientes, aunque fuimos eficaces. Si ganamos el campeonato con jugadores de la propia cantera del equipo seguramente fuimos eficaces. (pág.110).

Por otro lado, Grupo RPP (2018), en su artículo: *¿Qué es y cómo se logra la eficiencia financiera?* En el mundo de las finanzas, algunos conceptos pueden ayudarnos a saber si nuestro negocio goza de buena salud, si ha marchado bien en los últimos años o si es momento de hacer cambios para mejorar las ganancias. La eficiencia es uno de esos términos. El diccionario de la Real Academia Española nos indica que la eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto deseado. En términos financieros, según la descripción de conceptos de ESAN, una empresa es eficiente si maximiza sus ganancias y minimiza sus costos, es decir, si saca el máximo provecho a sus recursos. El economista Jorge García Hoyos, explica que las grandes inversiones requieren siempre de una evaluación financiera del proyecto. “Para financiar un proyecto se tiene que medir la eficiencia del capital social aportado. La eficiencia es el principal criterio económico”. (pág. 38).

## **VI. Indicadores de eficiencia**

Según Jiménez (2015), en su libro: *Eficiencia y eficacia*.

**a) Indicadores de productividad:** La relación entre los resultados generados por un trabajo y los recursos utilizados para hacerlo. Ejemplo: un trabajador puede instalar 20m<sup>2</sup> de piso cerámico en una hora, otro puede instalar solo 17m<sup>2</sup> de piso en una hora. Por lo tanto, es menos productivo que el primero.

**b) Indicadores de calidad:** La relación entre la producción total (producción total) y los productos apropiados para el uso, es decir, sin fallas o defectos. Ejemplo: 980 piezas adecuadas por cada 1,000 producidas (98% de conformidad).

**c) Indicadores de rentabilidad:** La relación porcentual entre el beneficio y las ventas totales. Ejemplo: Una empresa que vendió \$200,000.00 de bienes y calculo un beneficio de \$20,000.00, así que la rentabilidad es de 10%



- d) Indicadores de retorno de la inversión (ROI):** El porcentaje de relación entre el beneficio y la inversión realizada en la organización. Ejemplo: La misma empresa del ejemplo anterior invirtió \$500,000.00, con un beneficio de \$20,000.00, el rendimiento fue del 4%
- e) Indicadores de competitividad de mercado:** Relación de una empresa con la competencia. La cuota de mercado se puede utilizar para esto.
- f) Indicador de efectividad:** La efectividad es la combinación de eficacia y eficiencia.
- g) Indicador de valor:** La relación entre el valor percibido cuando se obtiene algo (un producto, por ejemplo) y la cantidad gastada para obtenerlo. (p. 49).

### **2.3. Marco conceptual**

#### **Control operativo**

Claros y León (2012) sostiene que, el control operativo está íntimamente relacionado con la planificación, debido fundamentalmente a que en esta etapa se señalan los objetivos y estas a alcanzar en un periodo determinado de tiempo, por lo general un año, el mismo que debe ser objeto de control, a fin de determinar se las mismas han sido alcanzadas y de no ser así, identificar las causas que la originaron, de manera tal que se pueda disponer los correctivos necesarios (pág. 65).

#### **Empresa**

Cantú (1996) Menciona que, Una empresa es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación. (pág.69).

#### **Eficiencia**

Chiavenato (2014) refiere que, es la medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. También es una relación técnica entre entradas y salidas. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponible (pág.119).

### **Gestión financiera**

Una aplicación de técnicas de análisis para el correcto manejo, que implica la organización y administración de actividades, análisis de problemas y toma de decisiones. (Chiriboga, 2008, pág. 63)

## **2.4 Hipótesis**

La aplicación del control operativo repercute de manera positiva en la eficiencia económica y financiera de la empresa JNT & Constructores E.I.R.L., distrito de Trujillo en el año 2021.

## **2.5 Variables, operacionalización de variables**

**Variable independiente:** Sistema de control operativo.

**Variable dependiente:** Eficiencia económica y financiera.

**Tabla 06**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESTALA DE MEDICIÓN
<b>INDEPENDIENTE</b>  <b>Sistema de Control Operativo</b>	“Conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan los miembros de una institución con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad”	<b>COSO I</b> Modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar su sistema de control interno.	Ambiente de Control	Integridad Valores éticos	Nominal
			Evaluación de Riesgos	Identificación de riesgos	
			Actividades de Control	Combatir los riesgos Cumplir con responsabilidades.	
			Información y Comunicación	Información oportuna	
			Supervisión y Monitoreo	Políticas Procedimientos	
<b>DEPENDIENTE</b>  <b>Eficiencia económica y financiera</b>	<b>Eficacia</b> , capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, <b>Eficiencia</b> es la capacidad de lograr ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.	<b>La eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos (El costo, el tiempo, materiales, etc.)</b>	Ratios financieras  Estados Financieros	Indicadores de productividad Indicadores de rentabilidad Indicadores de retorno de inversión Indicadores de competitividad de mercado  Estado de situación financiera Estado de resultados	Razón

Tabla de Análisis de las Variables

Fuente: Flores y Mori (2021)

### **III. MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS**

### 3.1 Material

#### 3.1.1. Población

La población estuvo conformada por 18 colaboradores y los estados financieros de la empresa JNT & Constructores E.I.R.L, Trujillo 2021.

#### 3.1.2. Marco De Muestreo

El marco muestral estuvo constituido por la relación de 18 colaboradores y los estados financieros, de la empresa JNT & Constructores E.I.R.L del distrito de Trujillo, año 2021.

#### 3.1.3. Unidad De Análisis

La unidad de análisis estuvo constituida por un colaborador y un estado financiero de la empresa JNT & Constructores E.I.R.L del distrito de Trujillo, 2021.

#### 3.1.4. Muestra

La muestra estuvo conformada por los 18 colaboradores y el estado de situación financiera y estado de resultado de la empresa JNT & Constructores E.I.R.L del distrito de Trujillo, año 2021.

### 3.2. Métodos:

#### 3.2.1 Diseño De Contrastación

En la investigación para comprobar la hipótesis se utilizó el diseño no experimental-aplicativo.

#### Esquema gráfico:



#### Dónde:

**O:** Observación o medición de las variables

**X:** Control interno

**Y:** Gestión del área de contabilidad

**→** Grado de incidencia entre las variables causa y efecto.

### 3.2.2 Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos

Tabla 1

***Técnicas e instrumentos de recolección de datos***

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Cuestionario
Análisis documental	Guía de análisis documental

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Flores y Mori (2021).

**a) Técnicas:**

**Entrevista:** la entrevista se utilizó para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta.

**Encuestas:** Es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso. Se emplea para investigar hechos o fenómenos de forma general y no particular. En la encuesta, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de las que colaboran en la investigación.

**Análisis documental:** lo utilizamos para analizar todos los documentos que fueron necesarios en el trabajo de investigación.

#### **b) Instrumento:**

- **Guía de entrevista:** Para saber qué preguntar, debemos saber qué estamos buscando. Para realizar una entrevista exitosa primero que nada se debe realizar una investigación profunda para que no llegues ante el entrevistado sin soporte, para eso se anotan todos los datos recopilados durante la búsqueda de información. Para el desarrollo de esta investigación se realizará entrevista a la gerencia y a los administradores.
- **Cuestionarios:** Es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información acerca del control operativo. Este instrumento será aplicado a los trabajadores de la empresa.
- **Guía de análisis documental:** Se utilizará la guía de análisis documental, para evaluar la documentación referida a los Estados Financieros y otros proporcionados por la misma empresa.

#### **3.2.3 Procesamiento De Análisis De Datos**

Los datos serán procesados empleando el programa SPSS versión 25 previa elaboración de la base de datos en el programa Excel de Windows.

##### **- Estadística descriptiva:**

Los resultados serán presentados en cuadros de doble entrada presentando información sobre la situación económica financiera de la empresa con y sin aplicación de un sistema de control operativo. Se adjuntarán gráficos de barra para observar con facilidad el efecto de la aplicación del sistema operativo en la situación económica financiera de la empresa.

##### **- Estadística inferencial:**

Para contrastar la hipótesis se aplicará la prueba Chi Cuadrado para diferencia de los índices de la utilidad con y sin aplicación de un sistema de control operativo. Si  $P < 0,05$  la diferencia será significativa comprobándose la hipótesis propuesta.

#### **IV.- PRESENTACIÓN Y DISCUSION DE RESULTADOS**



## **4.1 Análisis E Interpretación De Resultados**

### **4.1.1 Análisis del sistema del control operativo en la empresa JNT & Constructores EIRL., Trujillo 2021.**

Para realizar el análisis del control operativo en la empresa JNT & Constructores EIRL. Se aplico una entrevista al Gerente General, obteniéndose los siguientes resultados:

- Manifestó que todo el personal de la empresa deberá regirse de acuerdo con los controles para proporcionar seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos en confiabilidad de la presentación de la información, eficacia y eficiencia de las operaciones y procedimientos en cumplimiento de las regulaciones correspondientes.
- Mediante charlas se ha informado de la creación de del sistema de control interno, de los beneficios y la importancia para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.
- Menciono que todo cambio al principio es difícil de adaptarse, pero nuestras las charlas han hecho que los trabajadores tengan una actitud positiva y de disposición para el cambio.
- He contratado un jefe de ventas, quien se encarga de supervisar a las vendedoras, asignando metas por cada proyecto, lo cual permite aumentar las ventas.
- La empresa no cuenta con un Manual de Funciones en las diferentes áreas. Por lo tanto, no existen políticas específicas para un adecuado proceso de ventas.
- Concluyo que la empresa cuenta con un sistema de control operativo deficiente, y con procedimientos que se llevan a cabo en el desarrollo de las actividades de la empresa.

## Resultados del cuestionario aplicado a la empresa constructora JNT & Constructores E.I.R.L.

Continuando con la evaluación de control interno y a las áreas de la empresa, se aplicó un cuestionario, en base a los componentes del Modelo COSO I, y se obtuvieron los siguientes resultados:

### Del nivel de confianza y riesgo

**Tabla N° 2**

*Resultados Obtenidos en el Cuestionario de control interno.*

N°	COMPONENTES	CALIFICACION	
		PUNTAJE OPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO
1	Ambiente de control	8	4
2	Evaluación de riesgos	7	3
3	Actividades de control	8	2
4	Información y comunicación	6	2
5	Supervisión y monitoreo	8	4
<b>TOTAL</b>		<b>37</b>	<b>15</b>

*Elaborado: Flores y Mori (2021)*

Para la interpretación de los resultados obtenidos de cada componente COSO I, se realizó dos columnas; una del puntaje óptimo y la otra del puntaje obtenido, se estableció estos valores en porcentajes para determinar la confiabilidad del control interno y establecer el nivel de riesgo que tienen los procesos y actividades de la empresa.

El puntaje obtenido de 15 fue mediante las encuestas a las diferentes áreas de la empresa, el cual no superó las expectativas. Por lo tanto, podemos apreciar que se ve menor puntaje en las actividades de control y la de información y comunicación. Es por eso que en este trabajo mejoraremos estos puntos en específico.

Luego se procedió analizar el nivel del riesgo para lo cual se tuvo como base lo establecido en el COSO I tal como se aprecia en la Tabla N° 8:

**Tabla N° 3**

*Matriz Nivel de Confianza Riesgo Contable*

CONFIANZA	MINIMO	MAXIMO
<b>ALTO</b>		
ALTO	88.89%	95.00%
MEDIO	77.78%	88.88%
BAJO	66.67%	77.77%
<b>MEDIO</b>		
ALTO	55.56%	66.66%
MEDIO	44.45%	55.55%
BAJO	33.35%	44.44%
<b>BAJO</b>		
ALTO	22.23%	33.33%
MEDIO	11.12%	22.22%
BAJO	0.50%	11.11%

**Fuente:** COSO I

**Elaborado:** Flores y Mori (2021)

**Resultado de la Evaluación de Control Interno:**

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Puntaje obtenido} \times 100}{\text{Puntaje optimo}}$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Puntaje obtenido} \times 100}{\text{Puntaje optimo}}$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{15}{37} \times 100$$

**NIVEL DE CONFIANZA = 40.54%**

CALIFICACIÓN DEL RIESGO= 100% – 40.54%

**CALIFICACIÓN DEL RIESGO= 59.46%**

**Tabla N° 4**  
*Resultado de la evaluación de Control Interno*

		<b>Riesgo</b>		<b>Confianza</b>
0% al 33%		Bajo		Alto
<b>34% al 66%</b>	<b>59.46%</b>	<b>Medio</b>	<b>40.54%</b>	<b>Medio</b>
67% al 100%		Alto		Bajo

**Elaborado:** Flores y Mori (2021)

Nivel de riesgo:	<b>Medio</b>
Nivel de confianza:	<b>Medio</b>

A partir de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de control operativo según Modelo COSO I por componentes, se evaluó a la empresa, obteniendo un nivel de confianza de 40.54%, de acuerdo a la Matriz de Medición se ubica en un Nivel Medio-Bajo, debido que presentan debilidades y deficiencias, además se obtuvo un nivel de riesgo de 59.46%, que corresponde a un Riesgo Medio-Alto, demostrando que los directivos de la empresa al formular objetivos no realizan seguimiento a las actividades y procesos para el cumplimiento de los mismos.

## Resumen de la Evaluación de Control Interno

**Tabla N° 5**

*Resumen de la Evaluación de Control Interno según Coso I*

N°	COMPONENTE	CALIFICACIÓN		NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
		CT	PT		
1	Ambiente de control	8	4	50%	50%
2	Evaluación de riesgos	7	4	44%	56%
3	Actividades de control	7	3	43%	57%
4	Información y comunicación	5	2	40%	60%
5	Supervisión y Monitoreo	5	1	20%	80%

**Elaborado:** Flores y Mori (2021)

Después de obtener los resultados de la evaluación de control interno podemos ver que en el cuadro de resumen la empresa tiene un nivel de riesgo un poco elevado que el nivel de confianza.

**4.1.2 Análisis de la gestión económica y financiera en la empresa JNT & Constructores EIRL., Trujillo 2021.**

*Estado de situación financiera de la empresa JNT & Constructores EIRL – Periodo 2021*

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA - EXPRESADO EN SOLES</b>			
<b>AL 31 DICIEMBRE 2021</b>			
<b><u>ACTIVO</u></b>		<b><u>PASIVO</u></b>	
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>		<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	304,178	TRIBUTOS POR PAGAR	2,066
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	6,964,602	REMUNERAC Y PARTICIPAC POR PAGAR	1,096
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	110,000	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	4,711
EXISTENCIAS	2,107,034	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	
GASTOS DIFERIDOS	223,320	SEPARACIONES DE INMUEBLES	6,593,879
OTROS ACTIVOS	120,000	<b>TOTAL, PASIVO CORRIENTE</b>	<b>6,601,752</b>
<b>TOTAL, ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>9,829,135</b>		
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>		<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>	
INMUEBLE MAQUINARIA Y EQUIPO	96,768	OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,819,586
DEPRECIACION Y AMORTIZACION ACUMUL.	-24,016		
		<b>TOTAL, PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1,819,586</b>
<b>TOTAL, ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>72,753</b>		
		<b>TOTAL, PASIVO</b>	<b>8,421,338</b>
		<b><u>PATRIMONIO</u></b>	
		CAPITAL	342,940
		CAPITAL ADICIONAL	
		RESERVAS	
		RESULTADOS ACUMULADOS	846,286
		RESULTADO DEL EJERCICIO	291,323
		<b>TOTAL, PATRIMONIO NETO</b>	<b>1,480,550</b>
<b>TOTAL, ACTIVO</b>	<b>9,901,887</b>	<b>TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>9,901,887</b>

**Fuente:** JNT & Constructores EIRL

**Elaborado:** Flores y Mori (2021)

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS (FUNCION)**  
**(EXPRESADO EN SOLES)**  
**AL 31 DICIEMBRE 2021**

VENTAS NETAS	1,863,549
COSTO DE VENTAS	-
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,038,521</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-114,319
GASTOS DE VENTAS	-374,699
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>336,009</b>
GASTOS FINANCIEROS	-44,898
GANANCIA (PERDIDA) POR VENTA DE ACTIVOS	
INGRESOS DIVERSOS	212
INGRESOS FINANCIEROS	
<b>RESULTADO ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</b>	<b>291,323</b>
PARTICIPACIONES DE LOS TRABAJADORES	0
IMPUESTO A LA RENTA	0
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>291,323</b>

**Fuente:** JNT & Constructores EIRL

**Elaborado:** Flores y Mori (2021)

El análisis de la situación económica y financiera se realizó aplicando ratios financieras, en el periodo 2021.

**Razón corriente:**

<i>31.12.2021</i>	
<i>Razón corriente =</i>	ACTIVO CORRIENTE PASIVO CORRIENTE
<i>Razón corriente =</i>	S/9,828,135.00 S/6,601,752.00
<i>Razón corriente =</i>	S/1.49

Con los resultados obtenidos se puede afirmar que la empresa en el 2021 ha obtenido una ratio de liquidez corriente de 1.49, es decir por cada sol que se debe en el corto plazo se cuenta con 1.49 para cubrirlo. Teniendo en cuenta que la empresa tiene clientes con pagos pendientes que nos ayuda a tener un activo corriente más elevado y poder sacar un resultado favorable para la empresa.

**Capital de trabajo:**

<i>31.12.2021</i>	
<i>Capital de Trabajo =</i>	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE
<i>Capital de Trabajo =</i>	S/. 9,829,135 - S/. 6,601,752
<i>Capital de Trabajo =</i>	S/3,227,383.00

En el indicador de capital de trabajo quiere decir que si en ese momento la entidad tuviera que liquidar todas las deudas que vencen a corto plazo con su activo corriente todavía le quedaría un saldo de este por importe de S/. 3, 227,383.



**Prueba Acida:**

31.12.2021	
<i>Prueba Acida =</i>	ACTIVO CORRIENTE – INVENTARIO
	PASIVO CORRIENTE
<i>Prueba Acida =</i>	S/. 9,829,135 - S/. 2,107,034
	S/. 6,601,752
<i>Prueba Acida =</i>	S/1.17

A través de esta ratio se puede interpretar que la empresa posee la capacidad de pago a corto plazo y está en condiciones de afrontar sus obligaciones. Es decir que la empresa tiene S/ 1.17 soles de liquidez.

**Rotación del activo total:**

31.12.2021	
<i>Rotación del activo total =</i>	VENTAS NETAS/ ACTIVOS TOTALES
<i>Rotación del activo total =</i>	S/1,863,549.00/ S/9,901,887.00
<i>Rotación del activo total =</i>	S/0.1882

A través de esta ratio se puede interpretar el número de veces que la empresa rotó sus activos durante el año. Esto quiere decir que el activo no está generando buenas rotaciones de ventas para beneficios de la empresa.

Por lo tanto, se debe analizar los EE.FF. y proporcionar una solución efectiva y operacional.

### Rotación de Existencias:

31.12.2021	
<i>Rotación de EXISTENCIAS =</i>	COSTO DE VENTAS/ EXISTENCIAS
<i>Rotación de EXISTENCIAS =</i>	S/1,038,521.00/ S/2,107,034.00
<i>Rotación de EXISTENCIAS =</i>	S/ 0.49288

A través de esta ratio nos muestra el número de veces que se renueva el inventario en el tiempo que determinamos. Esto quiere decir que 0.49 son las veces que renovamos el inventario. Por lo tanto, quiere decir que la empresa tiene un sistema de inventario deficiente.

### DETERMINAR PERIODO MEDIO DE ALMACENAMIENTO:

$12 / 0.49 = 24$  – Esto quiere decir que cada 24 meses la empresa hace una renovación de inventario.

### Costo de ventas a ventas:

31.12.2021	
<i>costo de ventas a ventas =</i>	COSTO DE VENTAS/ VENTAS NETAS
<i>costo de ventas a ventas =</i>	S/1,038,521.00/ S/1,863,549.00
<i>costo de ventas a ventas =</i>	S/ 0.56

En la productividad de las ventas se aprecia que cuanto más bajo es el porcentaje obtenido es mejor la situación, para dar margen a una mayor utilidad bruta. Entonces podemos observar que su margen es de s/ 0.56, esto quiere decir que este resultado al ser menor beneficiaría a la empresa. Esto nos quiere decir que la empresa en el año analizado está vendiendo más de lo que está invirtiendo en la materia prima, lo cual es un buen indicador. Porque la empresa está en camino a sus expectativas lo cual es generas más ingresos de ventas.

### Gatos operacionales a ventas:

	31.12.2021
<i>gastos operacionales a ventas =</i>	GASTOS OPERACIONALES/ VENTAS NETAS
<i>gastos operacionales a ventas =</i>	S/ 336,009.00/ S/ 1,863,549.00
<i>gastos operacionales a ventas =</i>	S/ 0.180305

En el indicador de margen podemos decir que los gastos operacionales son menores a las ventas netas entonces mantener lo más bajo posible es parte de la misión de una empresa para que se pueda lograr una mejor rentabilidad, ya que los gastos operacionales o egresos económicos de una empresa son generados por las necesidades administrativas de la misma. Lo cual puede dirigirse a distintas actividades y necesidades.

### Endeudamiento Financiero:

	31.12.2021
<i>Endeudamiento Financiero =</i>	PASIVO TOTALES ACTIVOS TOTALES
<i>Endeudamiento Financiero =</i>	S/8,421,338.00 S/9,901,887.00
<i>Endeudamiento Financiero =</i>	S/0.85

Con los resultados obtenidos se puede afirmar que la empresa, ha financiado su activo total con recursos o capital ajeno, tanto a corto como a largo plazo, una ratio de 0,85 quiere decir que el 85% de los activos totales es financiado por los acreedores. Mientras que el 25 % de los pasivos totales nos informa sobre el origen de los fondos para realizar dichas inversiones.

**Margen de Utilidad Neta:**

31.12.2021

<i>Margen De Utilidad Neta=</i>	UTILIDAD NETA
	VENTAS
<i>Margen De Utilidad Neta=</i>	S/291,323.00
	S/1,863,549.00
<i>Margen De Utilidad Neta=</i>	S/0.16

Con los resultados obtenidos se puede afirmar que la empresa ha obtenido un margen de ganancia de 16% de las ventas. En este indicador podemos analizar en función a las ventas después de deducir todos los gastos necesarios para la fabricación del producto, etc. En este caso el porcentaje obtenido no supera las expectativas de la empresa, esto quiere decir que se está manejando de manera deficiente los gastos.

**Margen de utilidad bruta:**

31.12.2021

<i>Margen de Utilidad Bruta=</i>	VETAS - COSTO DE VENTAS
	VENTAS
<i>Margen de Utilidad Bruta=</i>	S/ 1,863,549 - S/ 1,038,521
	S/1,863,549.00
<i>Margen de Utilidad Bruta=</i>	S/0.44

Nuestro margen porcentual de utilidad bruta es del 44%, lo que significa que por cada sol la empresa gana 44. Esto se debe a la comercialización directa que se hace en la empresa de los productos, sin intermediarios como es en el caso de la empresa que estamos analizando que es una constructora.

**Retorno de los Recursos Propios:**

31.12.2021

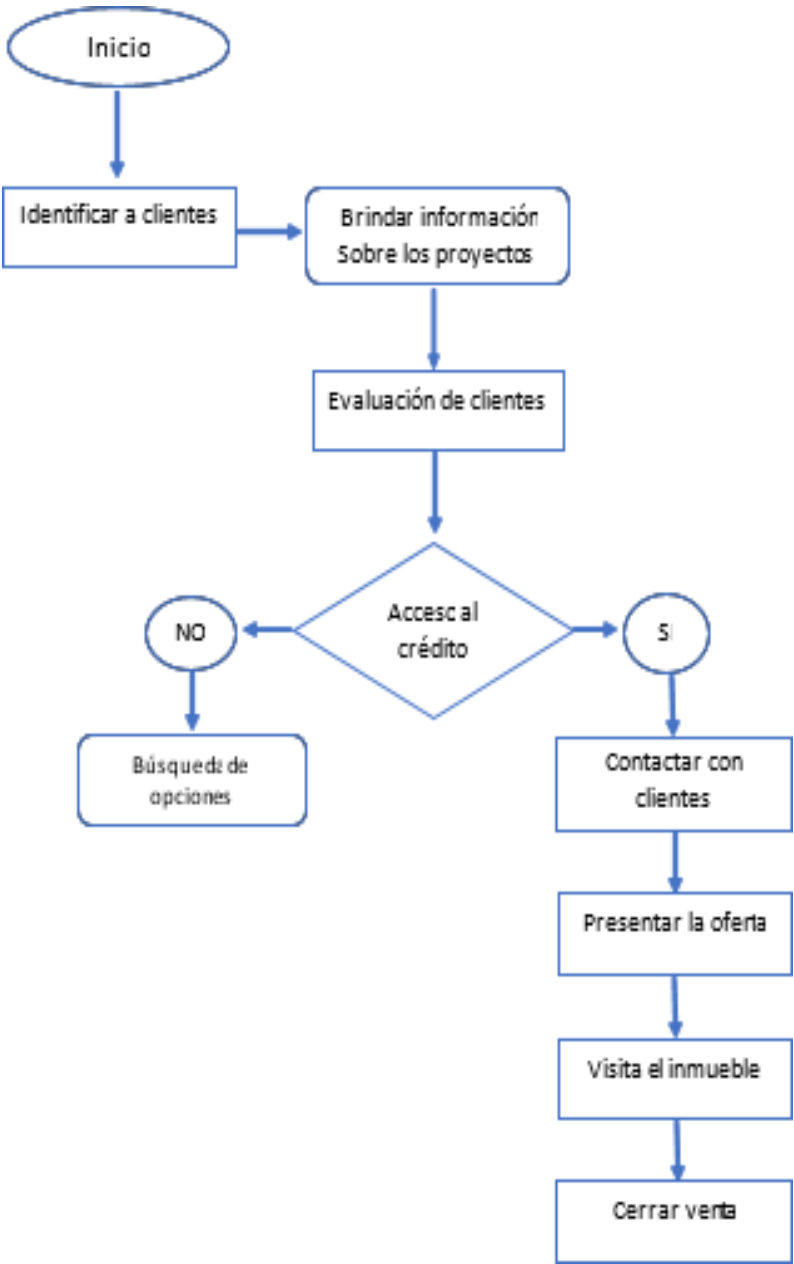
<i>RETORNO DE LOS RECURSOS PROPIOS =</i>	UTILIDAD NETA
	PATRIMONIO NETO
<i>RETORNO DE LOS RECURSOS PROPIOS =</i>	S/291,323.00
	S/1,480,550.00
<i>RETORNO DE LOS RECURSOS PROPIOS =</i>	S/0.20

En el indicador de margen de rentabilidad financiera o rentabilidad del capital se aprecia que tiene una ratio de 0.20 se considera que la empresa tiene una gestión muy conservadora y no quiere asumir riesgos con la deuda.

4.1.3 Elaboración y aplicación de los procedimientos de control operativo en la empresa  
JNT & Constructores EIRL., Trujillo 2021.

1. Flujogramas

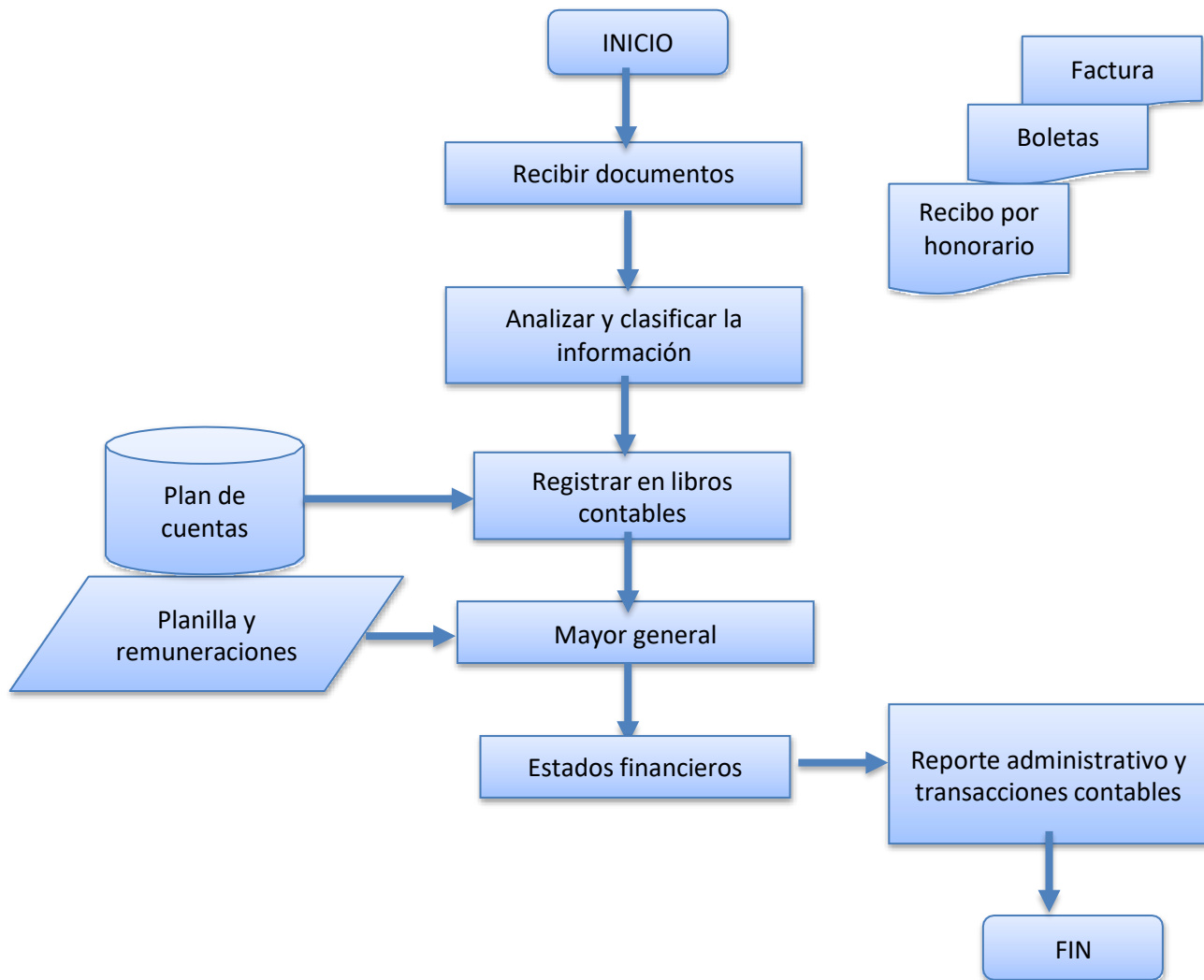
➤ Flujograma del área de ventas



✓ **Manual procedimental del área de ventas**

- **Identificación del cliente;** realizando una recopilación y análisis de sus datos personales: nombres completos, documento de identidad, dirección, teléfono, etc.,  
**(Anexo N 3)**
  - **Información sobre proyectos;** mostrando el catálogo de ofertas con el fin de que el cliente encuentre una vivienda adecuada a sus necesidades y sobre todo en función a su economía.
  - **Evaluación del cliente;** en la central de riesgo, para consultar el estado de crédito, y saber si accede o no al crédito hipotecario.
  - **Búsqueda de otra opción.;** en caso de que el cliente no pueda acceder al crédito con su nombre o nombre de su cónyuge, puede optar por conseguir una tercera persona que haga de aval.
  - **El cliente accede al crédito;** se le contactará inmediatamente para que se comunique con el área de ventas y se proceda a la realización de los tramites de compra y venta.
  - **Contratar el servicio ahora,** el cliente termino de analizar las propuestas y procederá a contratar el servicio.
  - **Visita al proyecto;** el jefe de ventas es el encargado de llevar al cliente a las instalaciones, donde se efectúa la verificación del inmueble
- Cierre de venta;** finalmente se llega a un acuerdo entre el cliente y el banco que le financiara la vivienda y se procede a cerrar la venta.

➤ **Flujograma del área de finanzas y contabilidad**

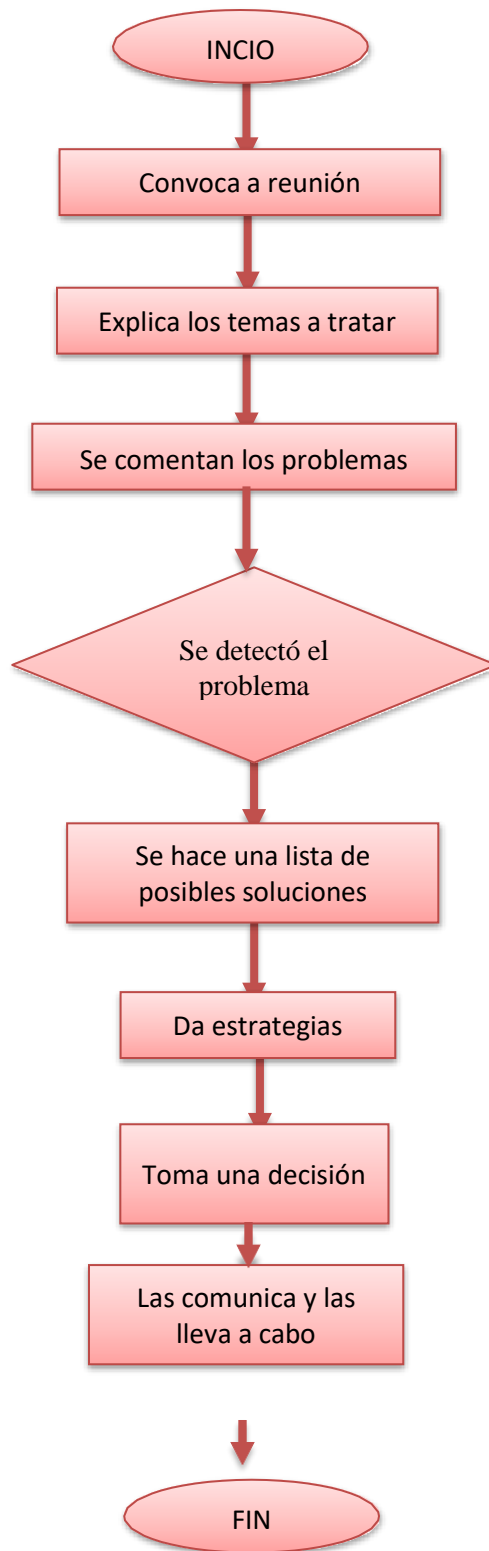




✓ **Manual procedimental del área de finanzas y contabilidad**

- **Recibir documentos;** se le entregara todos los documentos (facturas, boletas, recibo por honorarios) al Gerente de la empresa.
- **Análisis y clasificar la información;** se procederá a análisis y clasificar los documentos para un mejor reporte contable.
- **Registrar en libros contables;** con la información ya clasificada se procederá a registrarse en los libros contables de la empresa con ayuda del plan de cuentas general.
- **Mayor general;** en este formato se colocará la información de la planilla y remuneraciones de cada trabajador que labora en la empresa y con sus respectivos beneficios.
- **Estados financieros;** después toda la información se elaborará los estados financieros para ver la situación en la que se encuentra la empresa sabiendo si tiene utilidad o pérdida.
- **Reporte administrativo y transacciones contables;** por finalizar se procede a hacer los reportes administrativos y las diferentes transacciones contables que tuvo la empresa en ese respectivo periodo.

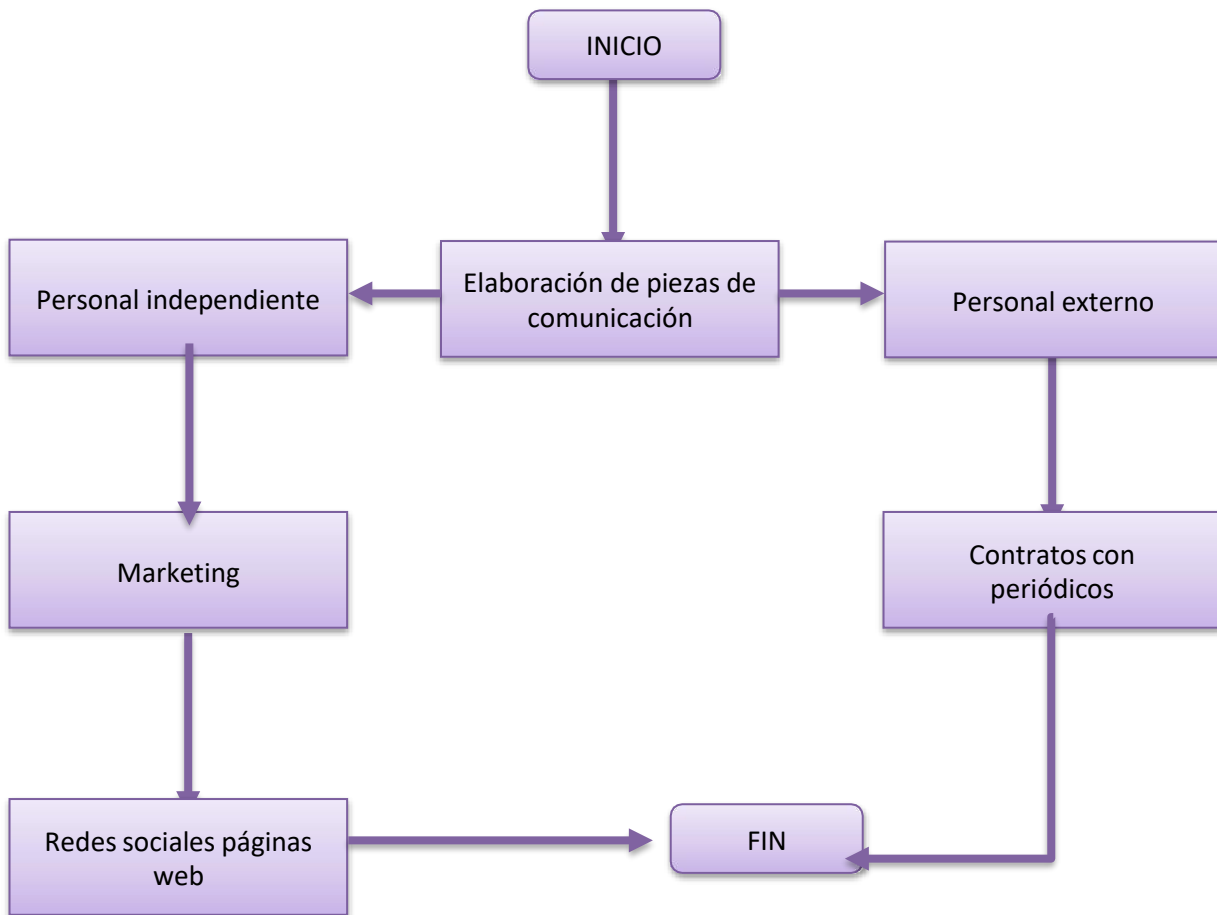
➤ **Flujograma del área de administración**



✓ **Manual procedimental del área de administración**

- **Convocar a reunión;** el gerente general de la empresa reunirá a todos los trabajadores de la empresa con un respectivo fin.
- **Explica los temas a tratar;** se informará sobre los temas que se van a tratar en dicha reunión.
- **Se comentan los problemas;** los trabajadores comentan sobre las dificultades y problemas que hay en la empresa con el fin de mejorarlos y solucionarlos.
- **Se detectó el problema;** se detectaron los problemas y se procederá a buscar una solución para estos.
- **Se hace una lista de las posibles soluciones;** todos los trabajadores opinan y dan diversas posibilidades de solución.
- **Da estrategias;** al tener las posibles soluciones de Gerente plantea estrategias para avanzar con los problemas encontrados muchos más rápido siendo eficaces.
- **Toma una decisión;** se toma una decisión final para combatir con los problemas.
- **Las comunica y las lleva a cabo;** el Gerente toma una decisión, comunica a los trabajadores y junto a ellos las lleva a cabo haciendo un buen equipo de trabajo.

➤ **Flujograma del área de marketing**



✓ **Manual procedimental del área de marketing**

- **Elaboración de piezas de comunicación;** en este proceso el jefe de marketing elabora las piezas de comunicación que necesitara para hacer publicidad a la empresa.
- **Personal independiente;** se procederá a contratar a trabajadores independientes para una mejor publicidad del producto ofrecido por la empresa.
- **Marketing;** se elabora el anuncio indicando las promociones y los productos que tiene la empresa, con ayuda de terceros.
- **Redes sociales, páginas web;** este anuncio será subido a las redes sociales o páginas web para un mejor acceso a la información y dar un mayor conocimiento del producto.
- **Personal externo;** aparte del personal independiente también se procederá a contratar un personal externo a fin de mejorar la publicidad.
- **Contratos con periódicos;** se elaborará un contrato con agencias de periódicos para una mejor publicidad con este proceso termina la labor del jefe de marketing.

## 2. Manual de funciones y responsabilidades de cada trabajador

<b>Nombre del cargo:</b> Gerente General
<b>Perfil:</b> Maestría en Finanzas o Administración de empresas, tener experiencia mínimo 5 años en puestos similares.
<b>Relación con el área:</b> Ninguna
<b>Dependencia jerárquica:</b> Ninguna
<b>Número de personas a cargo:</b> Cuatro
<b>Número de cargos con la misma denominación:</b> Ninguna
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.</li><li>- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.</li><li>- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder.</li><li>- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.</li><li>- Coordinar con el Ejecutivo de Venta las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.</li><li>- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.</li><li>- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.</li><li>- Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.</li></ul>

Elaboración: Flores y Mori (2021).

<b>Nombre del cargo:</b> Administrador
<b>Perfil:</b> Título en administrador de empresa y negocios
<b>Relación con el área:</b> Área de administración
<b>Dependencia jerárquica:</b> Gerente General
<b>Número de personas a cargo:</b> Ninguna
<b>Número de cargos con la misma denominación:</b> Ninguna
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Está llamado a conocer, organizar, dirigir, interpretar e integrar las diferentes variables que componen el entorno empresarial a nivel regional, nacional e internacional.</li> <li>- Con habilidad en la negociación, que se traduce en la rápida construcción de consensos y en la adecuada administración de los disensos.</li> <li>- Profesional creativo, recursivo e ingenioso, con capacidad de análisis y síntesis, lo que le permite el correcto planteamiento de una idea o solución innovadora frente a escenarios dinámicos presentes en el universo empresarial.</li> <li>- Con facultades para ser empresario con emprendimiento y perseverancia en el alcance de objetivos.</li> <li>- Tomador de decisiones, por la naturaleza de su profesión, en dos dimensiones: la personal y la empresarial.</li> <li>- Con valores morales y principios éticos. Con autonomía intelectual que le permite ser un crítico constructivo y formular los cuestionamientos necesarios cuando sea indispensable.</li> </ul>

Elaboración: Flores y Mori (2021).

<b>Nombre del cargo:</b> Contador
<b>Perfil:</b> Título de contador público colegiado
<b>Relación con el área:</b> Área de finanzas y contabilidad
<b>Dependencia jerárquica:</b> Gerente General
<b>Número de personas a cargo:</b> Ninguna
<b>Número de cargos con la misma denominación:</b> Ninguna
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar en la definición de las misiones, objetivos y políticas de las organizaciones siguiendo una metodología adecuada para la toma de decisiones e incorporando valores éticos y sociales al cumplimiento de sus responsabilidades hacia la comunidad.</li> <li>- Intervenir en la preparación y administración de presupuestos, en los estudios de factibilidad económica y financiera de organizaciones.</li> <li>- Planificar el diseño, implementación y operación de sistemas de control de gestión en entes públicos y privados, fundamentalmente a partir de la información contable y la auditoría operativa.</li> <li>- Supervisar la preparación y realizar análisis, revisión e interpretación de estados contables históricos y proyectados, presupuestos y sistemas de costos en todo tipo de organizaciones.</li> <li>- Planificar y ejecutar tareas de auditoría de cumplimiento y de eficiencia, ya sea destinado a terceros o al proponente auditado, emitiendo los correspondientes informes con opinión.</li> <li>- Participar en el diseño de políticas tributarias.</li> <li>- Asesorar con la aplicación e interpretación de la legislación tributaria.</li> </ul>

Elaboración: Flores y Mori (2021).



<b>Nombre del cargo:</b> Jefe publicitario
<b>Perfil:</b> Especialización en Gerencia de Marketing
<b>Relación con el área:</b> Área de Marketing
<b>Dependencia jerárquica:</b> Gerente General
<b>Número de personas a cargo:</b> Una
<b>Número de cargos con la misma denominación:</b> Ninguna
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar la planificación de la campaña según las acciones establecidas en la estrategia, coherentes según el presupuesto establecido.</li> <li>- Supervisar y coordinar el proceso de la creación y producción interna de piezas y acciones que componen la campaña publicitaria.</li> <li>- Desarrollar ideas creativas, considerando el comportamiento de los consumidores en relación al tipo de producto o servicio que se está comunicando.</li> <li>- Aplicar elementos y metodologías de disciplinas artísticas y movimientos culturales en el desarrollo de los mensajes particulares de la campaña.</li> <li>- Definir contenidos a partir de los valores y atributos de la marca, producto y servicios, aplicable a la estrategia.</li> <li>- Supervisar y controlar el proceso creativo, desarrollo de contenidos y piezas publicitarias en función de la estrategia.</li> <li>- Evaluar periódicamente el desarrollo de la estrategia y acciones comunicacionales en función de la misma.</li> <li>- Gestionar la relación con el cliente (interno /externo) y/o marca, desarrollando y proponiendo permanentemente acciones para el cumplimiento de los objetivos de marca y acciones comunicacionales de la misma.</li> <li>- Administrar la inversión publicitaria en función de los objetivos comerciales y comunicacionales de la campaña.</li> <li>- Diseñar estrategias publicitarias integrales tomando en cuenta los objetivos comunicacionales y comerciales de la marca.</li> </ul>

Elaboración: Flores y Mori (2021).

<b>Nombre del cargo:</b> Asistente publicitario
<b>Perfil:</b> Título de técnico publicitario
<b>Relación con el área:</b> Área de Marketing
<b>Dependencia jerárquica:</b> jefe publicitario
<b>Número de personas a cargo:</b> Ninguna
<b>Número de cargos con la misma denominación:</b> Ninguna
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueve y comercializa los medios de comunicación de la Institución.</li> <li>- Realiza estudios de publicidad y mercadeo.</li> <li>- Entrena a los promotores de ventas en el área.</li> <li>- Controla ingresos y egresos que generan los medios de comunicación.</li> <li>- Administra, juntamente con el supervisor, los recursos asignados.</li> <li>- Selecciona, corrige, diseña y titula diversos artículos publicitarios.</li> <li>- Organiza eventos de promoción y/o publicidad.</li> <li>- Revisa y avala las órdenes de pago.</li> <li>- Cierra el balance de facturación de la unidad.</li> <li>- Elabora tarifas publicitarias.</li> <li>- Supervisa, distribuye y evalúa las actividades del personal a su cargo.</li> <li>- Transcribe y acceso información, operando un microcomputador.</li> <li>- Mantiene en orden un equipo de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ul>

Elaboración: Flores y Mori (2021).

<b>Nombre del cargo:</b> Cajero
<b>Perfil:</b> Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares
<b>Relación con el área:</b> Área de ventas
<b>Dependencia jerárquica:</b> Gerente General
<b>Número de personas a cargo:</b> Ninguna
<b>Número de cargos con la misma denominación:</b> Ninguna
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.</li> <li>- Lleva control de cheques a pagar, recibos de pago y otros.</li> <li>- Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.</li> <li>- Realiza depósitos bancarios.</li> <li>- Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.</li> <li>- Realiza arqueos de caja.</li> <li>- Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.</li> <li>- Troquela recibos de ingreso por caja, planillas y otros documentos.</li> <li>- Chequea que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan.</li> </ul>

Elaboración: Flores y Mori (2021).

<b>Nombre del cargo:</b> jefe de ventas
<b>Perfil:</b> Formación específica en ventas, comercial y gestión de equipos.
<b>Relación con el área:</b> Área de ventas
<b>Dependencia jerárquica:</b> Gerente General
<b>Número de personas a cargo:</b> Tres
<b>Número de cargos con la misma denominación:</b> Ninguna
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar y formar al personal de ventas. Deben asegurarse que los representantes y demás personal de ventas tienen un buen conocimiento del producto, disponen de la documentación actualizada de ventas y pueden acceder a muestras de los productos.</li> <li>- Definir los objetivos de venta que debe alcanzar cada vendedor individualmente o el grupo.</li> <li>- Distribuir el trabajo por región o tipo, asignándolo a los agentes comerciales o al personal de ventas.</li> <li>- Intervenir en las decisiones de la empresa relacionadas con la comercialización de productos y servicios, un jefe de ventas tiene en cuenta si la empresa puede o no puede hacer cambios para satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo descuentos especiales.</li> <li>- Diseñar y presentar estrategias de ventas e informes para que los analice la dirección de la empresa.</li> <li>- Supervisar al personal de ventas en los stands de la empresa en ferias y exposiciones.</li> <li>- Elaborar presupuestos y tramitar pedidos.</li> <li>- Resolver los problemas, quejas o consultas que surjan relacionadas con su departamento, así como tratar y mantener buenas relaciones con los clientes.</li> </ul>

Elaboración: Flores y Mori (2021).

<b>Nombre del cargo:</b> Vendedor
<b>Perfil:</b> Formación específica en ventas, experiencia 6 meses
<b>Relación con el área:</b> Área de ventas
<b>Dependencia jerárquica:</b> jefe de ventas
<b>Número de personas a cargo:</b> Ninguna
<b>Número de cargos con la misma denominación:</b> Tres
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer bien la empresa para la que trabaja, incluyendo su filosofía, sus objetivos, y sus procedimientos. Un buen vendedor no debe contravenir con sus acciones las políticas generales de la compañía.</li> <li>- Conocer los productos. Esto implica conocer sus ventajas, desventajas, su proceso de fabricación, su vida útil.</li> <li>- Conocer la competencia. Esto implica saber qué empresas comparten el mercado con la empresa que representa, qué tipo de productos ofrecen, qué segmentos de mercado atienden, y sobre todo cuáles son sus puntos débiles y cuáles los fuertes. Si un vendedor no sabe contra quién lucha por el mercado, ¿Cómo sabrá cómo atacarle?</li> <li>- Un buen vendedor debe conocer el mercado, los diversos segmentos existentes, si es un mercado estacional o no, si es un mercado joven o ya maduro, si es un mercado con muchos ofertantes, o más bien son unos pocos. Todo este conocimiento enfocará su trabajo más eficientemente.</li> <li>- Tener una excelente presencia, que el vendedor debe adaptar su indumentaria al perfil de sus clientes.</li> <li>- Un buen vendedor debe ser observador, y tener capacidad de reacción.</li> <li>- Su habilidad de comunicación debe ser óptima.</li> <li>- El perfil de un buen vendedor se ajusta a una persona con buenas habilidades interpersonales, capacidad de aprendizaje.</li> </ul>

Elaboración: Flores y Mori (2021).

### 3. Manual de organizaciones y funciones de cada área

## **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA EL ÁREA DE FINANZAS Y**

### **CONTABILIDAD:**

#### **A. Finalidad**

El presente Manual de Organización y Funciones es un instrumento de gestión que describe las funciones de las unidades orgánicas, así como las funciones específicas a nivel de cargo específico de la Gerencia de Finanzas y Contabilidad.

#### **B. Alcance**

Las funciones contenidas en el presente Manual deberán ser cumplidas por todos los trabajadores que integran la Gerencia de Finanzas y Contabilidad.

#### **C. Contenido**

El presente Manual de Organización y Funciones será actualizado cuando se produzcan cambios o modificaciones en los procesos o procedimientos internos de la Gerencia o si se producen modificaciones en la Estructura Orgánica o en el Reglamento de Organización y Funciones de la empresa JNT & Constructores E.I.R.L.

#### **D. Base Legal**

Acuerdo de Directorio N° 2017, de fecha 01.11.2017, que aprueba la Nueva Estructura Organizacional Básica, el Reglamento de Organización y Funciones del área de finanzas de la empresa JNT & Constructores E.I.R.L..

#### **E. Responsabilidad:**

El Gerente es responsable de las funciones que se realizan en la unidad orgánica a su cargo. Asimismo, Subgerentes y/o Jefes Sección son responsables de las funciones que se realizan en sus unidades orgánicas respectivas.

Para asegurar el cumplimiento de las funciones establecidas en el presente Manual de Organización y Funciones, cada Jefe de unidad orgánica deberá indicar al personal a su cargo, por escrito y en forma detallada, las funciones que le corresponden de acuerdo al cargo específico que desempeña.

➤ **Función básica**

Planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso contable, suministrando información confiable y oportuna para la toma de decisiones y cumplimiento de obligaciones.

➤ **Funciones generales**

- Preparar y mantener los registros contables y sistemas de control interno. Proporcionar a los niveles de dirección, herramientas de gestión con información precisa y oportuna sobre presupuestos, costos, seguros, impuestos u otra información requerida, por las áreas internas y entidades externas.
- Controlar los gastos y aplicar eficazmente las normas de contabilidad y sistemas de control de costos, para salvaguardar los intereses económicos de la empresa.
- Mantener registros de control para asegurar, que los compromisos y gastos de la empresa se mantengan dentro de los planes y autorizaciones financieras.
- Asesorar a las gerencias sobre oportunidades y situaciones especiales donde debe efectuarse reducción de costos.
- Dictar sistemas y políticas para el control de activos fijos, mejoramiento de la información contable, así como el control de excesos de gastos.
- Establecer, coordinar y mantener los procedimientos contables, cooperando y colaborando con el órgano de control interno.
- Revisar todos los contratos realizados realizando observaciones pertinentes para proteger los intereses de la empresa.
- Velar que se cumplan las disposiciones, normas y procedimientos, para garantizar que los pagos que efectúa la empresa sean los que correspondan de acuerdo a obligaciones contractuales establecidas o normatividad aplicable.
- Presentación oportuna y veraz de las declaraciones de tributos e impuestos cumpliendo la legislación vigente y normas de contabilidad y financieras.

- Disponer la aplicación de medidas correctivas correspondientes, en lo referente al aspecto contable y de ejecución presupuestal.
- Proponer a la Gerencia de administración sistemas y políticas para el mejoramiento de la gestión empresarial, especialmente para el control de activos fijos, suministros y servicios.
- Organizar y supervisar la toma de inventarios activos y existencias de almacenes en coordinación con el área de logística.
- Alcanzar a la Gerencia General y a la Gerencia de Administración y Finanzas los estados financieros dentro de los 13 días siguientes del mes que corresponde al cierre contable.
- Alcanza a la Dirección de la empresa los análisis de costos y gastos para la toma de decisiones



## **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA EL ÁREA DE VENTAS**

### **A. Finalidad**

El presente manual tiene por finalidad describir la organización de la empresa, en los términos de su estructura organizativa, estructura funcional, cuadro orgánico de cargos, organigrama estructural. Esta organización se ha diseñado de manera que le permita a la empresa alcanzar sus metas y objetivos, a corto y largo plazo.

### **B. Alcance**

Las descripciones y disposiciones contenidas en el presente manual son para el uso y cumplimiento del personal de la empresa de la empresa JNT & Constructores E.I.R.L.

### **C. Contenido**

El presente manual de organización y funciones establece la estructura orgánica y funcional del área de ventas, así mismo se precisan los objetivos, funciones, cuadro de personal, línea de autoridad, responsabilidad y coordinación a los que deben ajustarse.

### **D. Base Legal**

El presente manual se sustenta en las siguientes normas societarias y legales:

- Pacto social y estatutos de la empresa de telecomunicaciones JNT & Constructores E.I.R.L., debidamente inscrita por ante los Registros Públicos de la Libertad.

#### **➤ Función básica**

Planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades y procesos de la gestión comercial. Cumplir con lo dispuesto en el Plan Operativo Empresarial. Planificación de la Gestión por Dirección de Objetivos. Buscar lograr una imagen de excelencia. Fomentar la cultura de la calidad del trabajo en equipo, con lealtad, honestidad y disciplina.

#### **➤ Funciones generales**

- Organizar, dirigir y controlar las actividades del sistema de comercialización en el área de su jurisdicción.
- Difundir el Manual del Sistema de Gestión de la Calidad de los Procesos Comerciales y proponer cambios y/o mejoras en forma continua.
- Establecer y mantener actualizados los sistemas de información y estadística de comercialización.
- Proponer acciones de capacitación, de acuerdo a las necesidades y perspectivas de los trabajadores.
- Coordinar y proponer el cronograma anual de ventas.
- Organizar y dirigir los procesos de venta y cobranza, controlando eficientemente los parámetros e índices de la gestión de recaudación.
- Apoyar en la formulación del anteproyecto del Presupuesto Anual Operativo, estableciendo mecanismos adecuados para su ejecución y evaluación.
- Administrar los recursos humanos y materiales, garantizando su utilización, en las mejores condiciones de costo, oportunidad y eficiencia.
- Evaluar periódicamente el cumplimiento de los planes y programas a través de los indicadores de gestión, sugiriendo las correcciones convenientes para el logro de los objetivos.

## **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN**

### **A. Finalidad**

El presente manual tiene por finalidad describir la organización de la empresa, en los términos de su estructura organizativa, estructura funcional, cuadro orgánico de cargos, organigrama estructural.

### **B. Alcance**

Las descripciones y disposiciones contenidas en el presente manual son para el uso y cumplimiento del personal de la empresa de la empresa JNT & Constructores E.I.R.L.

### **C. Contenido**

El presente manual de organización y funciones establece la estructura orgánica y funcional del área de administración, así mismo se precisan los objetivos, funciones, cuadro de personal, línea de autoridad, responsabilidad y coordinación a los que deben ajustarse.

### **D. Base Legal**

El presente manual se sustenta en las siguientes normas societarias y legales:

- Pacto social y estatutos de la empresa constructora JNT & Constructores E.I.R.L., debidamente inscrita por ante los Registros Públicos de la Libertad.

#### **➤ Función básica**

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de recursos humanos, logística, contabilidad, presupuestos, tesorería dentro de los lineamientos y políticas autorizados por el Directorio asegurando el cumplimiento de los objetivos económicos y estratégicos, atendiendo las necesidades de las demás gerencias de la empresa.

#### **➤ Funciones específicas**

- Coordinar la gestión administrativa y financiera directamente con la Gerencia General.
- Planificar, organizar y controlar las actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos, bienes y servicios económicos-financieros en las mejores condiciones de calidad y costo.
- Administrar, supervisar y controlar los procesos de recursos humanos, contabilidad y finanzas, logística, presupuesto, tesorería, personal, en las mejores condiciones de calidad, oportunidad y costos, de acuerdo a las normas y dispositivos vigentes.
- Definir e implementar políticas, normas y procedimientos respecto a las áreas de personal, logística, contabilidad, presupuesto, dentro de un marco de un mejoramiento continuo de calidad.
- Conducir estudios económicos-financieros orientados a obtener la rentabilidad de la empresa.
- Implementar sistemas de control que garanticen la correcta administración de los fondos disponibles de la empresa.

## **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA EL ÁREA DE MARKETING**

### **A. Finalidad**

El presente manual tiene por finalidad implementar programas de responsabilidad posicionar la marca, en los términos de su estructura organizativa, estructura funcional, cuadro orgánico de cargos, organigrama estructural.

### **B. Alcance**

Las descripciones y disposiciones contenidas en el presente manual son para el uso y cumplimiento del personal de la empresa de la empresa JNT & Constructores E.I.R.L.

### **C. Contenido**

El presente manual de organización y funciones establece la estructura orgánica y funcional del área de marketing. Así mismo se precisan los objetivos, funciones, cuadro de personal, línea de autoridad, responsabilidad y coordinación a los que deben ajustarse.

#### **➤ Función básica**

Gestionar el mercado de JNT & Constructores E.I.R.L., buscando nuevas oportunidades de negocio. Buscar la satisfacción de los clientes en cada segmento. Desarrollar estrategias de comunicación tendientes a informar sobre nuestros servicios y sus ventajas. Crear normas de desempeño para asegurar los niveles de calidad del servicio. Conducir investigaciones para medir el grado de satisfacción de los clientes. Implementar programas de responsabilidad social. Cuidar que la evidencia física sea coherente con la propuesta de valor para el cliente. Posicionar la Marca

➤ **Funciones generales**

- Formular el Plan de Marketing que defina las estrategias de mercado de la empresa. Identificar nuevas oportunidades de negocio para la empresa en el rubro eléctrico y negocios vinculados.
- Establecer programas de comprobación que permitan identificar la calidad del servicio y el grado de satisfacción de los clientes.
- Desarrollar el benchmarking (Hoja de potencialidades organizacionales) de nuestros servicios, lo que nos permitirá identificar nuestra posición competitiva.
- Recabar, de manera continua, la información sobre el servicio, las actitudes de los servidores y las quejas de los clientes.
- Definir y gestionar la política de comunicaciones de la empresa tanto interna como externamente.
- Evaluar la posibilidad de incorporar nuevos productos y/o servicios proyectando el impacto dentro del mercado.
- Analizar y evaluar la evolución de las tarifas de compra y venta de nuestros productos.

**4.1.4 Evaluación de la repercusión de la aplicación del control operativo en la eficiencia económica financiera de la empresa JNT & Constructores EIRL., Trujillo 2021.**

**Estado de situación financiera de la empresa JNT & Constructores EIRL – Periodo 2021**

**Estado de Situación Financiera – (Expresado en Soles)  
AL 31 DICIEMBRE 2021**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	1,462,052	TRIBUTOS POR PAGAR	21,110
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	87,651	REMUNERAC Y PARTICIPAC POR PAGAR	172,676
OTRAS CUENTAS POR COBRAR EXISTENCIAS	2,257,997	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	10,302
GASTOS DIFERIDOS	206,358	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	1,841,151
	21,950,350	INGRESOS DIFERIDOS	13,370,651
		CUENTAS POR PAGAR A ENTIDADES RELACIONADAS	58,142
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>25,964,408</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>15,474,032</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS - TERCEROS	81,148	OBLIGACIONES FINANCIERAS	2,165,253
CUENTAS POR COBRAR A ENTIDADES RELACIONADAS	744,740	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS-TERCERO	17,743
PRIPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	2,613,902	CUENTAS POR PAGAR A ENTIDADES RELACIONADAS	5,301,043
ACTIVO POR IMPUESTO DIFERIDOS	174,525	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>7,484,039</b>
ACTIVO POR INTERES DIFERIDO	253,925		
ACTIVOS POR IMPUESTO CORRIENTES, NO CORRIENTES	497,816		
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>22,958,071</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>4,366,056</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
		CAPITAL	2,027,730
		CAPITAL ADICIONAL	
		RESERVAS	
		RESULTADOS ACUMULADOS	5,037,604
		RESULTADO DEL EJERCICIO	307,059
		<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>7,372,393</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>30,330,464</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>30,330,464</b>

Fuente: JNT & Constructores E.I.R.L

Elaboración: Flores y Mori (2021).

**Estado de Ganancias y Pérdidas JNT & Constructores EIRL – Periodo 2021**

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS (FUNCION)  
(EXPRESADO EN SOLES)  
AL 31 DICIEMBRE 2021**

VENTAS NETAS	964,647
COSTO DE VENTAS	- 337,626
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>627,021</b>
<hr/>	
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-38,586
GASTOS DE VENTAS	- 106,111
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>482,324</b>
<hr/>	
GASTOS FINANCIEROS	-48,232
GANANCIA (PERDIDA) POR VENTA DE ACTIVOS	
INGRESOS DIVERSOS	
INGRESOS FINANCIEROS	1,453
<b>GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>435,544</b>
<hr/>	
INGRESO (GASTO) POR IMPUESTO	- 128,486
<b>GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>307,059</b>

**Fuente:** JNT & Constructores E.I.R.L

**Elaboración:** Flores y Mori (2021).



4.1.4.1 Aplicación ratios comparativos con y sin la aplicación del control operativo, en forma vertical.

**Tabla 6**

*Ratios que aumentaron al aplicar el control operativo.*

PRINCIPALES RATIOS FINANCIEROS	Año Sin control operativo	Resultado	Año 2 Con control operativo	Resultado	Aumento
<b>A. INDICES DE LIQUIDEZ</b>					
<b>1. Razon Corriente</b>	9,828,135.00	<b>1.49</b>	25,964,408.00	1.68	0.19
Act.Cte./Pasivo Cte	6,601,752.00		15,474,032.00		
<b>2. Prueba Acida</b>	9,829,135.00		25,964,408.00		
(Act.Cte. - Inventario)	2,107,034.00	<b>1.17</b>	206,358.00	1.66	0.49
/Pasivo Cte.	6,601,752.00		15,474,032.00		
<b>3. Capital de Trabajo</b>	9,829,135.00	<b>3,227,383.00</b>	25,964,408.00	10,490,376.00	7,262,993.00
Activo Corriente - Pasivo Corriente	6,601,752.00		15,474,032.00		
<b>B. INDICES DE GESTION</b>					
<b>1. Rotación de Existencias</b>	1,038,521.00	<b>0.49</b>	337,627.00	1.64	1.14
Costo de Ventas/Prom.Existencias	2,107,034.00		206,358.00		
<b>4. Gastos Operacionales a ventas</b>	336,009.00	<b>0.18</b>	482,324.00	0.50	0.32
Gastos Operacionales/Ventas X 100	1,863,549.00		964,643.00		
<b>D. INDICES DE RENTABILIDAD</b>					
<b>2. Margen de Utilidad Neta</b>	291,323.00	<b>0.16</b>	307,059.00	0.32	0.16
Utilidad Neta /Ventas Netas x 100	1,863,549.00		964,643.00		
<b>3. Margen de Utilidad Bruta</b>	825,028.00	<b>0.44</b>	627,021.00	0.65	0.21
Utilidad Bruta/Ventas Netas x 100	1,863,549.00		964,643.00		

Fuente: JNT & Constructores E.I.R.L

Elaboración: Flores y Mori (2021).

**Tabla 7***Ratios que disminuyeron al aplicar el control operativo.*

<b>PRINCIPALES RATIOS FINACIEROS</b>	<b>Año Sin control operativo</b>	<b>Resultado</b>	<b>Año 2 Con control operativo</b>	<b>Resultado</b>	<b>Disminución</b>
<b>B. INDICES DE GESTION</b>					
<b>2. Rotación del Activo</b>					
<b>Total</b>	1,863,549.00	<b>0.19</b>	<u>964,643.00</u>	0.03	0.16
<b>Ventas Netas/Activo</b>					
<b>Total</b>	9,901,887.00		30,330,464.00		
<b>3. Costo de Ventas a</b>					
<b>Ventas</b>	1,038,521.00	<b>0.56</b>	<u>337,626.00</u>	0.35	0.21
<b>Costo de Ventas /Ventas</b>					
<b>Netas X 100</b>	1,863,549.00		964,643.00		
<b>C. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>					
<b>1. ENDEUDAMIENTO FINANCIERO</b>					
<b>Pasivo Total/ACTIVO</b>	8,421,338.00	<b>0.03</b>	<u>22,958,071.00</u>	0.10	0.07
<b>TOTAL X 100</b>	9,901,887.00		30,330,464.00		
<b>D. INDICES DE RENTABILIDAD</b>					
<b>1. Retorno de los Recursos Propios</b>					
<b>Utilidad Neta/</b>	291,323.00	<b>0.20</b>	<u>307,059.00</u>	0.04	0.16
<b>Prom.Patrimonio Neto x</b>	1,480,550.00		7,372,393.00		
<b>100</b>					

Fuente: JNT &amp; Constructores E.I.R.L

Elaboración: Flores y Mori (2021).

## 4.2 Prueba De Hipótesis

Tabla 8

AUMENTAN	AÑO SIN CONTROL OPERATIVO	AÑO CON CONTROL OPERATIVO	Diferencia
	Resultado	Resultado	
1. Razón Corriente	1.49	1.68	0.19
2. Prueba Acida	1.17	1.66	0.49
3. Rotación de Existencias	0.49	1.64	1.14
6. Gastos Operacionales a ventas	0.18	0.50	0.32
9. Margen de Utilidad Neta	0.16	0.32	0.16
10. Margen de Utilidad Bruta	0.44	0.65	0.21
	Z = 2,201	P = 0,028	

Fuente: JNT & Constructores E.I.R.L

Elaboración: Flores y Mori (2021).

Tabla 9

DISMINUYEN	AÑO SIN CONTROL OPERATIVO	AÑO CON CONTROL OPERATIVO	Diferencia
	Resultado	Resultado	
4. Rotación del Activo Total	0.19	0.03	-0.16
5. Costo de Ventas a Ventas	0.56	0.35	-0.21
7. ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	0.85	0.76	-0.09
8. Retorno de los Recursos Propios	0.20	0.04	-0.16
	Z = 1,941	P = 0,046	

Fuente: JNT & Constructores E.I.R.L

Elaboración: Flores y Mori (2021).

Como los datos no siguen una distribución normal y la muestra es pequeña se aplicó la Prueba no paramétrica de Wilcoxon equivalente a la Prueba t Students obteniéndose un valor  $Z = 2,201$  y  $P = 0,028$  lo cual permite afirmar que existe diferencia significativa confirmándose la hipótesis propuesta. Similar para otros ratios.

### 4.3 Discusión De Resultados

A partir de los resultados encontrados, se confirma la hipótesis que determina lo siguiente: La aplicación del control operativo repercute de manera positiva en la eficiencia económica y financiera de la empresa JNT & Constructores E.I.R.L., distrito de Trujillo en el año 2021. Estos resultados tienen concordancia con lo que afirman Según Claros y León (2012) en su investigación actividades de control se refieren a las acciones que realiza la gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas, así también el dictado de políticas, procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

Analizando los resultados del primer objetivo obtenidos con ayuda de los distintos instrumentos como el cuestionario y guía de entrevista, se pudo observar que la empresa no cuenta con un sistema de control interno y ello perjudica la gestión económica y financiera, teniendo en cuenta a los autores como Aguirre (2006) el cual define al control interno como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa, por ello en la investigación se ha podido reflejar que en la tabla N° 2 Resultados Obtenidos en el Cuestionario de control interno, los componentes que presentan más deficiencia son actividades de control con un resultado de 2 procedimientos que si se cumplen y en el componente de información y comunicación también con el mismo resultado de 2. Por otro lado tenemos que la tabla N° 4 Resultado de la evaluación de Control Interno, nos muestra los resultados después de la evaluación a la empresa, los cuales fueron: un nivel de confianza de 40.54%, de acuerdo a la Matriz de Medición se ubica en un Nivel Medio-Bajo, debido que presentan debilidades y deficiencias y un nivel de riesgo de 59.46%, que corresponde a un Riesgo Medio-Alto, demostrando que los directivos de la empresa al formular objetivos no realizan seguimiento a las actividades y

procesos para el cumplimiento de los mismos. Obtenidos estos datos nos permitió diseñar y aplicar un sistema de control interno que mejore la gestión de la empresa.

Con relación al segundo objetivo, se pudo observar que al análisis de la gestión económica y financiera en la empresa en el periodo 2021 antes de la aplicación del control interno la empresa no esta no está generando buenas rotaciones de ventas para beneficios de la empresa. Tiene margen de ganancia de 16% de las ventas el cual no supera las expectativas de la empresa, esto quiere decir que se está manejando de manera deficiente los gastos.

Respecto al tercer objetivo se pudo observar que la elaboración y aplicación de los procedimientos de control operativo se lograron mitigar los riesgos encontrados de manera más eficiente Arceda, C.S. (2015) en su investigación concluyo que la importancia de la implementación del manual del sistema de control operativo, ayudara a la detección oportuna de errores con el fin de que el personal directivo, aplique los correctivos necesarios. La propuesta admitirá la separación de funciones, eliminando las tareas que no ayuden de manera significativa a un control eficiente de los procesos administrativos y contables.

Por último, al evaluar el cuarto objetivo al evaluar la repercusión de la aplicación del control operativo en la eficiencia económica financiera, se notó un cambio significativo Y esto lo corroboramos con la medición de los resultados después de la aplicación del sistema, a través de índices financieros, más conocidos como ratios, lo que nos permitió hacer una comparación entre la información financiera del periodo 2021 sin la aplicación del control operativo y el mismo periodo pero con la aplicación del control operativo, compartiendo la teoría de Jiménez (2015), el cual menciona a indicadores de productividad, rentabilidad, retorno de la inversión, competitividad del mercado lo cual se afirma que la empresa, para el periodo en aplicación del sistema de control operativo se ha obtenido un margen de ganancia de 32%. Del mismo modo el indicador de margen de utilidad bruta se aprecia una mejora de 0.21 respecto del ejercicio donde no se aplicó el control operativo. Ello significa que existe una mejora sustancial en el margen de rentabilidad. Por su parte

los ratios de razón corriente, retorno de la inversión y retorno de los recursos propios no mejoraron como se esperaba, pero ello no quiere decir que la implementación del sistema de control operativo no mejore la gestión, sino que no se siguieron las acciones correctas por parte del factor humano ya que este es un factor muy difícil de medir y controlar, pero se espera que para fines de este ejercicio mejoren los resultados y en futuros ejercicios se siga trabajando en base a este sistema de control interno.

## CONCLUSIONES

- Se ha determinado que la empresa no cuenta con un sistema de control operativo adecuado, así mismo se diagnosticó la ausencia de un organigrama bien definido, la falta de manuales de procedimientos y las múltiples funciones para el personal de las distintas áreas, existiendo riesgos significativos en el control operativo.
- Se ha concluido que el análisis de la gestión económica y financiera de la empresa nos ha permitido determinar resultados positivos, sin embargo, el diseño y aplicación de un sistema de control operativo nos permitió mejorar la eficiencia económica y financiera.
- Se ha definido que la aplicación de un sistema de control operativo permite que mejore el proceso de las actividades en las diferentes áreas de la empresa disminuyendo el riesgo operativo.
- Se ha diagnosticado que la aplicación del control operativo ha permitido mejorar las ratios que miden la eficiencia económica y financiera de la empresa entre otros resultados positivos tenemos la razón corriente subió de 0.49% a 0.68% así como razón de existencias subió de 0.49% a 1.64%.

## RECOMENDACIONES

- Tomar en cuenta los documentos en la presente investigación y dar solución a las observaciones encontradas en el trabajo para así obtener un adecuado enfoque de control interno para un efecto positivo en la eficiencia económica y financiera de la empresa constructora JNT & Constructores EIRL.
- Se recomienda a la empresa realizar y analizar los estados financieros de manera trimestral o mensual como mejor crea conveniente, ya que permitirá tomar mejores secciones por parte de la gerencia de una manera oportuna que logre la eficiencia económica y financiera.
- Es recomendable seguir aplicando el modelo de sistema de control interno propuesto en el presente trabajo, para lograr un mejor efecto en la eficiencia económica y financiera de la empresa.
- Capacitar a todo el personal de la empresa, sobre la importancia del sistema de control interno, con la finalidad de disminuir significativamente los riesgos y puedan dar una respuesta frente a eventos negativos que pueden suscitarse en el área donde laboran en JNT & Constructores EIRL.
- La empresa debe adoptar nuevas medidas y procedimiento de control interno para garantizar el adecuado control y resguardo del patrimonio de la empresa. Logrando que lo informado por el área de contabilidad sea fiel representación de la situación económica y financiera de la empresa.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

### Libros:

Aguirre, J. (1997). *Control operativo en áreas específicas de implantación de procedimiento y control*. España: Cultura de ediciones.

Bravo, M. (2000). *El control operativo*. Lima: San Marcos.

Claros, R. y León, O. (2012). *El control interno como herramienta de gestión y evaluación*. Lima: Instituto Pacífico S.A.C.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Cantú, A. (1996). *Almacenes, planeación, organización y control* (4ta ed.). México: Trillas.

Espinoza (2004), en su libro: *Administración en recursos humanos*. Estados Unidos: Ecoe Ediciones

Grupo RPP (2018), en su artículo: *¿Qué es y cómo se logra la eficiencia financiera?* - Lima: San Marcos.

Jiménez, D. (2015). *Eficiencia y eficacia*. Lima: Standlend ediciones.

Mantilla, S. (2009) expone en su libro: *Auditoría de control interno*. Estados Unidos: Ecoe Ediciones

Vizcarra, M. (2007). *Auditoría financiera*. Lima: Instituto Pacifico S.A.C.

### Tesis universitarias

Arceda, C.S. (2015) realizo en su tesis: *Efectividad de los Procedimientos de Control Interno que se aplican en las áreas de administración y contabilidad en la Empresa Agrícola "Jacinto López" S.A. del municipio de Jinotega durante el año 2015*. Tesis para optar al

grado de Máster en Contabilidad con Énfasis en Auditoría. Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua.

Chávez, M. J. F., & Morán, Y. (2019), “*control interno en el almacén y su influencia en la rentabilidad de la cooperativa Agraria Purifor Trujillo junio 2019*”. Tesis para optar el título de contador público. Universidad Privada del Norte, Trujillo – Perú.

Chancafe (2016). *Evaluación del control operativo para identificar las deficiencias sobre la intervención en el área de tesorería de la empresa JR. Corporación EIRL*. Tesis para optar el título de contador público, en la Universidad Santo Toribio – Lambayeque.

Condezo, O.E.W.; & Cristóbal, A.N.E. (2018). *El control interno como instrumento de gestión y su contribución para combatir la corrupción en los gobiernos locales de la provincia de pasco periodo 2018*. Tesis para optar el título de contador público. Universidad nacional Alcides Carrión de Pasco-Perú.

Campos, S. (2015). *Propuesta de un sistema de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería en el Empresa Constructora Concisa en la ciudad de Chiclayo 2014*. Tesis para optar el título de contador público. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo- Perú.

Cueva, P. (2012). *Propuesta de implementación de un sistema de control interno para la eficiencia y eficacia en las operaciones del área de caja y bancos de la empresa comercializadora de hidrocarburos MVG Combustibles S.A.C. Trujillo*. Tesis para obtener el título de contador público. Universidad nacional del Trujillo. Perú.

Macas, M. (2012). *Diseño de un sistema de control interno administrativo y financiero para la empresa Elec-Sur de la ciudad de Loja*. Tesis para optar el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor. Universidad Nacional de Loja. Ecuador.

Moscoso, E. y Echevarría M. (2015), *Implementación del sistema de control interno en el área de facturación y cobranza por el método MICIL en la empresa Estuardo Sánchez*. Tesis para optar el título de contador público. Universidad de Guayaquil, Ecuador


Santander, L y Sinacay, F. (2007). *Evaluación del sistema de control interno de la empresa CO. DI. El Delfín S.R.Ltda. y su incidencia en la formación financiera y contable en la ciudad de Trujillo año 2007*. Tesis de pregrado para obtener el grado de titulado. Universidad privada Antenor Orrego. Perú.

Ventura, S. (2016). *Importancia de la implementación de un sistema de control interno para un manejo eficiente eficaz de los inventarios de la Mypes S.G. Libra S.R.Ltda. Rubro calzado Paucarpaya, Arequipa, Perú 2015*. Tesis para optar el título de contador público. Universidad Católica los Ángeles Chimbote. Perú.

Yeckle G.A. (2014) expone en su tesis: *Implementación de un sistema de control operativo y su incidencia en la rentabilidad de la empresa de SERVICIOS COMPANY SERVIRENT S.A.C. Periodo 2013 – 2014*. Tesis para optar el título de contador público. En la Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

## ANEXO

### ANEXO 1: Cuestionario de control interno según COSO I, aplicado a la empresa Constructora JNT & constructores E.I.R.L.

 <b>Empresa Constructora JNT &amp; constructores E.I.R.L.</b> <b>Cuestionario de Control Operativo según COSO I</b>					
<b>I. AMBIENTE DE CONTROL</b>					
<b>N°</b>	<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
1	¿La alta dirección se preocupa por implementar un manual de organización, funciones, puestos y el reglamento interno?		x		Los procedimientos y funciones se realizan empíricamente
2	¿El personal conoce los niveles jerárquicos y la estructura organizacional?		x		El personal no conoce la estructura
3	¿Existen funciones establecidos para los empleados de las diferentes áreas?	x			Si, pero son dadas de manera verbal
4	¿Existen políticas y están dadas por escrito para las áreas de la empresa?		x		no se encuentran establecidas
5	¿La entidad cuenta con personal adecuado en cantidad y experiencia para el cumplimiento de sus objetivos?	x			
6	¿Existen normas de conducta aplicados a las áreas de la empresa?	x			
7	¿Se promueve la observación del código de ética?		x		no cuentan con código de ética
8	¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?	x			
<b>Clasificación Obtenida</b>			<b>4</b>		
<b>Clasificación Máxima</b>			<b>8</b>		

Elaboración: Flores y Mori (2021).



**II. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

N°	Preguntas				
1	¿Conoce usted si existen mecanismos formales para la revisión y actualización de los procedimientos en función a los riesgos existentes?		x		Los riesgos se evalúan de forma general
2	¿Existen copias de respaldo de la información del sistema informático en caso de pérdida de equipo?		x		
3	¿Existen reuniones periódicas con gerencia con el fin de tratar desviaciones posibles?	x			
4	¿La dirección ha establecido quienes serán los administrativos que participarán en la identificación de riesgos externos e internos?	x			Comunicación a gerencia mediante correo corporativo
5	¿Tiene conocimiento si se realiza y documenta la evaluación de riesgo de los principales proyectos y procesos?				
6	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia?		x		
7	¿En la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos considera la posibilidad de fraude?	x			
<b>Clasificación Obtenida</b>				<b>3</b>	
<b>Clasificación Máxima</b>				<b>7</b>	

Elaboración: Flores y Mori (2021).



**III. ACTIVIDADES DE CONTROL**

N°	Preguntas	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Los procedimientos incluyen actividades de control para asegurar la integridad en el desarrollo de los procesos?			x	Desconocen de dichos procedimientos
2	¿Se realiza un presupuesto mensual y anual para la empresa?		x		No se realizan presupuestos que establezcan necesidades.
3	¿Los procedimientos incluyen actividades de control para asegurar niveles de inventarios adecuados?		x		
4	¿La revisión de la veracidad de los estados financieros es revisada con la gerencia?	x			
5	¿La presentación de estados financieros es periódica y exacta?		x		Solo se presentan anualmente
6	¿Se implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?		x		No cuentan con manual de procedimientos
7	¿Los principales procesos y proyectos de la unidad administrativa están soportados en sistemas de información?	x			
8	¿Se evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?		x		No existe un control
<b>Clasificación Obtenida</b>			<b>2</b>		
<b>Clasificación Máxima</b>			<b>8</b>		

Elaboración: Flores y Mori (2021).



**IV. INFORME Y COMUNICACIÓN**

N°	Preguntas	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿La entidad ha diseñado actividades de control para la protección física de los activos fijos?		x		No toman mucha importancia a los activos fijos
2	¿La gerencia solicita la elaboración de informes a las áreas de empresa?		x		Descuido por parte de la gerencia
3	¿La empresa cumple con los principios institucionales de seguridad de la información?	x			
4	¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones?		x		No existen sistemas de información
5	¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	x			
6	¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información?		x		No existen sistemas de información
<b>Clasificación Obtenida</b>				<b>2</b>	
<b>Clasificación Máxima</b>				<b>6</b>	

Elaboración: Flores y Mori (2021).



**V. SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

N°	Preguntas	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Existe un responsable que verifique los procedimientos que se realicen con mayor eficacia ayudándose de controles?		x		No se cuenta con una persona responsable de la verificación
2	¿La entidad ha implantado canales de comunicación que faciliten la retroalimentación?	x			El canal tecnológico es el más reciente
3	¿Existen evidencias que la gerencia desarrolla controles sobre la ejecución presupuestaria haciendo comparaciones con el cumplimiento de metas y objetivos?		x		
4	¿Existen estrategias consistentes con la misión de la entidad?	x			
5	¿Se efectúa el seguimiento de las estrategias como una herramienta para evaluar la gestión de la entidad?		x		No se ha establecido este objetivo
6	¿Existe una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones de las unidades físicas de la entidad?		x		
7	¿Los administrativos que toman decisiones administrativas y operativas significativas tienen el nivel de autoridad correspondiente?	x			La gerencia es siempre la que toma decisiones
8	¿La entidad ha asignado la responsabilidad para la toma de decisiones sobre la base de los niveles de autoridad?	x			
<b>Clasificación Obtenida</b>			<b>4</b>		
<b>Clasificación Máxima</b>			<b>8</b>		

Elaboración: Flores y Mori (2021).



## **ANEXO 2: Solicitud de pedido de acceso a información contable.**

Trujillo, 01 de Octubre del 2021

**Señor:**

ROGER LEON AUGUSTO QUINTANA

Contador General de JNT & constructores E.I.R.L

**Presente.-**

Ref: Pedido de acceso a información contable

Yo, Mori Portocarrero, Katherine Isabel identificada con DNI N° 48283871 domiciliada en Mz C 27 – It 54; Manuel Arévalo III etapa La Esperanza y mi compañera Flores Leyva, Estefany Lizet con N° DNI 74822581 domiciliada en Av. Sánchez Carrión 623, Trujillo, alumnas de la Universidad Privada Antenor Orrego, quienes con fines académicos de investigación requerimos de información para la elaboración de nuestra tesis “APLICACIÓN DEL CONTROL OPERATIVO Y SU REPERCUSIÓN EN LA EFICIENCIA ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA JNT & CONSTRUCTORES EIRL., TRUJILLO – 2021”, con la finalidad de obtener el título profesional de Contabilidad.

Por lo cual, nos dirigimos a su digno despacho para solicitarle nos proporcione información contable de su representada para poder llevar a cabo nuestra investigación.

Información solicitada:

1. Estado de situación financiera (primer semestre del 2021 y 2021)
2. Anexos a los estados financieros (primer semestre del 2021 y 2021)
3. Estado de Resultados (primer semestre del 2021 y 2021)
4. Libro de activo Fijo 2021 y 2021

Sin otro asunto a que hacer referencia, nos despedimos no sin antes agradecer su buen oficio.

En caso de cualquier duda o inquietud, ponemos a su disposición nuestras direcciones de correo electrónico y número de teléfono.

**Correo electrónico:** [kmorip@hotmail.com](mailto:kmorip@hotmail.com)  
[stefanii.1294@gmail.com](mailto:stefanii.1294@gmail.com)

**Teléfonos:** 992 011 901; 981 295 689

Anexo 3. Proforma modelo para el área de ventas.



**R.U.C. 20539937376**

of. Principal: Av. Juan Pablo II N° 777-Urb. San

Andrés III Etapa  
Trujillo - la libertad

jr. Estados Unidos - Urb. El Recreo - Mz. LL-lote.  
01

Trujillo - la libertad

044 - 363086 - cel.: 942187185

Email: jnt-constructores@hotmail.com

**PROFORMA**

**N° 000002**

FECHA:

<b>CLIENTE:</b>	LEONARDO MURRUGARRA RODRIGUEZ			<b>DNI:</b>	48265981
<b>CÓNYUGE:</b>	ISABEL GANOZA VERASTEGUI			<b>DNI:</b>	25246235
<b>DIRECCIÓN:</b>	LOS JARDINEZ DEL GOL N° 524 - EL GOLF - TRUJILLO – LA LIBERTAD				
<b>TELEFONO:</b>	925 365 215		<b>EMAIL:</b> LMURRUGARRAR@GMAIL.COM		
PROYECTO	Dpto.	A. TECHADA	A. TOTAL	PRECIO	ESTACIONAMIENTO
LOS BALCONES	901	128 m2	128 m2	\$150,000.00	IND: \$ 13,000.00
DEL RECREO	702	110 m2	110 m2	\$125,000.00	COMP: \$ 11,000.00
	DUPLEX 203	120 m2	120 m2	\$132,000.00	
BANCO	FORMA DE PAGO		INICIAL	FINANCIAMIENTO	CUOTA
_____	POR TRATAR		20%	CON LA CONSTRUCTORA	POR TRATAR
<b>PROMOTOR:</b>	TRATO DIRECTO SIN INTERESES				
<b>OBSERVACIONES:</b>					

#### Anexo 4: Entrevista al gerente de la empresa.

<p><b>1. ¿Considera usted importante un sistema de control operativo para la empresa Constructora JNT &amp; Constructores E.I.R.L.?</b></p> <p>Si, en el cual todo el personal de la empresa deberá regirse de acuerdo con los controles para proporcionar seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos en confiabilidad de la presentación de la información, eficacia y eficiencia de las operaciones y procedimientos en cumplimiento de las regulaciones correspondientes.</p>
<p><b>2. ¿Tiene conocimiento del diseño del sistema de control interno propuesto para la empresa?</b></p> <p>Sí, mediante charlas se ha informado de la creación de del sistema de control interno, de los beneficios y la importancia para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.</p>
<p><b>3. ¿Le resulta complicado concientizar a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar de acuerdo a los procedimientos, manual, y políticas propuestas?</b></p> <p>Sí, todo cambio al principio es difícil de adaptarse, pero nuestras charlas han hecho que los trabajadores tengan una actitud positiva y de disposición para el cambio.</p>
<p><b>4. ¿Se está tomando las medidas correspondientes para controlar los ingresos?</b></p> <p>Sí, se ha contratado un jefe de ventas, quien se encarga de supervisar a las vendedoras, asignando metas por cada proyecto, lo cual permite aumentar las ventas.</p>
<p><b>5. ¿Cuenta con un manual de funciones de las distintas áreas de la empresa?</b></p> <p>La empresa no cuenta con un Manual de Funciones para la empresa en las diferentes áreas. Por lo tanto, no existen políticas específicas para un adecuado proceso de ventas. También concluimos que la empresa cuenta con un sistema de control interno deficiente, y con procedimientos que se llevan a cabo en el desarrollo de las actividades de la empresa.</p>