

FACULTAD DE **NEGOCIOS**



Carrera de Administración

Establecimiento de Estrategias de Control Administrativo para gestionar eficientemente los gastos en tasas legales del Estudio de Abogados Martínez & Torres-Calderón, en el distrito de Miraflores, 2019

Trabajo de suficiencia profesional para optar al título profesional de:

Licenciada en Administración

Autor:

Jhoyse Stephany Barberena Sisniegas

Asesor:

Eco. César Augusto Acosta Cashu

Lima - Perú

2020

DEDICATORIA

A mis padres, que gracias a sus consejos y palabras de motivación, me ayudaron a crecer como persona y luchar por lo que quiero en la vida, gracias por haberme apoyado en todo momento y por enseñarme valores que me han llevado alcanzar una gran meta; mami gracias por siempre creer en mí incluso cuando yo no lo hacía, papi gracias por darme esa ayuda diaria en lo que yo pueda necesitar; los amo.

A mi novio y mejor amigo, quien me apoya, me aconseja y me alienta incondicionalmente para lograr mis metas y sueños no sólo profesionalmente sino en todo lo demás; gracias por tantas ayudas y tantos aportes ahora puedo ver uno más de mis sueños cumplidos.

A mi hermano, gracias por su amor y por estar siempre en los momentos más importantes en mi vida.

A mi abuelita Isabel que fue como una segunda madre para mí, ahora te encuentras en el cielo, pero sé que te enorgulleces de ver una meta más cumplida, te extraño, te recordaré y te amaré por siempre.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que me ha dado más de una oportunidad de vivir, me enseñó el verdadero significado de la vida y de la felicidad, y ya teniendo 1 año y 6 meses de mi segunda operación quirúrgica del corazón solo Él pudo darme las fuerzas cuando en algún momento sentía ya no tenerlas, el coraje y la valentía para seguir adelante sin excusas, sin pretextos, sin descuidar ni posponer mis estudios, sobre todo por rodearme de personas que me aman, me apoyan en las buenas y sobre todo en las malas.

Agradezco a todos aquellos que no creyeron en mí, a aquellos que esperaban mi fracaso y que apostaron que me rindiera en medio del camino creyendo que no lo lograría porque sirvió de motivación para seguir esforzándome aún más y nunca rendirme ante ninguna adversidad.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	20
CAPÍTULO III. DESARROLLO	39
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	53
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS	59
ANEXOS.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Fuerzas Competitivas de Michael Porter	10
Tabla 1.2. Empresas según segmento empresarial 2017-2016	11
Tabla 1.3. Fortalezas y Debilidades del área de Administración y Finanzas	14
Tabla 1.4. Fortalezas y Debilidades del área de Contabilidad General	15
Tabla 1.5. Fortalezas y Debilidades del área de Recursos Humanos.....	15
Tabla 1.6. Fortalezas y Debilidades de las áreas legales	16
Tabla 2.1. Comparativo de Procesos/Etapas del Control	25
Tabla 2.2. Fuente de información para la medición del desempeño	26
Tabla 2.3. Hoja de Verificación.....	29
Tabla 3.1. Cronograma de Actividades (Gantt) – 2018 - 2019.....	39
Tabla 3.2. Gastos en Tasas Legales Entregados vs Reportados 2017-2018	42
Tabla 3.3. Formato de Control para Solicitudes de Dinero - 2019	44
Tabla 3.4. Evidencia de uso de Formato de Control para Solicitudes de Dinero - 2019	45
Tabla 3.5. Formato de Control para Control de Gastos para reembolso de dinero - 2019	46
Tabla 3.6. Cuadro Comparativo de Control de los Gastos 2017 / 2018 / 2019	47
Tabla 4.1. Comparativo Problema – Solución de Formatos de Control	53
Tabla 4.2. Comparativo Problema – Solución de Mejora de Procesos.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Organigrama de Martínez y Torres-Calderón Abogados	9
Figura 1.2: Fuerzas Competitivas de M. Porter	10
Figura 1.3: Empresas según actividad económica 2017 - 2016	12
Figura 1.4: Diagrama Ishikawa: Causa – Efecto	17
Figura 2.1: Decisiones administrativas en el proceso de control.....	26
Figura 2.2: Pasos para la resolución de problemas.....	28
Figura 2.3: Diagrama Por qué – Por qué	30
Figura 2.4: Sistema de Control Organizacional para Pymes (SICOP)	31
Figura 2.5: Funciones de la Administración	34
Figura 3.1: Flujograma Antiguo del Proceso de Requerimiento de Dinero para Gastos en Tasas Legales: 2017-2018	49
Figura 3.3: Flujograma Actual del Proceso de Requerimiento de Dinero para Gastos en Tasas Legales: 2019.....	52

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

3.1. Descripción de la empresa

La empresa Martínez & Torres-Calderón Abogados S.R.L.¹ inició sus funciones en 1995, cuenta con Registro Único de Contribuyentes (RUC) 20296735273, y, es un equipo de experimentados profesionales en derecho que brinda asesoría legal de alta calidad, teniendo como principal preocupación la completa satisfacción de sus clientes. Todo esto ha permitido el posicionamiento del estudio de abogados como una de las principales firmas jurídicas de recuperación extrajudicial y judicial en el Perú. Cuenta con 44 colaboradores y tres locales distribuidos uno en Miraflores-Lima, Trujillo y Chiclayo².

Su Visión es:

Trabajamos por mantener el prestigio ganado en nuestro ejercicio profesional y en ser considerados por nuestros clientes como una firma con la cual se puede establecer una relación de confianza, y que defenderá a lo largo de toda su vinculación sus intereses con perseverancia.

Su Misión es:

Desde nuestra creación nos hemos enfocado en brindar asesoría en el marco de proveer soluciones concretas, sin dilaciones innecesarias y que representen una satisfacción plena y oportuna del interés comprometido por el cliente.

Sus principales valores son el Compromiso y la Transparencia pues busca:

Garantizar una adecuada y oportuna asesoría legal, fundamentada en la consistente formación personal, académica y profesional de nuestros abogados, así como en la transparencia de sus acciones. Nos resulta trascendental no generar expectativas cuando no exista fundamento razonable para ello, y trabajar siempre con absoluta determinación para alcanzar los fines para los cuales se nos ha elegido.

¹ Los datos han sido tomados de <https://www.mycabogados.com/nosotros/>

² Datos tomados de SUNAT, consulta de RUC <http://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

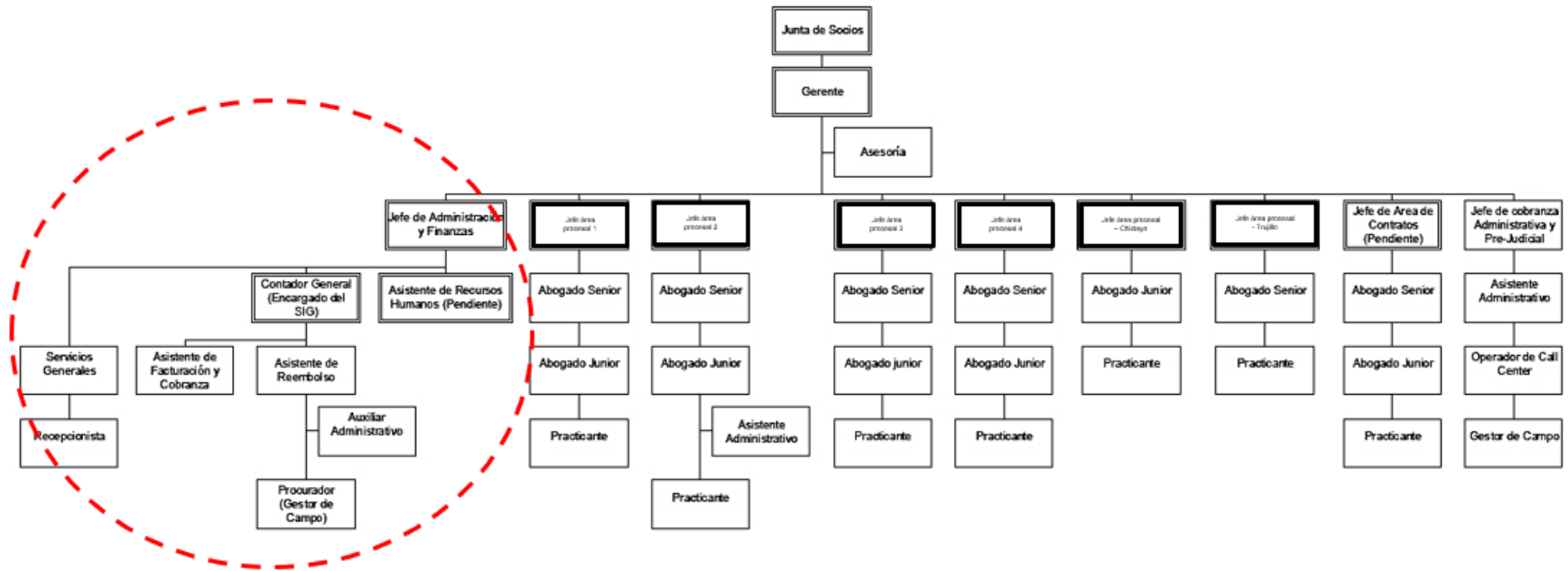
La empresa ofrece los servicios de:

- Recuperación judicial
- Litigios y Controversias
- Contratación Civil y Comercial
- Derecho Corporativo
- Derecho Municipal
- Saneamiento Legal
- Recuperación Extrajudicial y Call Center

Es importante mencionar que, como parte de su compromiso social, la empresa ofrece asesorías legales gratuitas a personas o empresas de escasos recursos económicos para que puedan resolver sus situaciones de conflicto de forma equitativa.

De otro lado, como parte de su estructura presentamos el Organigrama funcional de la empresa, pues agrupa las actividades según las funciones de la empresa y la coordinación de actividades entre departamentos se logra mediante reglas, procedimientos, planeación, etc. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012; p.218). En la Figura 1.1 presentamos el Organigrama completo de la empresa.

Figura 1.1: Organigrama de Martínez y Torres-Calderón Abogados



Fuente: La empresa

Análisis de la Industria: 5 Fuerzas Competitivas de M. Porter

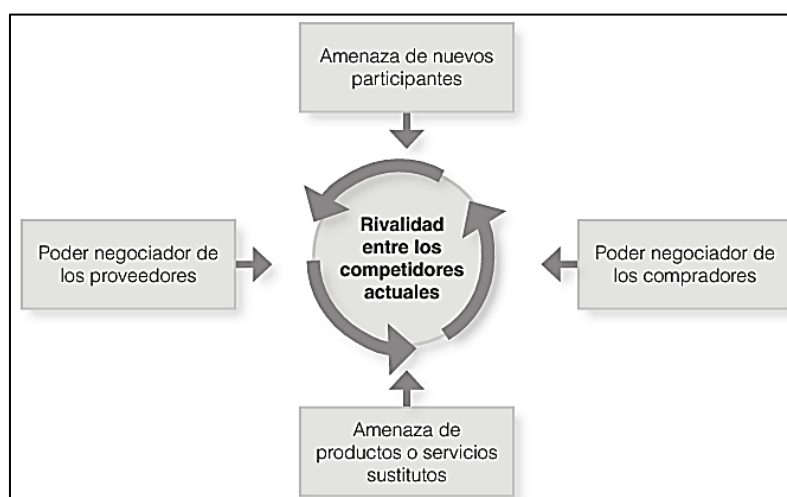
Como señala Magretta (2014), las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter determinan cómo la estructura de la industria y su fuerza o debilidad causan impacto sobre las utilidades pues están relacionadas directamente a los precios y costos como lo podemos apreciar en la Tabla 1.1. y Figura 1.2.

Tabla 1.1. Fuerzas Competitivas de Michael Porter

Fuerza Competitiva		Cómo afecta
Si la <u>amenaza de entrada de competidores</u> es alta	entonces	<u>La utilidad cae</u> , porque los precios bajan y los costos suben
Si el <u>proveedor tiene alto poder</u>		<u>La utilidad cae</u> , porque los costos suben.
Si el <u>comprador tiene alto poder</u>		<u>La utilidad cae</u> , porque los precios bajan y los costos suben.
Si los <u>servicios sustitutos son altos</u>		<u>La utilidad cae</u> , porque los precios bajan y los costos suben.
Si la <u>rivalidad entre competidores</u> es alta		<u>La utilidad cae</u> , porque los precios bajan y los costos suben.

Fuente: Magretta (2014)

Figura 1.2: Fuerzas Competitivas de M. Porter



Fuente: Magretta (2014, p. 35)

El INEI (2018) en su Directorio Central de Empresas y Establecimientos, registró un crecimiento del 8.4% de empresas en año 2017 versus el año anterior, dando un total de 2'303,511 empresa que desarrollaron actividades económicas. Estas empresas están distribuidas en (Tabla 1.2):

- 94.8% son microempresas, cuyas ventas anuales no superan las 150 UITs.
- 4.3% son pequeñas empresas, cuyas ventas anuales están entre 150 y 1,700 UITs.
- 0.6% son medianas y grandes empresas, cuyas ventas anuales superan las 1,700 UITs.
- 0.3% son empresas estatales.

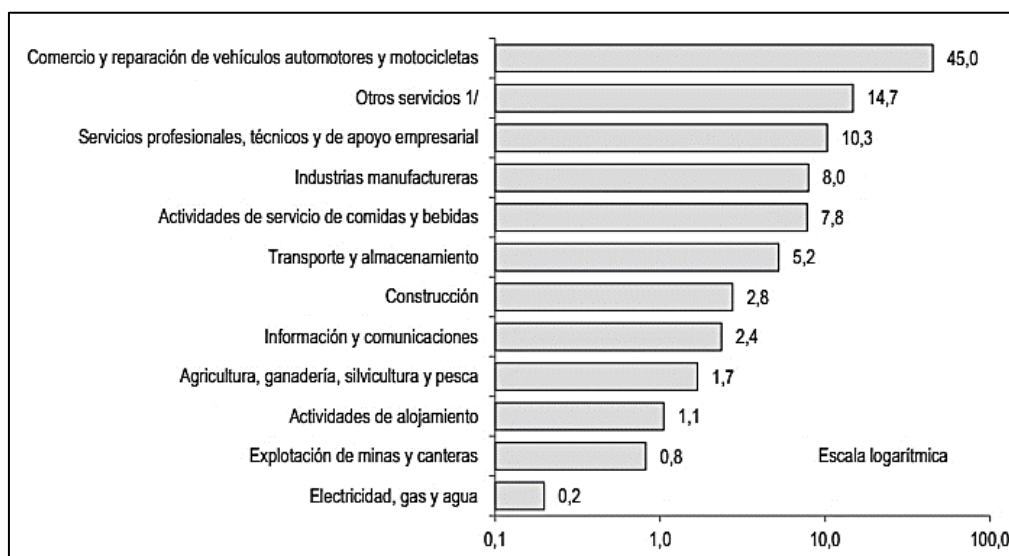
Tabla 1.2. Empresas según segmento empresarial 2017-2016

Segmento empresarial	2016	2017		Var % 2017/16
		Absoluto	Porcentaje	
Total	2 124 280	2 303 511	100,0	8,4
Microempresa	2 011 153	2 183 121	94,8	8,6
Pequeña empresa	92 789	98 942	4,3	6,6
Gran y mediana empresa	13 031	13 898	0,6	6,7
Administración pública	7 307	7 550	0,3	3,3

Fuente: INEI (2018; p. 9)

En estudio también señala que 46.3% del total de empresas están en Lima y el Callao y que el 10.3% tienen como actividad económica Servicios profesionales, técnicos y apoyo empresarial como apreciamos en la Figura 1.3

Figura 1.3: Empresas según actividad económica 2017 - 2016



Fuente: INEI (2018; p. 10)

Poder de negociación de los compradores

Los clientes o compradores tienen alto poder porque podrán negociar los precios que ofrecemos al existir una amplia oferta de servicios legales, lo que hará caer la utilidad.

Poder de negociación de los proveedores

En este punto, el proveedor tiene bajo poder de negociación lo que no hará caer nuestra utilidad, debido a que existen muchas empresas peruanas donde comprar nuestros insumos y obtener precios bajos.

Amenaza de nuevos participantes o entrada de competidores

Existe una alta amenaza de competidores entrantes, pues como señala Paan (2017), diversos bufetes de abogados españoles, ingleses y norteamericanos tienen a los países de Latinoamérica como una gran oportunidad de crecimiento y el Perú es el más atractivo, lo que afectará la utilidad porque los precios bajarán debido a la alta competencia.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los servicios sustitutos serían los abogados como personas naturales que pudieran desarrollar la actividad profesional y que harían caer la utilidad debido a la baja de precios.

Rivalidad entre competidores actuales

Del análisis de la industria podemos señalar que la rivalidad entre competidores es muy alta debido a que, como señala Paan (2017) los bufetes de abogados están intensificando su competencia y también señala la publicación inglesa especializada en análisis de servicios legales conocida como *The Legal 500* que el mercado peruano se ha vuelto altamente competitivo debido a su sofisticación (Semana Económica, 2015). Esto afecta la utilidad, pues los precios caerán en busca de clientes.

Análisis Interno de la empresa mediante la técnica AMOFHIT: Fortalezas y Debilidades

Es importante recordar que el FODA es una herramienta que tiene como principal función detectar y analizar las variables externas que podrían afectar positivamente y/o negativamente a la empresa, así como los recursos y capacidades internas con que cuenta la misma para poder diseñar estrategias adecuadas para lograr los objetivos trazados. (Weinberger, 2009; p.137).

La técnica llamada AMOFHIT, como señala Rojas, Tamayo C. y Tamayo P. (2011) es la evaluación y análisis interno del área de Administración y gerencia “A”, Marketing y ventas “M”, Operaciones y Logística “O”, Financiero y contable “F”, Recursos humanos “H”, Información y telecomunicaciones “I” y Tecnología, investigación y desarrollo “T”, siendo la información de gran importancia para potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades. Busca describir aspectos críticos de la empresa como sus ventajas distintivas, los problemas que presentan, todo en función del impacto que causan en la empresa (Ganiko, Guerrero y Solari, 2017; p. 37 citando a D’Alessio, 2015).

El análisis que se realizará será de las áreas tomando como parámetro los años 2017 y 2018 siendo que la mejora que se propone será en base de esos años, pues las mejoras se dieron en base a los problemas existentes en aquel entonces.

Administración y Finanzas

El área administrativa está liderada por el jefe de Administración y Finanzas; quién lidera éstas dos áreas al tener un equipo reducido de colaboradores. En esta área, participan 2 personas:

- Asistente administrativo 1: Quién tiene como función el reembolso de gastos y sustento de adelanto de gastos de los bancos y manejo de caja chica, entrega de pedidos diarios a todas las áreas, pago de movilidades a los practicantes todo tipo de gestiones que encargue el jefe de administración.
- Asistente administrativo 2: Quién tiene como función el reembolso de gastos corrientes y facturación.

Tabla 1.3. Fortalezas y Debilidades del área de Administración y Finanzas

Fortalezas	Debilidades
• Local propio.	• Deficiente comunicación entre las áreas y escaso apoyo entre ellas.
• Plan estratégico desarrollado.	• Baja proactividad de los colaboradores.
• Funciones del personal definidas.	• Medidas de control establecidas empíricamente.
• Liquidez empresarial.	• Poca flexibilidad para implementar nuevas políticas empresariales.
• Amplia línea de crédito bancaria.	• Inadecuado clima laboral.
	• Computadoras obsoletas (llámese computadoras con tecnología antigua)
	• Falta de software administrativo.
	• No guarda relación con el organigrama.

Elaboración: Propia a partir del análisis de la empresa

Contabilidad General

El área contabilidad está liderada por el Contador General de la empresa.

Tabla 1.4. Fortalezas y Debilidades del área de Contabilidad General

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Personal con años en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de procesos establecidos recepción y validación de documentación.
<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento puntual de declaraciones 	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia al cambio.

Elaboración: Propia a partir del análisis de la empresa

Recursos Humanos

Es rubro de la empresa que está en funcionamiento pero que recién se está implementando un área específica en base a ella la elaboración de este cuadro.

Tabla 1.5. Fortalezas y Debilidades del área de Recursos Humanos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Alto cumplimiento con el pago de la planilla. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de un programa anual de capacitaciones.
<ul style="list-style-type: none"> Sueldos por encima del mercado laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Exceso de carga laboral debido a la poca cantidad de colaboradores generando desmotivación.
<ul style="list-style-type: none"> Bonos en base a gestión efectiva de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Nula comunicación entre las diversas áreas del estudio y el área de recursos humanos.
	<ul style="list-style-type: none"> Gran diferencia entre el sueldo de los colaboradores principales y auxiliares.

Elaboración: Propia a partir del análisis de la empresa

Áreas procesales, de contratos y de recuperación extrajudicial

Estas áreas tienen distintos jefes que trabajan de manera independiente.

Tabla 1.6. Fortalezas y Debilidades de las áreas legales

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Personal calificado 	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo autoritario
<ul style="list-style-type: none"> Alta demanda de servicios legales 	<ul style="list-style-type: none"> Alta rotación de personal. (abogados junior y practicantes)
<ul style="list-style-type: none"> 24 años de experiencia en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de personal sin el filtro adecuado.
<ul style="list-style-type: none"> Personal bilingüe para atender los casos 	
<ul style="list-style-type: none"> Gran cartera de clientes 	
<ul style="list-style-type: none"> Area de trabajo de gran calidad. 	

Elaboración: Propia a partir del análisis de la empresa

3.1. Realidad problemática

El control es necesario para mantener las cosas por el camino deseado, dirigiendo el comportamiento de los colaboradores –lo que deben hacer y no deben hacer- hacia el logro de los objetivos empresariales. La ausencia de control puede traer consecuencias negativas para la empresa como son insatisfacción del clientes y colaboradores, productos defectuosos, escasa coordinación entre áreas, etc. De otro lado, el estricto control puede reducir la flexibilidad e innovación al incrementar la presión hacia los colaboradores, no contribuyendo a generar valor. (Salgado y Calderón, 2014)

La empresa en los años 2017 y 2018 presentó dificultades relacionadas con el control de gastos debido a:

- No existía una unificación de criterios en base a la codificación del sustento de dinero entregado por parte de las áreas legales del estudio.
- No existía un adecuado control de plazos para el sustento del dinero entregado a las áreas legales.

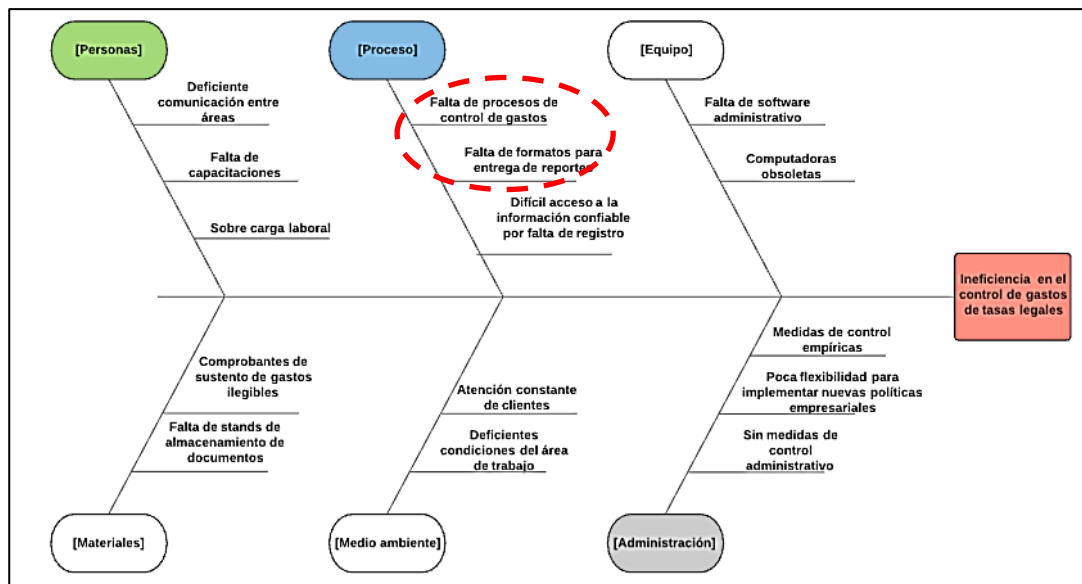
Estas dificultades se relacionaban directamente, al desfase entre la rendición de gastos que debían realizar las áreas legales y los montos de dinero entregados por aranceles judiciales a las mismas.

Por ejemplo, se entregaba S/ 5,000.00 para comprar aranceles judiciales al área legal, quién rendía ello después de 15 días, pero sin la correcta codificación de estos, generando dificultades administrativas consistentes en el retraso de cuadros administrativos para la entrega de los reembolsos correspondientes y la observación de los reembolsos enviados por los clientes por la falta de algún ítem dentro de la codificación del arancel judicial.

Así tenemos que se detallaba el día de la compra, pero no se detallaba la hora de la compra, ni el local de compra, ni el expediente al cual iba destinado.

Para graficar mejor el problema utilizaremos la herramienta conocida como diagrama de Ishikawa o diagrama de Causa-Efecto en honor a su creador Kaoru Ishikawa (1943) cuyo fin es “permitir la organización de grandes cantidades de información, sobre un problema específico y determinar exactamente las posibles causas y, finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales” (Romero y Díaz, 2010).

Figura 1.4: Diagrama Ishikawa: Causa – Efecto



Fuente: La empresa

Elaboración: Propia utilizando Lucidchart.com

3.1. Formulación del problema

Problema General (PG)

¿Cómo gestionar eficientemente los gastos en tasas legales en el Estudio de Abogados Martínez & Torres-Calderón?

Problemas Específicos (PE)

PE1: ¿Qué medidas de control administrativo implementar para la correcta rendición de cuentas del gasto en tasas legales?

PE2: ¿Cómo mejorar los procesos de rendición de cuentas por parte del área administrativa y legal de la empresa?

3.1. Justificación

Es importante señalar el por qué y para qué se realizó esta investigación explicando cómo se resolvió el problema y qué trascendencia tuvo en la empresa. (Hernández, Fernández, Baptista, 2010; p. 40). En esa misma línea, señala Summers (2006; p. 160), si un proceso no se puede controlar entonces la empresa estará a merced de la suerte. Igualmente señala que, primero, la empresa debe aceptar que existe un problema como parte de las etapas de la resolución de problemas del ciclo PHEA³ de Edward Deming. Seguidamente, se determinan las posibles causas, para seleccionar e implementar soluciones, evaluándolas y mejorándolas continuamente.

Se busca que el Estudio Martínez & Torres-Calderón abogados, realice una mejora continua en la rendición de gastos y sustentos administrativos, y de esta forma generar mayor liquidez y un menor tiempo en la devolución de dinero por parte de los clientes.

El valor teórico de esta investigación es que contribuirá a la elaboración de estrategias de control administrativo para las pequeñas empresas. Asimismo, los resultados de la investigación generarán implicancias prácticas debido a que crearán mayor conciencia en las empresas y administradores sobre establecer medidas de control para la eficiente gestión.

³ Ciclo Planificar, Hacer, Estudiar y Actuar (conocido también como ciclo PDSA, por las siglas en inglés de Plan, Do, Study, Act) en lugar de implementar una especie de solución de emergencia. (Summers 2010; p. 23)

3.1. Objetivos

Objetivo General (OG)

Establecer estrategias de control administrativo para gestionar eficientemente los gastos en tasas legales del Estudio de Abogados Martínez & Torres-Calderón

Objetivos Específicos (OE)

- OE1: Implementar medidas de control administrativo para gestionar eficientemente la rendición de cuentas en gastos de tasas legales.
- OE2: Implementar mejoras en los procesos de rendición de cuentas de gastos en tasas legales en el área administrativa y legal de la empresa

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Antecedentes internacionales

En la investigación realizada por López (2018) respecto de Estrategias de Control Interno en Guayaquil, Ecuador, tuvo como objetivo general identificar estrategias de control sobre el proceso contable en los hospitales del sector público y así optimizar con efectividad sus recursos económicos y físicos. La metodología fue descriptiva, cuantitativa, empleando encuestas con cuestionario a seis (6) colaboradores y observación. Los indicadores que utilizó fueron para la variable estrategias de control interno: a) Información que sea fiable y oportuna, b) Métodos preventivos contra irregularidades y c) Personal cualificado. Los resultados obtenidos permiten corroborar que al existir un control interno los procesos se realizan de la mejor forma, siendo minuciosos en sus tareas y minimizando los errores. Esto se logró mediante la aplicación de indicadores de gestión como la efectividad (resultados alcanzados/resultados planificados x 100), eficiencia (recursos utilizados/recursos planificados x 100), control (cantidad de controles ejecutados/cantidad de controles planificados x 100). Finalmente, el investigador concluye que, la aplicación de estrategias de control interno, implican mantener un control continuo al inicio, seguido de evaluación de indicadores de gestión establecidos, revisar los flujogramas del proceso, utilizar hojas de ruta para hacer el seguimiento, realizar evaluaciones frecuentes a los colaboradores, implementar políticas corporativas que garanticen la permanencia del control interno.

Armijos y Núñez (2017) en su investigación sobre un Modelo de Indicadores de Gestión para evaluar el desempeño, tuvieron como objetivo general el diseñar e implementar un sistema de medición del desempeño basado en indicadores clave para hospitales de Chile y Ecuador, que contribuya a mejorar la toma de decisiones. La metodología empleada fue de levantamiento de información a través de visitas de campo, entrevistas, observación y la revisión bibliográfica. Los resultados obtenidos se presentaron utilizando la técnica de la semaforización (verde que significa Nivel de Eficiencia Óptima, amarillo Nivel de Eficiencia Media y rojo Nivel de Eficiencia Baja), que permite identificar el progreso o cumplimiento de cada indicador. Se obtuvieron indicadores de Tiempo, Calidad, Eficiencia, Capacidad y Económicos. Respecto de los indicadores de Eficiencia (representan el 15.48% del total de indicadores) el 61% son de nivel óptimo (8 de 13), 8% necesita revisar su proceso (1 de 13), 8% no cumple con el proceso (1 de 13) y 23% carecen de información (3 de 13). De lado de los indicadores Económicos (representan el 5.95% del total de indicadores) el 60% carecen de

información (3 de 5), el 20% está en nivel de eficiencia media debiendo revisarse su proceso (1 de 5) y el 20% tiene eficiencia baja (1 de 5). Se concluyó que la elaboración de un modelo de indicadores de gestión y su adecuada aplicación permitirá a los directivos una mejor toma de decisiones.

De igual forma Samaniego (2017) en su investigación sobre Indicadores de Gestión Administrativa en Ecuador, plantea como objetivo general diseñar indicadores de gestión administrativa como mecanismo de control en la Coordinación de Postgrados de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador (PUCESE). La metodología empleada es mixta, cualitativa y cuantitativa, descriptiva no experimental, de revisión documental y de trabajo de campo, empleando la entrevista (4 Directivos de la PUCESE y 2 funcionarios) y la observación no participativa de las actividades en el área de estudio. Se elaboraron indicadores propios (ver Anexos 1 y 2). Los resultados obtenidos muestran que se establecieron los factores críticos y el control e indicador para cada uno de ellos pudiendo así cuantificarlos. De la misma forma, se elaboraron flujogramas de los procesos de cada factor crítico. Finalmente, concluyó que los indicadores permitirán obtener información sobre el desempeño de forma rápida y objetiva.

Existe otra importante investigación publicada por la Universidad de EAFIT de Colombia (2012) y elaborada por Mejía (2002) respecto de los Sistemas de Control para las pequeñas y medianas empresas donde su objetivo general fue diseñar un Sistema de Control adecuado a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) y elaborar unas guías para implementarlo. La metodología empleada fue de tipo exploratoria-explicativa y entrevista a 33 empresas de diferentes sectores. Esta investigación determinó que las Pymes tienen noción acerca del control y reconocen su importancia, pero no cuentan con las herramientas ni conocimiento para diseñar estrategias adecuadas de control. También que los gerentes de las Pymes están dispuestos a apoyar las medidas de control siempre que les mejore su rentabilidad y que no existen funciones de control asignadas a determinado trabajador y si se da, es bastante informal. Como resultados señala que todos los colaboradores deben ser partícipes de las medidas de control partiendo del liderazgo de la gerencia, que se mejora la gestión empresarial con resultados tangibles, que logra sensibilización de los trabajadores logrando un cambio de actitud frente a las herramientas de control. A su vez, indica que las Pymes tiene que controlar sus acciones y resultados logrando ser proactivas en lugar de reactivas. Finalmente, concluye que las Pymes necesitan establecer sistemas de control que prevengan, informen y corrijan todas las situaciones que obstaculicen alcanzar sus objetivos.

En el artículo de Servin (*s.f.*) publicado por la empresa Deloitte respecto a la importancia del control interno, señala que el objetivo del control interno es resguardar los recursos de la empresa evitando pérdidas por algún tipo de fraude o negligencia, así como detectar las desviaciones que se presenten en la empresa y puedan afectar el logro de sus objetivos. Indica que muchas empresas pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema de administración bien definido y que trabajan de manera empírica, solucionando problemas del momento, invirtiendo sin planificación; entre otras cosas. Todo esto puede llevar a situaciones no previstas que traen un impacto financiero negativo y que podría dañar la reputación de la empresa. El tamaño de la empresa así sea pequeña, no es un factor que defina la existencia o no de estrategias de control pues en todas se busca minimizar los errores y fraude, optimizando la utilización de los recursos para lograr altos niveles de productividad y pudiendo atraer potenciales inversionistas que apuesten por el crecimiento del negocio.

Antecedentes nacionales

La investigación realizada por Cahui (2017) sobre el Proceso de Control Interno para el logro de objetivos empresariales, realizado en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, y tuvo como objetivo general fue proporcionar una herramienta para lograr los objetivos empresariales en la empresa llamada Grupo Gaucho SAC. La metodología empleada es de tipo explicativa y descriptiva, de diseño no experimental, empleando la entrevista y encuesta (al gerente, personal administrativo y de producción), la observación y revisión documental. Se analizaron y describieron los procesos administrativos de la empresa como las compras, recepción de pedidos, pago de mercadería, almacenamiento y registro de compras, área de ventas, facturación y recaudación, documentación y respaldo, y se propusieron formatos o modelos para ejecutar el control en esas áreas y flujogramas de los procesos. El investigador concluyó que el control interno proporciona seguridad para el logro de objetivos en cada una de las áreas de la empresa, pero que es necesario e importante contar con manuales de procedimientos, flujogramas, manuales de funciones del personal, etc.

En esa misma línea, Moreno (2017) en su investigación, en la Universidad Privada del Norte, sobre la falta de Control Interno y su impacto en la Rentabilidad, cuyo objetivo general fue determinar cómo influye la falta de implementación de control interno en el Departamento de Cobranzas en la rentabilidad de la empresa Alisercon S.A.C. La metodología empleada fue descriptiva, no experimenta; se empleó la entrevista y análisis documental. Se encontraron deficiencias en los procesos de las áreas de Tesorería, Contabilidad y Créditos y Cobranzas,

como que no existe una política establecida de cómo realizar el procedimiento de cobros, existen indicadores de control que no se cumplen, que no existen un reporte de riesgos en los procesos que permitan identificar, por ejemplo, riesgos de liquidez y cuentas por cobrar; entre otros. El investigador concluyó que la falta de implementación de control interno influye, en gran medida, en las ventas de la empresa ya que no existen manuales ni procedimientos de cómo evaluar a nuevos clientes y qué criterios tomar para el otorgamiento de créditos. También influyen negativamente en los costos debido a la falta de un presupuesto establecido.

De otro lado, Valdiviezo (2013), de la Universidad Nacional de Trujillo (UNT), realizó una investigación sobre la Implementación de un Sistema de Control Interno, teniendo como objetivo general implementar un adecuado sistema de control interno que permita controlar y orientar con eficiencia y eficacia las diferentes operaciones de gestión presupuestaria de la Universidad Nacional de Trujillo. La metodología empleada fue la revisión bibliográfica (libros, revistas especializadas, artículos científicos, tesis; entre otros), la encuesta al personal de la UNT (26 funcionarios docentes, 9 trabajadores de oficina de Control Institucional - OCI, 16 autoridades universitarias, 8 representantes estudiantiles y 50 funcionarios administrativos), la observación directa y la entrevista. Los métodos fueron descriptivos-analíticos, inductivo-deductivo. De los resultados, el investigador señala que el 41% de los Funcionarios Docentes señalan que el control interno tiene alta incidencia en la eficiencia de la gestión presupuestal, el 65% manifiesta que el control interno tiene relación directa con las funciones administrativas. Por parte de las Autoridades Universitarias, el 81% manifiesta que el control interno tiene relación directa con las funciones administrativas; del lado de los Representantes Estudiantiles al Consejo Universitario, el 100% manifiesta que el control interno tiene relación directa con las funciones administrativas; del lado de los Funcionarios Administrativos, el 76% de los responsables de la gestión institucional señalaron que el control interno sí tiene relación directa con las funciones administrativas. Finalmente, se concluyó que, generalmente, no existe un cumplimiento responsable de deberes y funciones por parte de los funcionarios y el personal administrativo, que los funcionarios docentes y administrativos no cumplen ni hacen cumplir las normas de control interno.

Jiménez (2017), realizó la investigación sobre los Factores de contingencia relevantes para el diseño del control interno, de la Universidad ESAN, con el objetivo general de determinar si los factores de contingencia están relacionados positivamente con la estructura del control interno de las Mypes. Aplicó una metodología cuantitativa, correlacional descriptiva y no experimental. Se realizó una prueba piloto con 50 Mypes (Micro y pequeña empresa), aplicando una encuesta y el software estadístico de IBM conocido como Statistical Package

for the Social Sciences (SPSS). De los resultados obtenidos podemos señalar que la estructura de control interno tiene una relación positiva con la estructura organizativa de las Mypes y que la eficacia del control interno tiene una relación positiva con la estructura del control interno en las Mypes. Se concluye que, como señala la teoría, que el control interno debe adecuarse a la estructura organizativa de la empresa y que si se efectúa una adecuada estructura del control interno esta influenciara positivamente en la eficacia del control interno.

Rosales (2013), de la Universidad San Martín de Porres (USMP), en su investigación sobre Control Administrativo, tuvo como objetivo general determinar la incidencia que tiene el control administrativo como labor de veeduría pública en la gestión municipal. Empleó una metodología aplicada de tipo descriptiva – explicativa no experimental; una muestra de 36 profesionales auditores gubernamentales, utilizando la encuesta a través de cuestionarios y el software estadístico SPSS. De los resultados obtenidos podemos señalar que el 94% de los encuestados considera que el nivel de prevención y monitoreo influye en una cultura de control en la gestión municipal y que el control administrativo como labor de veeduría es favorable en la gestión municipal; el 75% considera que el control administrativo como labor de veeduría incide en la eficiencia y eficacia de la gestión municipal; el 97% considera que la cultura de control influye en gestión municipal; el 78% considera que la gestión municipal mejoraría si la administración contara con veedurías como controles administrativos. Las conclusiones de la investigación señalan que la prevención y monitoreo influyen en una cultura de control y que la incidencia que tiene el control administrativo como labor de veeduría pública, es favorable en la gestión municipal.

2.2 Bases Teóricas

Control Administrativo

El control es la medición y corrección del desempeño para garantizar el logro de los objetivos Koontz et. al. (2012; p. 496). Es el proceso para asegurar que los comportamientos y las decisiones sigan las normas y políticas de la empresa (Hellriegel, Jackson y Slocum; 2009; p. 322). Es el medio de verificar que la calidad y eficiencia administrativa se logre (Münch, 2007; p. 56). El control implica regular la conducta, muchas veces, restringiendo la libertad de los colaboradores, ya que la esencia de las empresas consiste en que los individuos renuncien a su independencia absoluta para poder alcanzar metas y objetivos comunes (Hitt, Black Porter, 2006; p. 568).

Proceso o Etapas del Control

Hicimos un cuadro comparativo –entre diferente autores- de los Procesos o Etapas del Control y desarrollaremos a Hitt et. al. y Robbins y Coulter (2010), pues los consideramos que aportan mejores definiciones.

Tabla 2.1. Comparativo de Procesos/Etapas del Control

Koontz et. al. (2012)	Münch (2007)	Hitt et. al. (2006)	Robbins y Coulter (2010)
1) Establecer estándares	1) Establecer estándares	1) Establecer estándares	1) Medición
2) Medir el desempeño contra estos estándares	2) Medición	2) Medir el desempeño	
3) Corregir las variaciones de los estándares y planes	3) Corrección	3) Comparar el desempeño contra los estándares	2) Comparación
	4) Retroalimentación	4) Evaluar los resultados (de la comparación) y, si es necesario, emprender acciones	3) Toma de acciones administrativas

Fuente: Koontz et. al. (2012; p. 496), Münch (2007; p. 56), Hitt et. al. (2006; p. 570), Robbins et. al. (2010; p. 400-403).

Elaboración: Propia

Establecer estándares: son los criterios –muy específicos- de desempeño; es la unidad de medida –con elevada especificidad- que sirve como guía para efectuar el control. Por ejemplo: “responder cada hora, en promedio, a tres quejas de los clientes” (Hitt et. al., 2006; p. 571).

Medición de desempeño / resultados: Se puede medir a través de la Observación, Reportes estadísticos, Reportes orales y Reportes escritos como podemos analizar en la Tabla 2.2. (Robbins et. al. 2010; p. 400).

Tabla 2.2. Fuente de información para la medición del desempeño

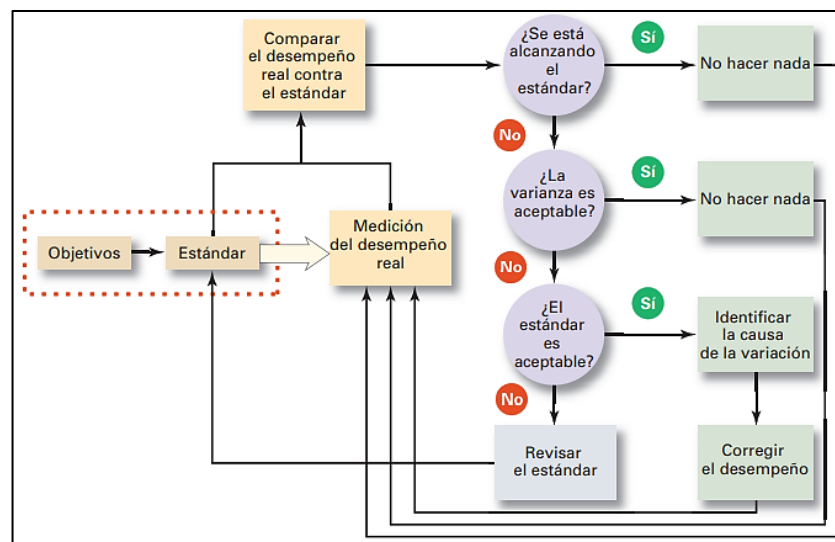
	Ventajas	Desventajas
Observaciones personales	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información de primera mano. • La información no se filtra. • Cobertura intensiva de las actividades laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sujetas a sesgos personales. • Consumen mucho tiempo. • Molestas.
Reportes estadísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Fáciles de visualizar. • Efectivos para mostrar las relaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionan información limitada. • Ignoran los factores subjetivos.
Reportes orales	<ul style="list-style-type: none"> • Forma rápida de obtener información. • Permiten la retroalimentación verbal y no verbal. 	<ul style="list-style-type: none"> • La información se filtra. • La información no se puede documentar.
Reportes escritos	<ul style="list-style-type: none"> • Integrales. • Formales. • Fáciles de archivar y recuperar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma más tiempo prepararlos.

Fuente: Robbins et. al. (2010; p. 401).

Comparación del desempeño contra los estándares: determina la variación entre el desempeño real y un estándar. Aquí es importante establecer rangos de variación aceptables. (Robbins et. al. 2010; p. 401)

Evaluar los resultados de la comparación y tomar acciones administrativas: se pueden seguir tres cursos de acción: no hacer nada, corregir el desempeño real o revisar el estándar. La Figura 2.1 muestra claramente estos tres cursos de acción.

Figura 2.1: Decisiones administrativas en el proceso de control



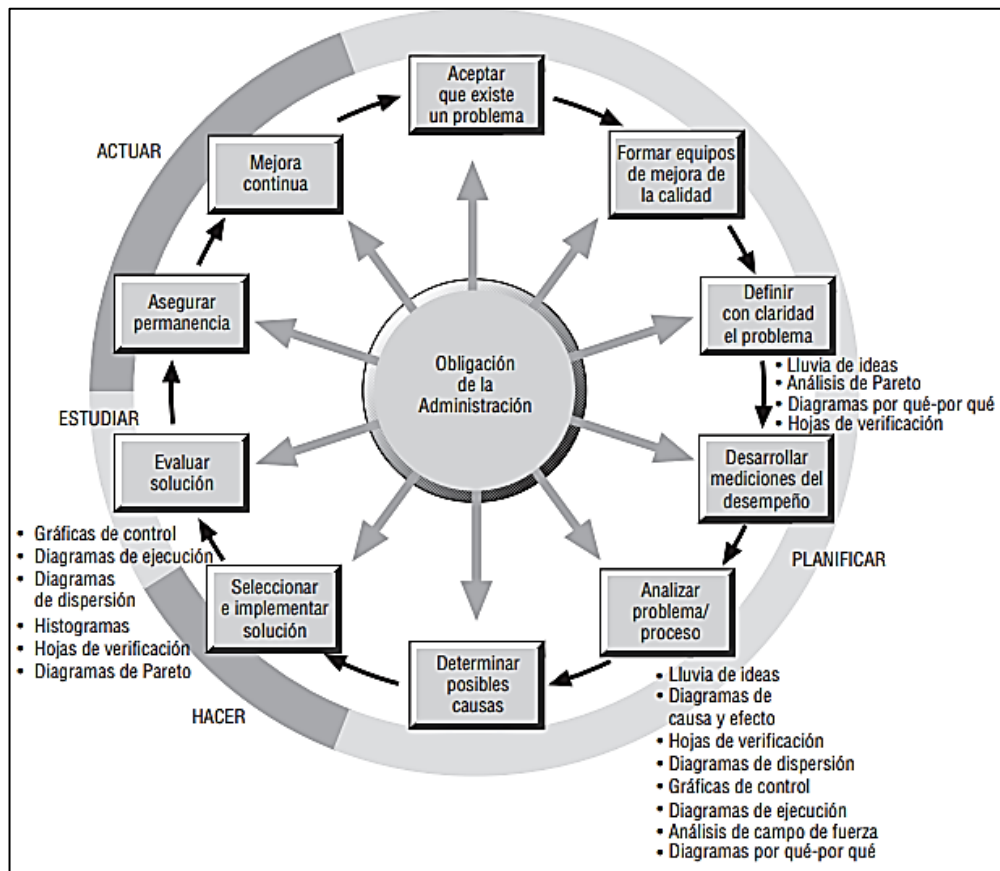
Fuente: Robbins et. al. (2010; p. 403).

De otro lado, Hellriegel et. al. (2009), señala que los controles organizacionales son de dos tipos: Preventivos y Correctivos. Los Preventivos, buscan reducir la probabilidad que ocurra un hecho no deseado, minimizando la necesidad de aplicar medidas correctivas; por ejemplo, las reglas y los reglamentos, las normas, los procedimientos de reclutamiento y selección y los programas de capacitación y desarrollo. Los controles Correctivos, tiene por objeto reducir o eliminar los comportamientos o resultados no deseados; por ejemplo, reportes, supervisión, informe de resultados que permiten identificar causas y aplicar medidas correctivas con rapidez (p. 322)

Un aspecto muy importante para considerar, dentro de las medidas de control, son los pasos para la resolución de problemas, y para lograrlo podemos aplicar el ciclo PHEA (Summers, 2006; p. 240-293) que pone mucho énfasis en determinar las condiciones actuales y planificar su solución (Figura 2.2). Es así que para Planificar (P), Hacer (H), Estudiar (E) y Actuar (A) se deben realizar las siguientes actividades:

- La administración acepta que existe un problema y debe definir los aspectos específicos del mismo (Fase P)
- Formar equipos de resolución del problema, para investigar, analizar y buscar solución al problema (Fase P)
- Definir el problema con claridad y empleando, por ejemplo, una hoja de verificación (Tabla 2.3). (Fase P)
- Elaborar mediciones de desempeño, que permitirán saber si los cambios realizados son los correctos. (Fase P)
- Analizar el problema, para determinar las fuentes de dificultades. (Fase P)
- Determinar las posibles causas, mediante la lluvia de ideas, el diagrama Causa-Efecto y el diagrama Por qué – Por qué (Figura 2.3). (Fase P)
- Seleccionar e implementar la solución (Fase H).
- Evaluar la solución, hacer el seguimiento (Fase E)
- Asegurar la permanencia (Fase A); que el cambio perdure.

Figura 2.2: Pasos para la resolución de problemas



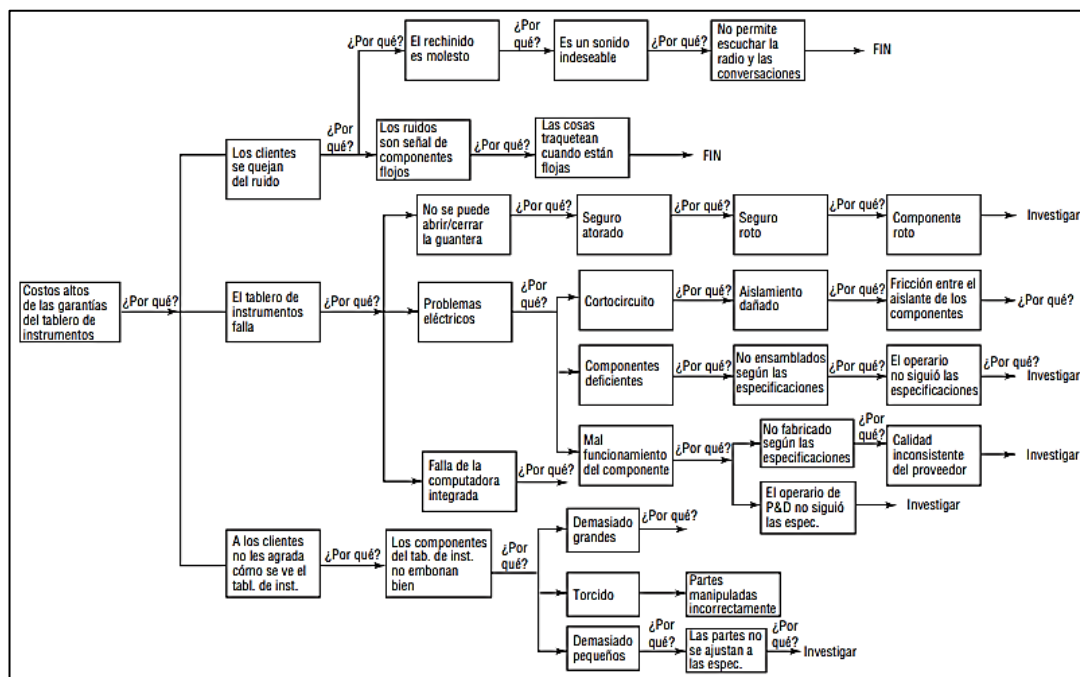
Fuente: Summers 2006; p. 241

Tabla 2.3. Hoja de Verificación

A DEPARTAMENTO/PROVEEDOR:		TABLERO DE INSTRUMENTOS	
FECHA:	8/31/2004	AUTOR:	R. SMITH
DESCUBRIMIENTO/NO CONFORMIDAD: LAS RECLAMACIONES DE GARANTÍA DE LOS CLIENTES EN RELACION CON EL TABLERO DE INSTRUMENTOS 360ID FUERON EXCESIVAS EN EL PERIODO 1/1/04-8/1/04			
CAUSA APARENTE: LAS RECLAMACIONES SON EXCESIVAS Y REFIEREN PROBLEMAS ELÉCTRICOS Y COMPONENTES FLOJOS/RUIDOSOS			
ASIGNADO A:	M. COOK	FECHA LÍMITE DE RESPUESTA:	10/1/04
ASIGNADO A:	Q. SHEPHERD	FECHA LÍMITE DE RESPUESTA:	10/1/04
ACCIÓN CORRECTIVA INMEDIATA:			
CAUSA RAÍZ:			
ACCIÓN PREVENTIVA:			
FECHA EN VIGOR:			
BENEFICIARIO	FECHA	BENEFICIARIO	FECHA
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	FECHA	R. SMITH AUTOR	8/3/2004 FECHA
COMENTARIOS/AUDITORÍA/VERIFICACIÓN: SATISFACTORIO <input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO <input type="checkbox"/>			
NOMBRE		FECHA	

Fuente: Ejemplo tomado de Summers (2006; p. 243)

Figura 2.3: Diagrama Por qué – Por qué



Fuente: Ejemplo tomado de Summers (2006; p. 254)

En esa misma línea de estudio, Durán (2015 citando a Anthony, 1986) define al control administrativo como el proceso a través del cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente para lograr los objetivos trazados. (p. 289). También señala, que el control debe cumplir una serie de requisitos, entre los cuales tenemos:

- a. El control debe reportar prontamente sus desviaciones para corregir errores.
- b. El control debe mirar hacia adelante, es decir, detectar potenciales desviaciones.
- c. El control debe ser objetivo, es decir, debe estar bien definido.
- d. El control debe tener grados de flexibilidad.
- e. El control debe ser económico.
- f. El control debe ser comprensible para quienes los usan o de lo contrario no funcionará.

Mi investigación tomará como fundamento teórico los puntos c, d, e, f.

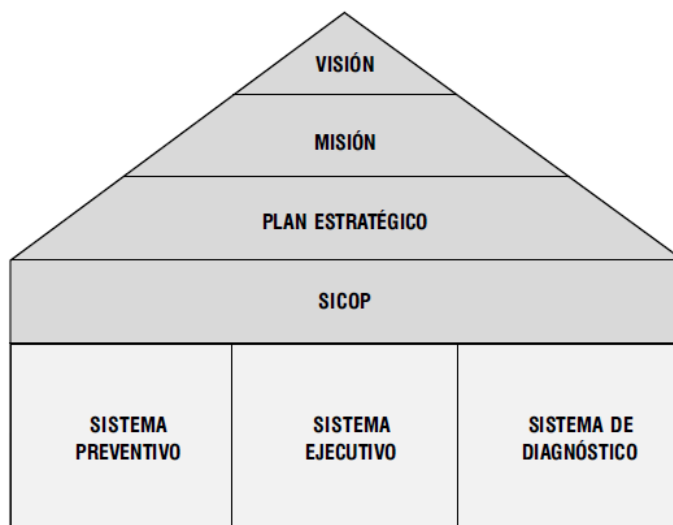
Durán (2015) también señala que existen tres tipos de control administrativo (p. 293-296):

1. Control operacional: consiste en asegurar que las tareas individuales se cumplan de forma eficaz y eficiente. Estos pueden ser, control de gastos, control de almacén; entre otros.
2. Control de gestión: es el conjunto de procedimientos hacia el logro de resultados y la elección del comportamiento de los tomadores de decisiones para que actúen lo más eficientemente posible para lograr los objetivos.
3. Control estratégico: supone la adaptación de los sistemas de control a los requerimientos de la Gerencia: “Esta concepción del control estratégico supone un cambio, en relación con el concepto clásico de control de gestión, introducir a la estrategia como un elemento básico que debe ser objeto también de análisis por parte del órgano de control” (citando a Menguzzato y Renau, 1995).

Sistema de Control

Mejía (2002) propone establecer Sistemas de Control Organizacional para las Pymes que llama SICOP y que les permitirá controlar sus acciones y resultados. Este se compone de 3 subsistemas que deben funcionar coordinadamente y que son el Sistema Preventivo, Sistema Ejecutivo y Sistema de Diagnóstico. (p. 79; Figura 2.4).

Figura 2.4: Sistema de Control Organizacional para Pymes (SICOP)



Fuente: Mejía (2002; p. 79)

El Sistema Preventivo:

Establece la cultura de control necesaria para el desarrollo eficiente del Sistema, **proporcionando valores y propósitos a todos los empleados de la empresa**, se determinan las acciones prohibidas en la organización (...). Se crea un **Ambiente de Control** conformado por un **Sistema de Creencias** (la empresa crea valores y describe el comportamiento de los empleados). Por ejemplo:

- **Sentido de urgencia**: Establecemos prioridades y manejamos todas los trabajos y tareas cumplidamente.
- **Honestidad e integridad**: Somos honestos y éticos con los demás, manteniendo los más altos estándares de conducta personal y profesional.
- **Equipo de trabajo (Gana / Gana)**: Trabajamos unidos para encontrar las soluciones que conllevan a resultados positivos tanto para los otros como para nosotros mismos, creando un ambiente que desarrolle lo mejor de cada uno.
- **Preocupación / Atención (Estar aquí ahora)**: Nos tomamos el tiempo para aclarar nuestras mentes para enfocarnos en el momento presente, escuchando a nuestros compañeros y clientes, y teniendo el cuidado suficiente para escuchar sus asuntos.
- **Liderazgo**: Proveemos dirección, propósito, soporte, motivación y reconocimiento al logro de nuestra visión, encontrando nuestros objetivos y viviendo nuestros valores.

El Sistema Ejecutivo:

Proporcionan al empleado, a través del autocontrol, **las herramientas necesarias para controlar su labor y para ejecutar las actividades de control en los procesos** en los cuales participa y que han sido identificados a partir del análisis de riesgos (...). Este está compuesto por dos subsistemas diferentes:

Las Actividades de Control: Las actividades de control son las políticas, y procedimientos que ayudan a la dirección a asegurar que los riesgos que impiden el cumplimiento de los objetivos de la entidad son evitados. Por ejemplo:

- Asignar a diferentes personas la responsabilidad de la autorización de las transacciones, registro de las transacciones (...) lo cual se intenta para reducir la oportunidad que permita a cualquier persona estar en una posición para perpetrar y cometer errores o irregularidades en la realización normal de sus funciones.

Las Actividades de Autocontrol: El elemento principal de todo sistema de Control es la persona; por esta razón es **necesario involucrar a todos los empleados en la cultura de autocontrol.** (Subrayado y negrita es personalizado)

El Sistema de Diagnóstico:

Cierra el ciclo de Control, al medir el logro de los objetivos y el desempeño de las variables críticas del negocio, y al **monitorear el desempeño del sistema de Control.** Con este sistema se obtiene la **retroalimentación** y se logra el verdadero aprendizaje organizacional. Hay que medir en cuatro categorías:

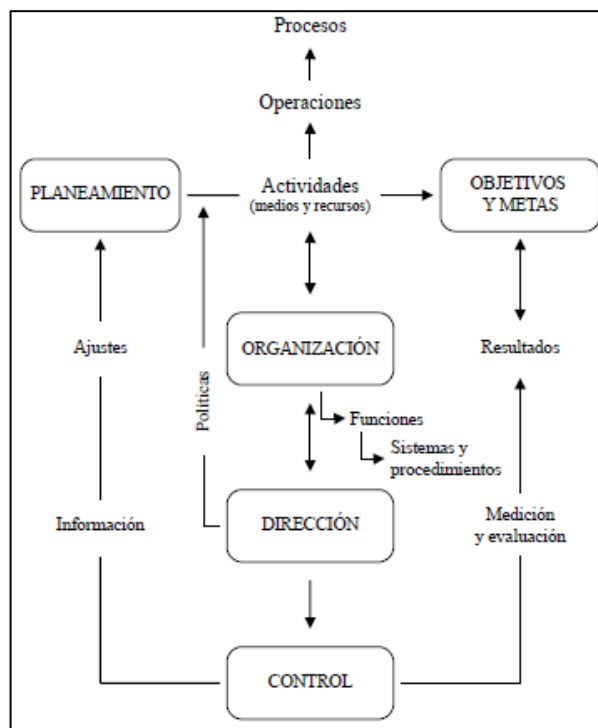
- **Medidas Financieras:** flujo de caja, crecimiento de las ventas, ingreso operacional, retorno sobre la inversión.
- **Medidas relacionadas con el Cliente:** porcentaje de ventas de nuevos productos, despachos a tiempo, porcentaje de compras por cliente, etc.

- Medidas Internas: ciclo de vida del producto, costo unitario, productividad, introducción de nuevos productos.
- Medidas de Innovación y Aprendizaje: tiempo de desarrollo de nuevas generaciones de productos, ciclo de vida de maduración de un producto, tiempo en el mercado comparado con la competencia. (Subrayado y negrita es personalizado; p. 80-84).

Gestión eficiente

Dextre y Del Pozo (2012) señalan que hablar de gestión es comprender ampliamente el concepto de administración y la definen como las decisiones ejecutivas que toma la gerencia para lograr los objetivos planeados. Para ellos efectividad significa que los controles establecidos por la empresa son eficientes y eficaces con el debido criterio beneficio/costo. (Figura 2.5)

Figura 2.5: Funciones de la Administración



Fuente: Dextre et. al. (2010; p. 71).

La función del control de gestión es incluir diferentes estrategias para influir y asegurar que el comportamiento y decisiones de los colaboradores incrementen la probabilidad de logro de las metas y objetivos. (Salgado et al, 2014).

En esa misma línea, Ganga, Cassinelli, Piñones y Quiroz (2014; p. 129) señalan que es importante diferenciar entre los conceptos de eficacia y eficiencia. En ese sentido, **eficacia**, como lo indican la mayoría de los autores, está referido al grado de cumplimiento de objetivos, pero sin considerar la cantidad de recursos utilizados. (el autor citando a Rubio, 2006; García, 2002; Trillo del Pozo, 2002; Sallan, 2001). En cambio, **eficiencia**, establece una relación entre logro de objetivos y la adecuada utilización de los recursos disponibles. (el autor citando a Bardhan, 1995; Castillo, 2001; Lusthaus et al., 2001; Trillo del Pozo, 2002; Hernangómez, 1988; Martín y López del Amo, 2007)

Lusthaus et al. (2002; p. 123), indica que hay dos aspectos de la eficiencia:

- 1) El primero, está compuesto por las unidades de producción o servicios que se relacionan con el propósito organizacional.
- 2) El segundo, es cuánto cuesta producir dichos bienes y servicios. ¿Cuánto derrochó o economizó la organización en la producción de los resultados? Estas es la pregunta de la eficiencia (Barker, 1995).

También el autor precisa que existen dos enfoques para describir la eficiencia de una empresa (p. 125):

- 1) El primer enfoque (...) trata de vincular la cantidad de recursos utilizados con los resultados obtenidos (...).
- 2) Si bien este enfoque ha tenido un cierto éxito, hay otra manera de describir hasta dónde una organización es “eficiente desde el punto de vista administrativo”. La eficiencia administrativa explora la manera en que diferentes procesos de trabajo contribuyen al valor agregado general en una organización. Simons y Dávila (1999) llaman a esto la rentabilidad de la gestión, una medida del grado en que una organización está manejando bien su estrategia y sus procesos de trabajo

(...) Esta dimensión está vinculada a la capacidad de una organización para equilibrar políticas, procedimientos y esfuerzos creativos teniendo en cuenta funciones y responsabilidades que ayudan o sofocan al personal, o vinculada al hecho que hay demasiadas reglas o estas no son suficientes. En suma, este segundo enfoque para medir la eficiencia evalúa hasta qué punto la estrategia, los sistemas y los procedimientos de la organización generan energía positiva.

Mallar (2010), indica que para lograr una gestión eficiente se debe conocer qué es lo que interesa medir y cuándo, efectuando mediciones de fallas internas y es aquí que se establecen indicadores de medición para interpretar lo que está ocurriendo. El autor recomienda plantearse una serie de preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

2.3 Marco Conceptual

Para Lusthaus et. al. 2002, existen conceptos de efectividad y eficiencia claramente establecidos; así:

- Efectividad: el grado en que una organización es capaz de lograr sus metas. (p. 117).
- Eficiencia: proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas. (p. 123)

Summers (2006), define:

- Indicadores: las mediciones del desempeño que indican si la organización está avanzando hacia la consecución de sus objetivos, metas, misión y visión (p. 119).

Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra (2008) define:

- Procesos: Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes. (p. 4).

Koontz et. al. (2012), define:

- Control: es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear. (p. 496).
- Estrategias: Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos. (613).
- Administración: Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz. (p. 609).

- Control eficiente: Requiere que los administradores busquen excepciones, en tanto que el control efectivo requiere que presten atención primaria a las cosas que son más importantes. (611).

2.4 Limitaciones de la investigación

Como mencionan Monge, Ronda, Pons-Vigués, Vives, Malmusi y Gil-González (2015) las limitaciones para la presente investigación fueron problemas con el recojo de información anterior debido a la pérdida de documentos físicos y digitales, datos faltantes relacionados con los gastos en tasas legales y contar con personal nuevo en el área que desconoce lo sucedido (Hernández et. al. 2010; p. 536).

En el aspecto ético, nuestra investigación respeta las normas de transparencia en la citación, en los datos, en la metodología, en el diseño y análisis de la información mediante el uso correcto de las normas APA. (Spinak, 2015)

CAPÍTULO III. DESARROLLO

3.1. Organización: Actividades realizadas

Cabe mencionar que el giro de negocio de la empresa es legal, por lo cual, sus actividades siempre se concentraron hacia la solución de problemas judiciales y extrajudiciales descuidando muchas veces la parte administrativa y financiera de la empresa.

Es así que en los años 2017 y 2018 se originó una dificultad administrativa y financiera derivada de un incremento en la cartera de clientes del Estudio, lo que conllevó a que los sistemas de control de dinero sean superados por la cantidad de gestiones a supervisar y la falta de preparación estratégica para los mismos.

Es así como, a fines del 2018, la Jefatura de Administración y Finanzas decide implementar estrategias de control más exhaustivas como se detallan en el Cronograma de Actividades, conocido también como Gantt, siguiente:

Tabla 3.1. Cronograma de Actividades (Gantt) – 2018 - 2019

Actividades realizadas	Tiempo de duración en semanas												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Detección de problemas de reporte de gastos en tasas legales													
Reuniones para determinar acciones a realizar													
Recopilación de documentos para cuantificar pérdidas													
Elaboración de reportes para cuantificar pérdidas económicas													
Implementación de estrategias de control de gastos													
Seguimiento y retroalimentación a las estrategias implementadas													

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia

3.2. Descripción del proceso de pago de tasas legales

Inicialmente teníamos implementadas técnicas empíricas de control y seguimiento de sustentos de pago de tasas legales, comenzando el proceso con la entrega de dinero de parte del área administrativa al área legal y luego esperando el sustento de las mismas (no se contaba con un plazo para esta actividad), de igual modo, existía un detalle mínimo en las tasas legales sustentadas (los clientes solicitaban al momento de pedir el reembolso, mayores datos a los detallados en el sustento, lo que generaba un retraso significativo en la solicitud de reembolso y la liquidez de la empresa)

3.3. Proceso de ingreso a la empresa del tesista

El ingreso al Estudio de Abogados Martínez & Torres-Calderón fue en febrero del año 2014, mediante un proceso de selección que tuvo la empresa y mi cargo inicial fue de Asistente de Gerencia. Con el paso de los años y debido a mi constancia, dedicación y estudios ingresé al Área de Administración y Finanzas en octubre del 2018.

Es importante señalar que para nombrar a los trabajadores de la empresa se utilizarán seudónimos y las iniciales de los nombres.

3.4. Personas y áreas involucradas en el proyecto laboral

El Área de Administración y Finanzas tiene como jefe al Sr. FV; quién lidera ambas áreas con el apoyo logístico de dos asistentes:

- Asistente administrativo 1: responsable de los reembolsos de gastos y sustento de adelanto de gastos, entrega de pedidos diarios para todas las áreas.
- Asistente administrativo 2: responsable de los reembolsos de gastos.

El Área Procesal

- 1 Abogado Senior
- 1 Abogado Junior
- 5 Practicantes.

3.5. Funciones que desempeña dentro de la empresa:

- Preparar y organizar la información que debe presentar el jefe inmediato.
- Proveer al personal, asistir y enseñar el correcto uso de los formatos correspondientes para el control de los trabajos, así como el de solicitud de materiales de oficina.
- Chequea el cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de los beneficios tales como: primas, bonificaciones, becas, pensiones, jubilaciones y otros contenidos en los convenios.
- Recepcionar llamadas telefónicas, operar los medios técnicos disponibles y entregar los mensajes respectivos
- Apoyar al personal de la empresa en la transcripción y presentación de informes.
- Apoyar en los trámites administrativos que requiera la empresa para el cumplimiento de su finalidad.
- Realizar la validación de datos ingresados.
- Clasificar los documentos a enviar por cada banco.
- Preparar informe de liquidación de reembolsos.
- Preparar informe de liquidación de gastos.
- Preparar informe para solicitud de adelantos y otros.
- Aplica instrumentos de registro de información de cargo, para el análisis de cargos.
- Mantiene actualizados los archivos del personal que ha recibido adiestramiento.
- Recibe solicitudes de pagos de beneficios contemplados en los convenios colectivos.
- Determina a través del estudio de los expedientes y otros documentos del personal, antigüedad o tiempo de servicio del trabajador en la empresa.
- Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución.
- Diseñar y elabora cartelera de información general y de adiestramiento.
- Rendir cuenta a su superior inmediato de las actividades realizadas cuando así lo requiera.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de Calidad, Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Social, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada

3.6. Desarrollo Objetivo 1

Como señalamos, entre los años 2017 y 2018, hubo una dificultad administrativa, relacionada directamente con el incremento de la cartera de clientes y el funcionamiento empírico de la misma. Lo que conllevó a la existencia de dinero no reportado (Ejemplo: Se entregaba S/ 5,000.00 en el mes de enero y se rendía S/ 2,500 en dicho mes y por la demora en la codificación de los gastos y en la entrega de gastos en copia y no en documentos originales)

Tabla 3.2. Gastos en Tasas Legales Entregados vs Reportados 2017-2018

MES	2017			2018		
	(Soles)			(Soles)		
	Entregado	Reportado	No Reportado	Entregado	Reportado	No Reportado
ENERO	S/ 90,500.00	S/ 85,200.00	S/ 5,300.00	S/ 111,600.00	S/ 99,245.00	S/ 12,355.00
FEBRERO	S/ 98,759.00	S/ 93,458.00	S/ 5,301.00	S/ 112,832.00	S/ 110,452.00	S/ 2,380.00
MARZO	S/ 99,709.00	S/ 97,801.00	S/ 1,908.00	S/ 101,357.00	S/ 89,245.00	S/ 12,112.00
ABRIL	S/ 97,357.00	S/ 93,741.00	S/ 3,616.00	S/ 145,980.00	S/ 135,896.00	S/ 10,084.00
MAYO	S/ 93,698.00	S/ 88,965.00	S/ 4,733.00	S/ 164,656.00	S/ 160,249.00	S/ 4,407.00
JUNIO	S/ 95,243.00	S/ 94,246.00	S/ 997.00	S/ 136,123.00	S/ 126,253.00	S/ 9,870.00
JULIO	S/ 95,796.00	S/ 93,875.00	S/ 1,921.00	S/ 174,125.00	S/ 169,425.00	S/ 4,700.00
AGOSTO	S/ 97,859.00	S/ 92,458.00	S/ 5,401.00	S/ 197,583.00	S/ 189,873.00	S/ 7,710.00
SETIEMBRE	S/ 96,754.00	S/ 93,456.00	S/ 3,298.00	S/ 203,500.00	S/ 198,789.00	S/ 4,711.00
OCTUBRE	S/ 97,741.00	S/ 91,246.00	S/ 6,495.00	S/ 274,938.54	S/ 274,938.54	S/ 0.00
NOVIEMBRE	S/ 99,753.00	S/ 93,542.00	S/ 6,211.00	S/ 173,665.15	S/ 173,665.15	S/ 0.00
DICIEMBRE	S/ 100,541.00	S/ 89,524.00	S/ 11,017.00	S/ 136,217.85	S/ 136,217.85	S/ 0.00
TOTAL	S/ 1,163,710.00	S/ 1,107,512.00	S/ 56,198.00	S/ 1,932,577.54	S/ 1,864,248.54	S/ 68,329.00

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia

Implementar medidas de control administrativo para gestionar eficientemente la rendición de cuentas en gastos de tasas legales.

Para el desarrollo de las estrategias de control nos basamos en los pasos establecidos por Summers (2006), Hitt et. al. (2006) y Robbins et. al. (2010); así:

- La empresa aceptó que existía un problema.
- Se formaron equipos para la resolución del problema.
- Se elaboraron cuadros para determinar la gravedad del problema.
- Se analizaron las causas del problema.
- Toma de acciones administrativas

En la **Tabla 3.3. Formato de Control para Solicitudes de Dinero**, vemos el Formato de Control que elaboramos para todas las solicitudes de dinero donde detallamos quién es el Área Solicitante, qué tipo de gastos se realizarán, para qué expediente, para qué cliente, el monto solicitado.

Se procedió a la entrega de dinero con cheques, detallando el tipo de banco y el visto bueno (VB) de Caja-Tesorería y Contabilidad. En esa misma línea, mostramos la evidencia del uso de los formatos de control en la **Tabla 3.4. Evidencia de uso de Formato de Control para Solicitudes de Dinero**. Donde se lleva un control de la entrega a cada área solicitante.

En la **Tabla 3.5. Formato de Control para Control de Gastos para reembolso de dinero** establecimos medidas de control y verificación en la cual detallamos los datos del comprobante de pago, los montos, la descripción del tipo de gasto y el Abogado responsable; entre los otros aspectos. Con este documento los bancos reembolsaban el dinero gastado que estaba debidamente sustentado.

Como podemos validar para el año 2019 –en la **Tabla 3.6. Cuadro Comparativo de Control de los Gastos** - luego de establecidas las estrategias de control, todo el dinero entregado para gastos fue reportado en su totalidad, no existiendo gastos No Reportados ni acumulando pérdidas.

Tabla 3.5. Formato de Control para Control de Gastos para reembolso de dinero - 2019

CODIGO BT	DEUDOR	CDR	RUC PROVEEDOR	NOMBRE PROVEEDOR	NRO DOC	DESCRIPCION (TIPO DE GASTO)	ESTUDIO	VALOR VENTA S/.	IGV	RET. 4TA	RET. IES	TOTAL S/.	F. EMIC. DOC.	MES	PLAZA	ABOGADO ALR	N° DE MEMO	FECHA DE MEMO	PAGADO O PROVISIONADO
39528442	PRODUCTOS VANSS SAC	985	20260998898	SUNARP	2019-372-6089	SUNARP	MARTINEZ Y TORRES CALDERON	25.00				25.00	31/01/2019	ENERO	LIMA	JUAN JOSE RODRIGUEZ			
54689072	INVERSIONES GENERALES JOFRE EIRL	985	20523413458	CORPORACION CHINCHAO SAC	0001-002316	COPIAS	MARTINEZ Y TORRES CALDERON	50.60	9.10			59.70	28/01/2019	ENERO	LIMA	JUAN JOSE RODRIGUEZ			
30791935	VILSOL SAC	985	20523413458	CORPORACION CHINCHAO SAC	0001-002309	COPIAS	MARTINEZ Y TORRES CALDERON	6.80	1.22			8.02	24/01/2019	ENERO	LIMA	JUAN JOSE RODRIGUEZ			
47634193	COMTEL PERU SRL	985	20523413458	CORPORACION CHINCHAO SAC	0001-002306	COPIAS	MARTINEZ Y TORRES CALDERON	10.00	1.80			11.80	23/01/2019	ENERO	LIMA	JUAN JOSE RODRIGUEZ			
39528442	PRODUCTOS VANSS SAC	985	20100030595	BANCO DE LA NACION	154663-7	DERECHO NOTIFICACION	MARTINEZ Y TORRES CALDERON	4.30				4.30	30/01/2019	ENERO	LIMA	JUAN JOSE RODRIGUEZ			

Fuente: La empresa⁶

⁶ Mediante este cuadro se enviaba la solicitud de reembolso a los clientes (siendo el único cuadro mediante el cual se realizaba la gestión de enviar los gastos a los mismos), cabe destacar que trajo dos grandes beneficios: i) Permitted cuadrar el dinero entregado a cada área con el dinero enviado como reembolso a cada cliente –el cual tenía que hacer un match perfecto. Ejemplo: Se entregó S/ 1,000.00, se debía enviar como reembolso S/1,000.00 li) permitió que el cliente tenga mayor detalle de todos los gastos enviados, de esta forma evitamos las solicitudes de aclaración de gastos.

Tabla 3.6. Cuadro Comparativo de Control de los Gastos 2017 / 2018 / 2019

MES	2017			2018			2019		
	(Soles)			(Soles)			(Soles)		
	Entregado	Reportado	No Reportado	Entregado	Reportado	No Reportado	Entregado	Reportado	No Reportado
ENERO	S/ 90,500.00	S/ 85,200.00	S/ 5,300.00	S/ 111,600.00	S/ 99,245.00	S/ 12,355.00	S/ 216,672.56	S/ 216,672.56	S/ 0.00
FEBRERO	S/ 98,759.00	S/ 93,458.00	S/ 5,301.00	S/ 112,832.00	S/ 110,452.00	S/ 2,380.00	S/ 204,222.10	S/ 204,222.10	S/ 0.00
MARZO	S/ 99,709.00	S/ 97,801.00	S/ 1,908.00	S/ 101,357.00	S/ 89,245.00	S/ 12,112.00	S/ 304,020.80	S/ 304,020.80	S/ 0.00
ABRIL	S/ 97,357.00	S/ 93,741.00	S/ 3,616.00	S/ 145,980.00	S/ 135,896.00	S/ 10,084.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
MAYO	S/ 93,698.00	S/ 88,965.00	S/ 4,733.00	S/ 164,656.00	S/ 160,249.00	S/ 4,407.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
JUNIO	S/ 95,243.00	S/ 94,246.00	S/ 997.00	S/ 136,123.00	S/ 126,253.00	S/ 9,870.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
JULIO	S/ 95,796.00	S/ 93,875.00	S/ 1,921.00	S/ 174,125.00	S/ 169,425.00	S/ 4,700.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
AGOSTO	S/ 97,859.00	S/ 92,458.00	S/ 5,401.00	S/ 197,583.00	S/ 189,873.00	S/ 7,710.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
SETIEMBRE	S/ 96,754.00	S/ 93,456.00	S/ 3,298.00	S/ 203,500.00	S/ 198,789.00	S/ 4,711.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
OCTUBRE	S/ 97,741.00	S/ 91,246.00	S/ 6,495.00	S/ 274,938.54	S/ 274,938.54	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
NOVIEMBRE	S/ 99,753.00	S/ 93,542.00	S/ 6,211.00	S/ 173,665.15	S/ 173,665.15	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
DICIEMBRE	S/ 100,541.00	S/ 89,524.00	S/ 11,017.00	S/ 136,217.85	S/ 136,217.85	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
TOTAL	S/ 1,163,710.00	S/ 1,107,512.00	S/ 56,198.00	S/ 1,932,577.54	S/ 1,864,248.54	S/ 68,329.00	S/ 724,915.46	S/ 724,915.46	S/ 0.00

7

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia.

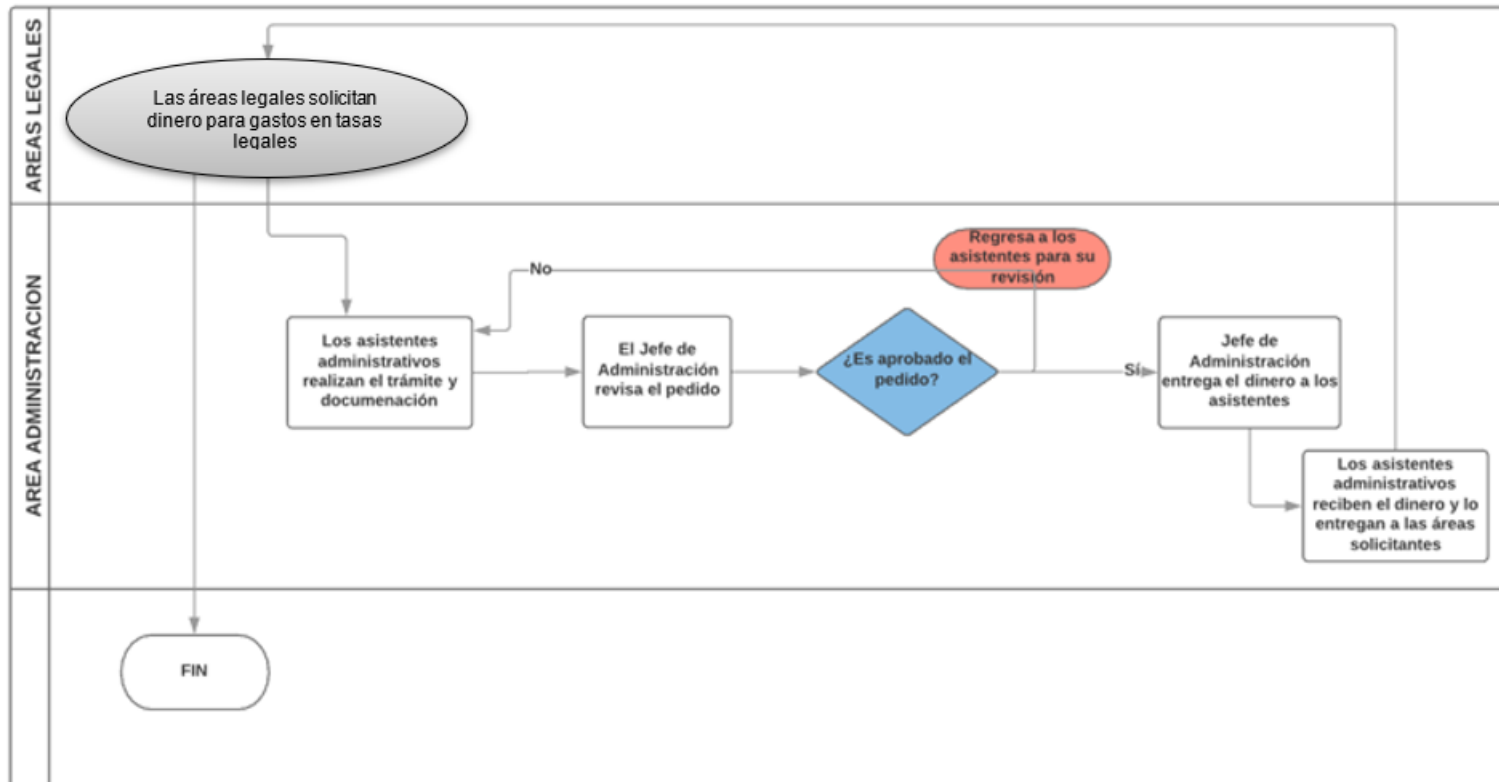
⁷ En este cuadro podemos ver el comparativo del dinero y los grandes beneficios que se obtuvieron cuando se elaboraron los cuadros 3.3, 3.4 y 3.5; con los cuales el monto de dinero no reportado o rendido descendió a 0.

3.7. Desarrollo Objetivo 2

Es muy importante señalar que en la empresa no existían procesos definidos que permitieran controlar las actividades ni los tiempos para la rendición de los gastos en tasas legales, lo que contribuía con falta de liquidez (se entregaba dinero que no era devuelto dentro de periodos establecidos). Los flujogramas de procesos que se mostrarán no estaban definidos formalmente en la empresa, pero se elaborarán para poder realizar un comparativo con las mejoras que se realizaron.

Como podemos apreciar en la **Figura 3.1**, las áreas legales de solicitaban dinero para sus gastos en tasas legales al área administrativa donde los asistentes realizan el trámite y pedían la autorización del Jefe Administrativo quien revisaba el pedido y, en el 99% de veces, lo aprobaba, entregando el dinero a los asistentes quienes lo entregan al área legal.

Figura 3.1: Flujoograma Antigo del Proceso de Requerimiento de Dinero para Gastos en Tasas Legales: 2017-2018



Fuente: La empresa

Elaboración: Propia a partir de los datos de la empresa

Se explica en la pág. 48

Implementar mejoras en los procesos de rendición de cuentas de gastos en tasas legales en el área administrativa y legal de la empresa

Para el desarrollo de las estrategias de control nos basaremos en las investigaciones de López (2018), Mejía (2002), Servin (*s.f.*), Cahui (2017), Moreno (2017); y en las teorías de Hitt et. al. (2006) y Robbins et. al. (2010); así:

- Establecer estándares
- Medición del desempeño/Resultados
- Comparación del desempeño contra los resultados
- Evaluar los resultados de la comparación y tomar acciones administrativas
- Asegurar la permanencia del cambio.
- El control debe ser económico, flexible y comprensible por quienes lo usan.

Dado lo anterior, el nuevo proceso, como lo apreciamos en la **Figura 3.2**, inicia en el Área Legal, la cual debe preparar toda la documentación (carta de presentación, cuadro Excel con el detalle de cada tasa legal y comprobantes en físico de las tasas legales) para solicitar el dinero para gastos, conforme la solicitud de gastos de la Tabla 3.3.

Este detalle es presentado al Área Administrativa, en primera instancia es recibido por los asistentes administrativos quienes hacen un primer filtro de las solicitudes de dinero y luego envían las mismas al Jefe de Administración, para su visado (Tabla 3.3. Formato de Control para Solicitudes de Dinero y 3.4. Evidencia de uso de Formato de Control para Solicitudes de Dinero).

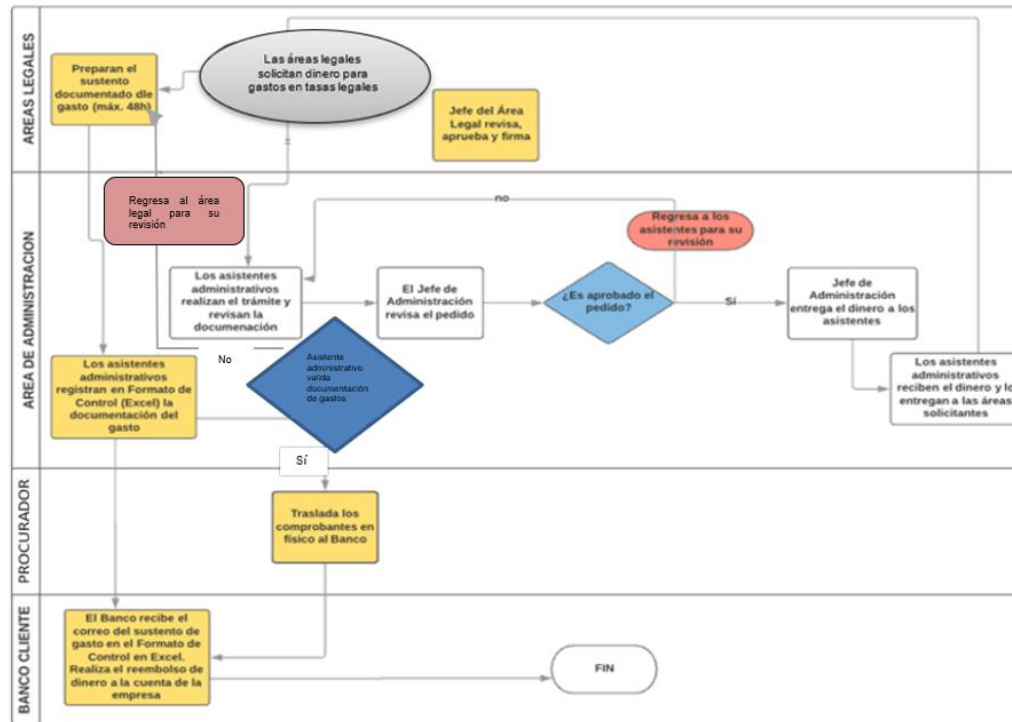
Si el jefe de administración rechaza la solicitud de gastos, los asistentes de administración deben devolver la mencionada solicitud al Área Legal, a fin de que levanten las observaciones y reinicien nuevamente el proceso de solicitud de gastos. Si lo aprueba, se entrega el dinero a los asistentes de administración para que lo entreguen al Área Legal.

Y la mejora frente al problema dos, es que se estableció que el sustento del dinero entregado se debía realizar dentro de las 48 horas siguientes a la entrega del mismo. En ese sentido, el Área Legal tenía que presentar la documentación sustentatoria del gasto en tasas legales y presentarla al Área Administrativa (Asistentes administrativos) quienes registrarán los mismos conforme lo establecido en la Tabla 3.5. Formato de Control para Control de Gastos para reembolso de dinero. Para solicitar el reembolso de gastos en tasas legales a los clientes (Bancos). Luego estos entregaran los formatos de control Tabla 3.5. en físico adjuntando también (carta de presentación, cuadro Excel con el detalle de cada tasa legal y comprobantes en físico de las tasas legales) mediante el procurador a los clientes (Bancos). En forma paralela

envían el registro de Control vía correo electrónico al Cliente.

Es finalmente, cuando el Cliente, valida que todo esté correctamente controlado y procede a reembolsar el dinero gastado en tasas legales en las cuentas de la empresa.

Figura 3.2: Flujograma Actual del Proceso de Requerimiento de Dinero para Gastos en Tasas Legales: 2019



Fuente: La empresa

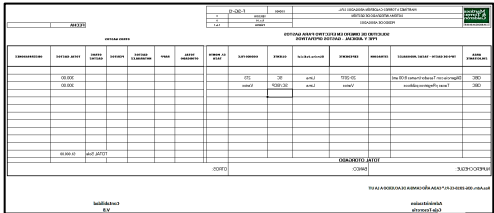
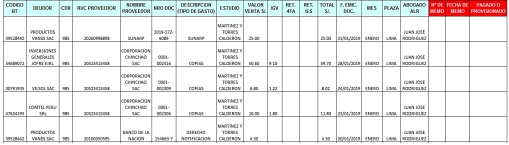
Se explica en la pág. 50

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Aaronson (1977; citado por Day, 2005) señala la obsesión que tienen los investigadores por querer incluir mucha información, no es sinónimo de abundancia sino demuestra que carecen de capacidad de discriminación. (p. 40). En este sentido, procedo a elaborar un cuadro comparativo entre el problema que existió y la solución aplicada.

4.1. Resultado 1

Tabla 4.1. Comparativo Problema – Solución de Formatos de Control

Problema	Solución
<p>No existía un adecuado control sobre el dinero destinado para los gastos en tasas legales, generando gastos no reconocidos (demora en la rendición) de <u>S/ 124,527 soles</u> entre los años 2017 y 2018 (Tabla 3.1).</p>	<p>Se implementaron medidas de control administrativo para gestionar eficientemente la rendición de cuentas en gastos de tasas legales.</p> <p>Se implementó el Formato de Control para Solicitudes de Dinero de la Tabla 3.3 y 3.4</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">Fuente: La empresa</p> <p>Se implementó el Formato de Control para Reembolsos de Dinero de la Tabla 3.5</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">Fuente: La empresa Elaboración: Propia</p>

Se lograron Controlar los Gastos como verificamos en la Tabla 3.6

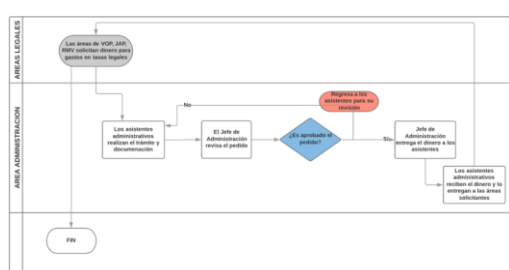
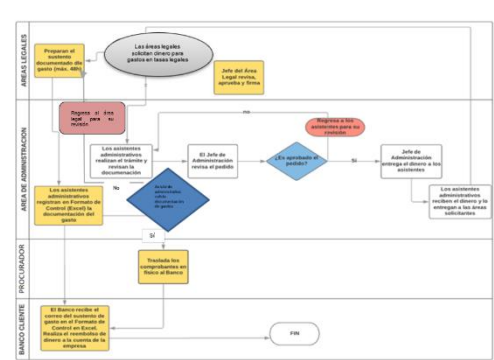
MES	2017			2018			2019		
	Entregado	Reportado	No Reportado	Entregado	Reportado	No Reportado	Entregado	Reportado	No Reportado
ENERO	S/ 90,500.00	S/ 85,200.00	S/ 5,300.00	S/ 111,000.00	S/ 99,245.00	S/ 11,755.00	S/ 216,672.56	S/ 216,672.56	S/ 0.00
FEBRERO	S/ 98,759.00	S/ 83,458.00	S/ 15,301.00	S/ 112,832.00	S/ 110,452.00	S/ 2,380.00	S/ 204,222.10	S/ 204,222.10	S/ 0.00
MARZO	S/ 99,709.00	S/ 97,801.00	S/ 1,908.00	S/ 202,927.00	S/ 89,245.00	S/ 113,682.00	S/ 294,020.80	S/ 294,020.80	S/ 0.00
ABRIL	S/ 97,357.00	S/ 93,741.00	S/ 3,616.00	S/ 145,980.00	S/ 135,896.00	S/ 10,084.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
MAYO	S/ 93,088.00	S/ 86,962.00	S/ 6,126.00	S/ 164,658.00	S/ 160,249.00	S/ 4,409.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
JUNIO	S/ 95,241.00	S/ 84,246.00	S/ 10,995.00	S/ 136,210.00	S/ 126,253.00	S/ 9,957.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
JULIO	S/ 95,795.00	S/ 83,875.00	S/ 11,920.00	S/ 174,225.00	S/ 169,425.00	S/ 4,800.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
AGOSTO	S/ 97,888.00	S/ 86,488.00	S/ 11,400.00	S/ 187,580.00	S/ 169,873.00	S/ 17,707.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
SEPTIEMBRE	S/ 95,754.00	S/ 83,452.00	S/ 12,302.00	S/ 203,500.00	S/ 198,789.00	S/ 4,711.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
OCTUBRE	S/ 97,741.00	S/ 81,246.00	S/ 16,495.00	S/ 274,938.54	S/ 274,938.54	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
NOVIEMBRE	S/ 99,753.00	S/ 89,543.00	S/ 10,210.00	S/ 173,665.11	S/ 173,665.11	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
DICIEMBRE	S/ 100,541.00	S/ 89,524.00	S/ 11,017.00	S/ 136,217.85	S/ 136,217.85	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
TOTAL	S/ 1,163,710.00	S/ 1,107,512.00	S/ 56,198.00	S/ 1,892,577.54	S/ 1,864,248.54	S/ 28,329.00	S/ 724,915.46	S/ 724,915.46	S/ 0.00

Fuente: La empresa
Elaboración: Propia

Fuente: La empresa
Elaboración: Propia

4.1. Resultado 2

Tabla 4.2. Comparativo Problema – Solución de Mejora de Procesos

Problema	Solución
<p>No existían procesos bien definidos que guiaran y controlaran las actividades y tiempos para la rendición de cuentas de los gastos en tasas legales; es decir, los flujogramas de procesos existentes estaban presentaban fallas como en la Figura 3.1.</p>  <p>Fuente: La empresa Elaboración: Propia a partir de los datos de la empresa</p>	<p>Se implementaron mejoras en los procesos de rendición de cuentas de gastos en tasas legales en el área administrativa y legal de la empresa como verificamos en la Figura 3.3</p>  <p>Fuente: La empresa</p>

Fuente: La empresa
Elaboración: Propia

Impacto directo en la empresa con las soluciones implementadas

- Se implementaron medidas para detectar los tiempos en la rendición de cuentas. Los correos de los clientes se respondían a tiempo y se solucionaron las dudas e inquietudes de los clientes de manera inmediata.
- Se logró que se rindieran los gastos legales de forma diaria, con un plazo máximo de 48 horas entre la entrega de dinero y el sustento del mismo.
- Se estableció dentro del reglamento de pedido de dinero que la no sustentación del dinero entregado dentro de plazo de 48 horas generaba la no aceptación de solicitud de gastos del área correspondiente hasta que cumpliera con el sustento adecuado.
- Para sustentar el gasto, ya no se recibían documentos en copias sino en originales.
- Todo tipo de tasas debía ser llenada con el nombre del cliente, código del cliente, número del expediente, identificado por cédula de cada cliente.
- Se permitió que la empresa tenga mayor liquidez, al enviarse los sustentos de los gastos a los clientes en forma oportuna (la devolución del dinero se realizaba en menores plazos)

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

- El establecimiento de estrategias de control administrativo permitió gestionar eficientemente los gastos en tasas legales evitando desfases documentarios administrativos y financieros presentados en los años 2017 y 2018, logrando que cada área legal debiera reportar administrativamente -mediante documentos- sus gastos dentro de las 48 horas posteriores a la entrega de dinero.
- La implementación de medidas de control administrativo mediante elaboración de documentos de gestión permitió una excelente rendición de cuentas de todas las áreas respecto de los gastos de tasas legales.
- La implementación de mejoras en los procesos administrativos -reflejados en la elaboración de flujogramas- permitieron una excelente rendición de cuentas que generó que todos los colaboradores tengan bien establecidos los pasos y actividades que se deben hacer para la rendición de cuentas de los gastos en tasas legales.

Logro de competencias

- Queda establecido que toda empresa, de cualquier giro de negocio y tamaño, deberá tener un área administrativa que planifique y elaborar sistemas de control a nivel estratégico, táctico y operativo como se aprendió los cursos de Administración y Auditoría Administrativa.
- Queda establecido que toda empresa, de cualquier giro de negocio y tamaño, deberá tener un área administrativa capaz de diagramar procesos -visualizados en flujogramas- para que los trabajadores sigan las actividades de forma clara y ordenada como se aprendió en el curso de Gestión de Operaciones.

- Queda establecido que toda empresa, de cualquier giro de negocio y tamaño, deberá establecer indicadores de gestión para controlar sus procesos administrativos y medir el logro de metas y objetivos y así tomar correctas decisiones como se aprendió en el curso de Gestión de Procesos.

Podemos concluir que el establecimiento de estrategias de control administrativo logró que la empresa gestionara eficientemente los gastos en tasas legales eliminando desfases a nivel documentario que afectaban la gestión administrativa y financiera de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que toda área administrativa planifique y elabore sistemas de control a nivel estratégico, táctico y operativo pues detectará rápidamente errores aplicando las correcciones respectivas en busca de una eficiente gestión.
- Se recomienda que toda área administrativa establezca diagramas de todos los procesos administrativos para que sus trabajadores sepan las actividades y pasos que deberán desarrollar logrando minimizar los errores en busca de una excelente gestión administrativa.
- Se recomienda que toda área administrativa establezca indicadores de gestión para controlar sus procesos administrativos midiendo el avance de metas y objetivos y tomando las medidas correctivas de forma oportuna.

Finalmente, puedo decir que esta tesis permitirá a cualquier estudiante de administración conocer cómo aplicar estrategias de control llevando la teoría a la práctica, así como elaborar procesos básicos y fundamentales para la correcta gestión empresarial.

REFERENCIAS

- Armijos, J. y Núñez M., A. (2017). Diseño e Implementación de un Modelo de Indicadores de Gestión para evaluar el desempeño de Hospitales Públicos. [Tesis]. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile. Santiago. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/149734>
- Cahui H., L. (2017). Propuesta de Control Interno para el logro de objetivos empresariales en empresas de servicios, caso Grupo Gaucho SAC, de la ciudad de Arequipa, período 2015. [Tesis]. Facultad de Ciencias Contables y Financieras. Universidad Nacional de San Agustín. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4384/Cocahule.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Day, Robert; (2005). Cómo escribir y publicar trabajos científicos. Organización Panamericana de la Salud. Tercera edición en español. Publicación Científica y Técnica N° 598. Recuperado de <http://www.bvs.hn/Honduras/pdf/Comoescribirypublicar.pdf>
- Dextre F., J. y Del Pozo R., R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? [Redalyc]. Departamento Académico de Ciencias Administrativas. Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP. Lima. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Durán J., D. (2015). Management estratégico: Su aplicación en la gestión del conocimiento y el capital humano. Universitat de Barcelona. España. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/63884>
- Ganga C., F., Cassinelli C., A., Piñones S., M. y Quiroz C., J. (2014). El Concepto de Eficiencia Organizativa: Una aproximación a lo universitario. [Artículo]. Centro de Estudios de Desarrollo Regional y Políticas Públicas (CEDER). Universidad de Lagos, Osorno. Chile. Recuperado de http://ceder.ulagos.cl/lider/images/numeros/25/5_Ganga.pdf
- Ganiko S., G., Guerrero R., M. y Solari R., A. (2017). El Proceso de Administración Estratégica en la pequeña empresa: estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras del sector textil de Lima Metropolitana. [Tesis]. Facultad de Gestión y Alta Dirección. Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP. Lima.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). Administración. Un enfoque basado en competencias. CENGAGE Learning. 11ª Edición. México D. F.

Hernández S., R.; Fernández C., C. y Baptista L., P. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw Hill. 5ta. Edición. México.

Hitt, M., Black, J. y Porter, L. (2006). Administración. Pearson Educación. 9na Edición. México.

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2018). Perú: Estructura Empresarial 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1586/libro.pdf

Jiménez G., K. (2017). Factores de contingencia relevantes para el diseño del control interno. [Tesis]. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad ESAN. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1211/Jimenez%20Gomez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial. McGraw Hill. 14ava Edición. México.

Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). Administración de Operaciones. Procesos y cadenas de valor. Pearson Educación. 8va Edición. México.

López P., W. (2018). Estrategias de Control Interno para mejorar el Proceso Contable en el Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela. [Tesis]. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Guayaquil. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28745/1/TESIS%20L%C3%93PEZ%20ROBERTO-1.pdf>

Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F. y Montalván, G. (2002). Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo. Centro

- Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Ottawa. Canadá. Recuperado de <https://bit.ly/2CXPRyf>
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Universidad Nacional de Cuyo. Secretaría de Gestión Administrativa, Económica y de Servicios. [Scielo]. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004
- Magretta, J. (2014). Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia. Grupo Editorial Patria. Primera Edición Ebook. México. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ipaesp/reader.action?docID=3227502&query=joan+magretta>
- Mejía, R. (2002). Sistemas de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP). Revista Universidad EAFIT. Colombia. [Publicado el 19/Junio/2012]. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/958>
- Monge, S., Ronda, E., Pons-Vigués, M., Vives C., C., Malmusi, D. y Gil-González, D. (2015). Limitaciones y recomendaciones metodológicas en las publicaciones sobre salud de la población inmigrante en España. [Scielo]. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112015000600012
- Moreno M., R. (2017). La falta de implementación de Control Interno en el departamento de cobranzas y su influencia en la Rentabilidad de la empresa Alisercon SAC, en el 2015. [Tesis]. Facultad de Negocios. Universidad Privada del Norte. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13565/Tesis%20Erika%20Moreno%20Montoya.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Münch, L. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Pearson Educación. 1era Edición. México.
- Paan, C. (10.04.2017). Mercado de bufetes de abogados: se intensifica la competencia. Diario El Comercio. Lima. Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/mercado-bufetes-abogados-intensifica-competencia-413493>
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). Administración. 10ma Edición. Pearson Educación. México

- Romero B., E. y Díaz C., J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. México. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/270/27018888005.pdf>
- Rojas, K., Tamayo C., C. y Tamayo P., K. (2011). Plan Estratégico de la Molina. Tesis. Escuela de Postgrado. Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP. Lima.
- Rosales V., E. (2013). Incidencia del Control Administrativo como labor de Veeduría Pública en la Gestión Municipal. [Tesis]. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras. Universidad San Martín de Porres (USMP). Lima, Perú. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/646/3/rosales_e.pdf
- Salgado C., J. y Calderón P., L. (2014). Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: una revisión conceptual. Área de investigación: Teoría de la administración. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia. XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Recuperado de congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/17.05.pdf
- Samaniego G., K. (2017). Indicadores de Gestión Administrativa como Mecanismo de Control en la Coordinación de Postgrados PUCESE. [Tesis]. Dirección de Investigación y Postgrados. Pontificia Universidad Católica de Ecuador (PUCESE). Sede Esmeraldas. Recuperado de <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/1068>
- Semana Económica (10.09.2015). Legal 500 presentó ranking con los mejores estudios de abogados del Perú. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/management/169024-legal-500-presento-ranking-con-los-mejor-estudios-de-abogados-del-peru/>
- Servin, L. (s.f.). ¿Por qué es importante el control interno en las empresas? [Web]. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>
- Spinak, E. (2015). Etica en la investigación: cómo mejorar la integridad de los científicos en su trabajo. [SciELO]. Recuperado de <https://blog.scielo.org/es/2015/07/01/etica-en-la-investigacion-como-mejorar-la-integridad-de-los-cientificos-en-su-trabajo/#.XjHgeTJKjIU>

Summers, D. (2006). Administración de la Calidad. Pearson Educación. México.

Valdiviezo G., V. (2013). Implementación de un Sistema de Control Interno para la Eficiente Gestión Presupuestaria en la Universidad Nacional de Trujillo. [Tesis]. Escuela de Postgrado. Lima, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2JVYUFW>

Weinberger, K. (2009). Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. USAID Del Pueblo de los Estados Unidos de América. Ministerio de la Producción, Perú. MYPE Competitiva. Recuperado de http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf

ANEXOS

Anexo 1

INSTITUCIÓN	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS	ÁREA	COORDINACIÓN DE POSTGRADOS
DENOMINACIÓN:		FACTOR CRÍTICO	
Solicitud para pago a docentes por asesorías de tesis y revisión de planes		Entrega oportuna de los documentos de soporte y la solicitud de pago	
INDICADOR			
Indicador para el seguimiento de los pagos a los asesores y lectores.			
DEFINICIÓN			
Es la actividad donde se realiza el pago a los docentes por asesorías y lecturas de planes de tesis.			
OBJETIVO			
Con este indicador se pretende mantener a los docentes satisfechos por los pagos realizados.			
SUGERENCIA			
Un lapso de 8 días calendario para realizar el pago.			
VALORACIÓN DEL INDICADOR			
$\frac{\text{Total de solicitudes de pagos despachadas}}{\text{Total de solicitudes de pago recibidas}}$			

Fuente: Samaniego (2017; p. 54)

Anexo 1

INSTITUCIÓN	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS	ÁREA	COORDINACIÓN DE POSTGRADOS
DENOMINACIÓN:		FACTOR CRÍTICO	
Despacho de comunicaciones internas		Despacho oportuno de las comunicaciones	
INDICADOR			
Indicador para el seguimiento de las comunicaciones enviadas			
DEFINICIÓN			
Son las comunicaciones internas que se recibe en la Coordinación de Postgrados.			
OBJETIVO			
Con este indicador se pretende despachar el mayor número de comunicaciones posibles.			
SUGERENCIA			
Despachar las comunicaciones de acuerdo al grado de importancia que tiene.			
VALORACIÓN DEL INDICADOR			
$\frac{\text{Comunicaciones internas despachadas}}{\text{Total de comunicaciones recibidas}}$			

Fuente: Samaniego (2017; p. 56)

Anexo 2

CONSULTA RUC: 20296735273 - MARTINEZ & TORRES-CALDERON ABOGADOS SRL.

Número de RUC:	20296735273 - MARTINEZ & TORRES-CALDERON ABOGADOS SRL.		
Tipo Contribuyente:	SOC.COM.RESPONS. LTDA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	27/11/1995	Fecha Inicio de Actividades:	11/11/1995
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. JORGE CHAVEZ CRUCE CON BERLIN NRO. 184 DPTO. 601 (JORGE CHÁVEZ N 184, OF. 601, 602, 603) LIMA - LIMA - MIRAFLORES		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema de Contabilidad:	MANUAL/COMPUTARIZADO		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 6910 - ACTIVIDADES JURIDICAS		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA NOTA DE CREDITO NOTA DE DEBITO		
Sistema de Emisión Electrónica:	DESDE LOS SISTEMAS DEL CONTRIBUYENTE. AUTORIZ DESDE 17/11/2016		
Afiliado al PLE desde:	01/01/2013		
Padrones :	Incorporado al Régimen de Buenos Contribuyentes (Resolución N° 0230050261052) a partir del 01/05/2019		

Ficha Ruc de la empresa, la cual demuestra que la empresa si existe, aunado a que se ha adjuntado al trámite reglamentario la vigencia de poder del representante de la empresa, así como su autorización de presentar datos de la misma.