

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES



Mejora en el control documentario de las papeletas de la empresa
de Transportes y Servicios el Rápido S. A. y su impacto en el
resultado financiero, periodo 2023-2026

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

AUTOR

Rosa Isabel Hernández Quispe

ASESOR

William Amadeo Muñoz Marticorena

Lima, Perú

2022

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES



Mejora en el control documentario de las papeletas de la empresa
de Transportes y Servicios el Rápido S.A y su impacto en el
resultado financiero, periodo 2023-2026

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR

Rosa Evelyn Mansilla Bustamante

ASESOR

William Amadeo Muñoz Marticorena

Lima, Perú

2022

METADATOS COMPLEMENTARIOS

Datos del autor

Nombres	Rosa Evelyn
Apellidos	Mansilla Bustamante
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	47288907
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	William Amadeo
Apellidos	Muñoz Marticorena
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08269783
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0003-2112-1453

Datos del Jurado

Datos del presidente del jurado

Nombres	lianov Pablo
Apellidos	Carrasco López
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	09982771

Datos del segundo miembro

Nombres	Jorge Eduardo
Apellidos	Costa Rodríguez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10063247

Datos del tercer miembro

Nombres	William Amadeo
Apellidos	Muñoz Marticorena
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08269783

Datos de la obra

Materia*	transporte, control interno, gestión documental y procesos
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: enlace	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Tesis
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Licenciado en Administración
Grado académico o título profesional	Título Profesional <input type="button" value="v"/>
Nombre del programa	Administración
Código del programa Consultar el listado: enlace	413016

*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Rosa Isabel
Apellidos	Hernández Quispe
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	42072343
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	William Amadeo
Apellidos	Muñoz Marticorena
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08269783
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0003-2112-1453

Datos del Jurado**Datos del presidente del jurado**

Nombres	lianov Pablo
Apellidos	Carrasco López
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	09982771

Datos del segundo miembro

Nombres	Jorge Eduardo
Apellidos	Costa Rodríguez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10063247

Datos del tercer miembro

Nombres	William Amadeo
Apellidos	Muñoz Marticorena
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08269783

Datos de la obra

Materia*	transporte, control interno, gestión documental y procesos
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: enlace	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Tesis
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Contador Público <input type="checkbox"/>
Grado académico o título profesional	Título Profesional <input type="checkbox"/>
Nombre del programa	Contabilidad <input type="checkbox"/>
Código del programa Consultar el listado: enlace	411026

*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

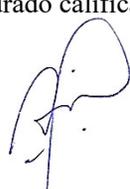
ACTA N° 097-2022-ADM.

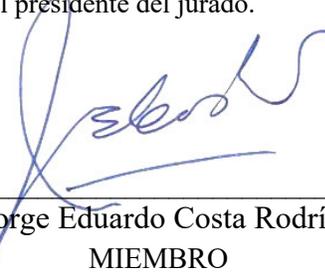
Siendo las 15:03 horas del día **lunes 19 de diciembre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **093-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis “**Mejora en el control documentario de las papeletas de la empresa de Transportes y Servicios el Rápido S.A y su impacto en el resultado financiero, periodo 2023-2026.**” presentada por el bachiller **MANSILLA BUSTAMANTE, ROSA EVELYN**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Licenciado en Administración**.

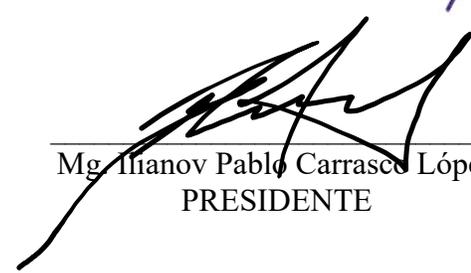
Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
Mejora en el control documentario de las papeletas de la empresa de Transportes y Servicios el Rápido S.A y su impacto en el resultado financiero, periodo 2023-2026.	Mag. Carrasco López, Ilianov Pablo. Presidente Mag. Muñoz Marticorena, William Amadeo. Miembro Mag. Costa Rodríguez, Jorge Eduardo. Miembro	Sobresaliente (18)

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue aprobada por unanimidad por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.


Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena
MIEMBRO


Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez
MIEMBRO


Mg. Ilianov Pablo Carrasco López
PRESIDENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD

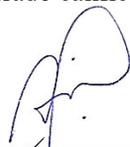
ACTA N° 155-2022-CONT.

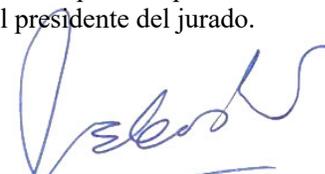
Siendo las 15:03 horas del día **lunes 19 de diciembre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **093-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Mejora en el control documentario de las papeletas de la empresa de Transportes y Servicios el Rápido S.A y su impacto en el resultado financiero, periodo 2023-2026.”** presentada por el bachiller **HERNANDEZ QUISPE, ROSA ISABEL**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Contador Público**.

Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Mejora en el área de cobranza y su impacto en los resultados financieros en la empresa Andes Express S.A.C. 2022-2025”	Mag. Carrasco López, Ilianov Pablo. Presidente Mag. Muñoz Marticorena, William Amadeo. Miembro Mag. Costa Rodríguez, Jorge Eduardo. Miembro	Sobresaliente (18)

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue aprobada por unanimidad por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.


Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena
MIEMBRO


Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez
MIEMBRO


Mg. Ilianov Pablo Carrasco López
PRESIDENTE

Anexo 2

CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR(A) DE TESIS / INFORME ACADÉMICO/ TRABAJO DE INVESTIGACIÓN/ TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO

Lima, 22 de diciembre de 2022.

Señor,
William Amadeo Muñoz Marticorena
Jefe del Departamento de Investigación
Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis bajo mi asesoría, con título: “Mejora en el control documentario de las papeletas de la empresa de Transportes y Servicios el Rápido S.A y su impacto en los resultados financieros, periodo 2023 2026” presentada por Rosa Isabel Hernández Quispe (código 20032022 y DNI 42072343) y Rosa Evelyn Mansilla Bustamante (código 2010200463 y DNI 47288907) para optar el título profesional de Contador Público y Licenciado en Administración respectivamente de la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales de la Universidad Católica Sedes Sapientiae ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 11 %** (poner el valor del porcentaje).* Por tanto, en mi condición de asesor, firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,



Firma del Asesor

DNI N°: 09260783

ORCID: 0000-0003-2112-1453

Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales UCSS

* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros

El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.

DEDICATORIA

A nuestros padres por su apoyo incondicional, tanto moral como motivacional, además de sus sabios consejos que facilitaron la culminación de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iv
TABLA DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
Introducción.....	1
Capítulo 1. Problemática Empresarial.....	2
1.1 Diagnóstico Contextual de la Situación Problemática.....	2
1.2 Formulación del Problema Empresarial	3
1.2.1 Problema General	3
1.2.2 Problemas Específicos.....	3
1.3 Justificación de la Problemática	4
1.3.1 Justificación Operativa.....	4
1.3.2 Justificación Económica.....	5
1.4 Objetivos de la Investigación	5
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos	6
Capítulo 2. Marco Teórico.....	7
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	7
2.2.1 Internacionales	7
2.2.2 Nacionales.....	9
2.2 Base Teórica de la Investigación	12
2.2.1 Control Interno	12
2.2.2 Objetivos del Control Interno	13

2.2.3	Componentes del Control Interno.....	14
2.2.4	Importancia del Control Interno	16
2.2.5	Clasificación del Control Interno	17
2.2.6	Gestión Documental.....	18
2.2.7	Objetivos de la Gestión Documental	19
2.2.8	Ventajas de la Gestión Documental	20
2.2.9	Importancia de la Gestión Documental	20
2.2.10	Valor Actual Neto	21
2.2.11	Beneficio-Costo.....	23
2.3	Base Legal	24
2.4	Marco Conceptual de la Situación de la Problemática	26
2.4.1	Resultado Financiero.....	26
2.4.2	Gestión Documentaria.....	26
2.4.3	Infracciones y Sanciones de Tránsito	27
2.4.4	Mejora de Gestión de Procesos	34
2.4.5	Capacitación Organizacional.....	35
	Capítulo 3. Metodología	36
3.1	Marco Metodológico.....	36
3.1.1	Hipótesis.....	36
3.1.1.1	Hipótesis General	36
3.1.1.2	Hipótesis Específicas.....	36
3.1.2	Variables de Estudio.....	37
3.1.2.1	Variable Independiente.....	37
3.1.2.2	Variable Dependiente	38
3.2	Diseño de la Investigación	39
3.2.1	Tipo y Alcance de Investigación	39

3.2.2 Descripción del Diseño de Investigación	40
3.3 Técnicas e Instrumentos	41
3.3.1 Técnicas	42
3.3.2 Instrumentos.....	44
3.4 Recolección y Procesamiento de los Datos Empresariales	46
3.4.1 Técnicas de Recolección	46
3.4.2 Técnicas de Procesamiento	47
Capítulo 4. Propuesta y Ejecución de Mejora	52
4.1 Descripción del Sector	52
4.2 Diagnóstico del Caso Empresarial	62
4.2.1 Identificación de la Problemática Empresarial.....	62
4.2.2 Monetización de la Problemática Empresarial.....	63
4.3 Propuesta de Mejora.....	63
4.3.1 Objetivos	64
4.3.2 Diagrama del Proyecto de Mejora	64
4.3.3 Proyecto de Mejora	65
4.3.4 Monetización del Proyecto de Mejora	71
4.4 Ejecución del Proyecto de Mejora	71
4.4.1 Proyección de EE. FF.....	71
4.4.2 Validación Cuantitativa.....	72
4.4.2.1 Valor Presente Neto	74
4.4.2.2 Costo Beneficio.....	75
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones	77
5.1 Conclusiones	77
5.2 Recomendaciones.....	78
Referencias.....	79

	87
Anexo 2: Acta de Reunión.....	88
Anexo 3: Cotización de programa GPS – Actualización:.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variable independiente, sub variables e indicadores.....	38
Tabla 2 Variable dependiente, sub variables e indicadores	39
Tabla 3 Instrumento de determinación del problema	44
Tabla 4 Proceso de la información	48
Tabla 5 Resumen de las cinco fuerzas de Porter en la E.T. El Rápido S.A	59
Tabla 6 Resumen del análisis PESTEL	62
Tabla 7 Monetización de los importes de papeletas.....	63
Tabla 8 Seguimiento de los Reportes de Papeleta por Ruta	68
Tabla 9 Reporte del motivo de la infracción	69
Tabla 10 Escala de crecimiento de ingresos proyectados.....	72
Tabla 11 Costo beneficio sin tratamiento	76
Tabla 12 Costo beneficio con tratamiento	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Componentes del control interno.....	15
Figura 2 Flujo de la información y almacenamiento de la información.....	21
Figura 3 Infracción código M (Muy Grave)	28
Figura 4 Infracción código G (Grave).....	29
Figura 5 Infracción código L (Muy Leve)	30
Figura 6 Tabla de sanciones, infracciones y medidas de prevención (ATU).....	33
Figura 7 Diagrama de Ishikawa	46
Figura 8 Diagrama de Ishikawa, causas principales del problema.....	50
Figura 9 Organigrama y la ubicación del área de estudio en la empresa "El Rápido" S.A	55
Figura 10 Estructura del proyecto de mejora	64
Figura 11 Proceso del área de Operaciones	66
Figura 12 Proceso mejorado del área de Operaciones.....	67
Figura 13 Monetización del proyecto de mejora.....	71
Figura 14 Validación cuantitativa sin tratamiento	73
Figura 15 Validación cuantitativa con tratamiento	74
Figura 16 Valor actual neto sin tratamiento.....	75
Figura 17 Valor actual neto con tratamiento.....	75

Resumen

En el contexto del sector de transporte público de la ciudad de Lima metropolitana, se toma a una empresa de transporte como caso de análisis, el cual presenta una problemática en el alto importe en papeletas ocasionado por la falta de control interno en dicha empresa, por lo tanto, el objetivo principal es mejorar los procedimientos internos en el área de operaciones específicamente en el orden documentario en referencia a las papeletas impuestas a los buses que prestan el servicio todo ello para optimizar los resultados financieros de la empresa, la metodología utilizada tiene un alcance descriptivo con un enfoque cuantitativo y el diseño correlacional basado en la observación. Con ello, se propone un plan de mejora elaborado en base a la matemática financiera donde se tomará en cuenta las ratios financieras a futuro que serán el indicador principal del proyecto, en cual será aplicado juntamente con una capacitación al personal, para la implementación de la mejora, se concluye que, el ordenamiento de documentos y el proceso correcto evitará el gasto en papeletas y se recomienda mantener un adecuado control interno en el proceso de las papeletas.

Palabras clave: transporte, control interno, gestión documental y procesos

ABSTRACT

In the context of the public transport sector of the city of metropolitan Lima, a transport company is taken as a case of analysis, which presents a problem in the high amount of ballots caused by the lack of internal control in said company, therefore, the main objective is to improve internal procedures in the area of operations specifically in the documentary order in reference to the ballots imposed on the Buses that provide the service. All this to optimize the financial results of the company, the methodology used has a descriptive scope with a quantitative approach and correlational design based on observation. With this, an improvement plan is proposed based on financial mathematics where the future financial ratios will be taken into account, which will be the main indicator of the project, in which it will be applied together with staff training, for the implementation of the improvement, it is concluded that, the ordering of documents and the correct process will avoid spending on ballots and it is recommended to maintain adequate internal control in the process of the ballots.

Keywords: transport, internal control, document management and processes

Introducción

En la actualidad las empresas dedicadas al rubro de transporte de ciudadanos cuentan con una alta cantidad de papeletas por diversos motivos desde infracciones leves hasta multas ocasionadas por accidente en la vía pública, esto a pesar de ser montos elevados son descuidados por las empresas del sector en consecuencia, generan gastos innecesarios únicamente por no contar con un eficiente control interno en los documentos (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021, párr. 1).

Así, empresas del sector de transporte urbano, como la Empresa de Transportes y Servicios el Rápido S.A. que pretende mejorar sus ganancias debe afrontar tales retos en el control interno a través de una propuesta de mejora del control de las papeletas. Para tal fin, deben realizar una importante labor, como el análisis situacional de la empresa y el diseño de la mejora mediante el análisis PESTEL, la evaluación de Porter y la validación cuantitativa.

En relación con la bibliografía investigada indica que estas herramientas de gestión permiten conocer los factores críticos internos de la empresa, otras referencias por medio de encuestas conocieron que es eficiente el proyecto ya que las personas se adecuaron al cambio y se obtuvieron resultados positivos

El tema por investigar en la presente tesis es la “Mejora en el control documentario de las papeletas de la Empresa de Transportes y Servicios El Rápido S.A. y su impacto en los resultados financieros, 2023-2026”. Así, esta tesis aborda cinco capítulos. El primer capítulo, desarrolla el problema empresarial, que ha permitido comprender el caso de estudio, establecer problemas específicos que también son importantes en la elaboración de este trabajo.

El segundo capítulo, aborda el argumento teórico de toda la bibliografía encontrada y revisada de otros estudios tanto internacionales y nacionales que han sumado a la investigación, En el tercer capítulo, se describe el método aprovechado y el instrumento de análisis. En el cuarto capítulo, se presentan la propuesta, la monetización y la ejecución de la mejora con las fases aplicables en cada una de ellas. Finalmente, en el quinto capítulo, se aborda las conclusiones y sugerencias.

Capítulo 1. Problemática Empresarial

1.1 Diagnóstico Contextual de la Situación Problemática

Actualmente, en las organizaciones, para poder desarrollarse y alcanzar un crecimiento económico, se debe realizar una serie de medidas con base en controles que aseguren la viabilidad de sus operaciones. Además, estas medidas deben ir acompañadas de diseños de estrategias que permitan un adecuado posicionamiento según el sector empresarial y una adecuada gestión.

Según lo indicado, la aplicación de estas medidas sobre la base de una adecuada gestión empresarial tiene como finalidad buscar los mejores resultados. Por ello, “los diseños deben tener los componentes de control que asegure que las acciones se formalicen en rendimiento real y efectivo” (Rubio, 2008, p. 44).

Al respecto, el instrumento que aporta el modo correcto de ejecutar las funciones conduciendo las diferentes actividades es el llamado control interno. Su necesidad se justifica debido a que “para un adecuado control interno, es necesario dar seguimiento a la ejecución de las actividades estratégicas, detectar las oportunidades de mejora y realizar adecuaciones con una toma de decisiones” (Pereira, 2019, p. 29).

Por consiguiente, el control interno involucra una evaluación integral de las diversas áreas del negocio teniendo un impacto muy importante en cada una de ellas. En lo individual, se establece en el área de operaciones y está direccionado a la gestión documentaria. Por ello, las empresas buscan aplicar las técnicas con base en una secuencia de monitoreo de archivos, almacenamientos cronológicos. En esa dirección, se define que la gestión documentaria puede direccionar en “establecer un procedimiento documentado que origine los controles necesarios para controlar sistemáticamente la información, crear, recibir, aprobar, revisar y actualizar, asegurando que se identifiquen los cambios, conservando los documentos originales” (Quiroz, 2013, p. 31).

En la actualidad, el negocio de Transportes y Servicios El Rápido S. A., se dedica al transporte urbano de pasajeros. En este sector empresarial, es una práctica común establecer la gestión documentaria y llevar un control con base en procesos que agilizan los mecanismos de gestión, aplicable en los reportes de papeletas. Esto lo corrobora “la plataforma digital del estado peruano” (Plataforma Digital única del Estado Peruano, 2020, párr. 1).

Sin embargo, la existencia de los importes de papeletas, generadas por las sanciones e infracciones de los colaboradores, origina una alerta de riesgo que afecta los resultados financieros al término de cada ejercicio anual. Por lo tanto, este sobre costo afecta también a los flujos de efectivo proyectado. A su vez, genera un desbalance en los ingresos y las obligaciones en costos-gasto.

1.2 Formulación del Problema Empresarial

1.2.1 Problema General

- ¿En relación con el problema de control interno de las multas por papeletas de tránsito de la empresa Transportes y Servicios El Rápido S. A., puede implementarse un proyecto de mejora que optimice sus resultados financieros?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cuál es la problemática en el control interno de las multas por papeletas de tránsito en la empresa Transportes y Servicios el Rápido S.A. que afecta sus resultados financieros?
- ¿Cuál debe ser la estructura de un proyecto de mejora que corrija el problema de la empresa Transportes y Servicios El Rápido S. A. respecto al control interno de las multas por papeletas de tránsito?

- ¿De qué manera se valida cuantitativa y financieramente que el proyecto de mejora, relacionado con la problemática de control de las multas por papeletas de tránsito en Transportes y Servicios El Rápido S. A., optimice sus resultados financieros?

1.3 Justificación de la Problemática

Yáñez (2016) considera proponer un mecanismo de control interno que facilite hacer medición y generar mayor alineamiento (p. 8). Esto se realiza con el fin de brindar información, control necesario, aplicar estrategias y ordenar la documentación basada en información que servirá de apoyo para brindar facilidad a los colaboradores con el objetivo de que puedan adaptarse al contexto de trabajar con base en estructura de control.

1.3.1 Justificación Operativa

Dentro de la planificación operativa, se puede establecer que la administración de la parte documentaria de una empresa debe estar dirigida a los individuos que la emplean, se trate de un proveedor, un empleado o cliente de la organización (Russo, 2011, p. 15). Igualmente, este proceso establece estrategias que definen qué dirección tomar para alcanzar lo que se quiere con los recursos adecuados (Jimenez, 2017, p. 28).

Es por ello que el presente estudio se direcciona a mejorar la gestión documentaria de los importes de papeletas, considerando las estrategias que permitan al área de operaciones analizar los aspectos inherentes al mecanismo de control actual de la información. Así mismo, se toman en cuenta estrategias que ayuden identificar y analizar las infracciones generadas por los colaboradores, evaluando los componentes en el proceso de la infracción.

Estas estrategias permitirán al área operativa identificar las unidades de análisis que involucra las infracciones cometidas, en primer lugar. De igual forma, se observará las rutas identificadas, motivo de la infracción, el infractor, el código de sanción. Asimismo, la información será filtrada a través de reportes que brindarán la información oportuna actualizada para generar las estrategias correctivas y mejoras correspondientes en el área operativa.

1.3.2 Justificación Económica

A nivel económico, la optimización de los recursos tiene una viabilidad primordial para la ejecución de las operaciones. Es por ello que la gestión documental busca “mitigar la ocurrencia de eventos que ocasionen pérdidas económicas a la organización” (Jimenez, 2017, p. 16). Con esta finalidad, se busca disminuir los costos relacionados que permiten la trazabilidad para identificar las causas directas e indirectas del problema.

Por tal motivo, este proyecto de mejora permitirá verificar y comprobar el impacto de generar un control documentario en la organización. Así, el área operativa con la información recolectada realizará el seguimiento oportuno de los reportes de infracciones otorgando el análisis adecuado. Se trata de una proyección con base en medidas correctivas necesarias con el objetivo de obtener óptimos resultados.

De igual manera, este proceso de gestión documentaria tiene como finalidad otorgar a la empresa resultados económicos provenientes de la implementación del estudio, sobre la base de un adecuado control interno. Con este se analizará, canalizará y estructurará la información para evitar y prevenir contingencias financieras futuras.

1.4 Objetivos de la Investigación

Según lo propuesto en la problemática de este estudio, se ha definido un objetivo general y objetivos específicos. Estos objetivos se presentan a continuación.

1.4.1 Objetivo General

- Elaborar un proyecto de mejora en el control interno de las multas por papeletas de tránsito en la Transportes y Servicios El Rápido S. A. que al ejecutarse permita optimizar los resultados financieros.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar y evaluar el estado actual del área de operaciones y, en particular, el control documentario de la empresa de Transportes y Servicios El Rápido S. A., en la que se ubica la problemática de control interno de las multas por papeletas de tránsito.
- Diseñar un proyecto de mejora que optimice el problema de la empresa Transportes y Servicios El Rápido S. A. en relación con el control interno de las multas por papeletas de tránsito.
- Validar cuantitativamente el impacto del proyecto de mejora respecto a la problemática planteada.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la Investigación

El presente apartado despliega aportes de autores internacionales y nacionales que han desarrollado tesis relacionadas al tema de la presente investigación. Esta selección de trabajos se realiza con el fin de presentar sus problemáticas, metodologías, resultados destacados, así como sus conceptos e instrumentos utilizados.

2.2.1 Internacionales

Bravo (2014) realizó el estudio *Diseño de un sistema de control interno para la cooperativa de transportes de pasajeros Flavio Alfaro del Cantón Chone*, ubicado en el repositorio de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. El autor encontró en su contexto de estudio que la información que manejaba la cooperativa no era fiable, ni eficiente ni eficaz; puesto que carecían de un plan de control interno (p. 16).

De igual manera, la ausencia de una estructura sólida, sin enfoque en las actividades relacionadas al control contable y financiero, no les permitieron a los dueños conocer los riesgos que afectaban la veracidad de la información y documentación de la cooperativa. Al respecto, el autor realizó un análisis en toda la empresa. Así, encontró una carencia de misión, visión y objetivos empresariales, ante lo cual da propuestas de mejora.

En este trabajo, Bravo aplicó el método del cuestionario utilizando la técnica de encuesta, la cual abarcó dieciocho preguntas cerradas para conocer la función de cada trabajador. Estas se aplicaron a las áreas de la gerencia, operaciones y ventas del servicio. Por ello, una vez evaluados los resultados obtenidos y conociendo las deficiencias por mejorar, el estudio brindó una propuesta en cuatro áreas específicas: operaciones, contabilidad, ventas del servicio y gerencia.

Como resultados del área operativa, propone, por un lado, definir los objetivos y, por otro lado, un diagrama de flujos del área, estableciendo una forma más ágil de realizar dichas actividades. Además, plantea la creación de puestos de dirección para que supervisen. De la misma manera, el área comercial, contable y de ventas debe tener un sistema automatizado para el registro de sus labores cotidianas, y se evite las pérdidas de registros, información y documentación valiosas para una toma de decisiones asertiva.

Con referencia a la arista de ordenamiento documentario, Salazar (2019), en su investigación *Diseño de un modelo corporativo de gestión documental para Metro de Santiago*, se enfoca en los procesos que se producen en dicha empresa, desde documentos internos normativos y de comunicación interna hasta documentos de contratos, licitaciones, entre otros. A partir de ello, identifica que no se sigue un adecuado almacenamiento tanto físico como virtual, lo que origina pérdida de documentación valiosa (p. 2). Para ello, se plantea como principal objetivo lo siguiente:

Diseñar procesos de gestión enfocados en administrar documentos de valor que permitan la eficiencia al momento de consultar la información producida por dichos procesos a diario. Posterior a ello, plantea ciertos objetivos secundarios como minimizar la pérdida de documentación física o virtual, mejorar la calidad de la información almacenada y la obtención del documento de forma directa. (Salazar, 2019, p. 3)

La metodología que usó fue principalmente descriptiva, con la cual realizó un diagnóstico situacional con la idea de identificar las causas principales y, luego, elaboró un análisis aplicando el FODA. Para la validación, usó el SharePoint con el fin de mostrar que funciona la estandarización de procesos. Después, procedió a aplicar encuestas para confirmar cómo avanza el proceso nuevo diseñado y, a su vez, medir el cambio generado (Salazar, 2019, p. 6).

Como resultados de su investigación, la mayoría de las personas que fueron parte de esta estandarización del proceso dieron un dato relevante acerca del uso de términos exactos que todos puedan manejar y comprender con el objetivo de ubicar al documento. Finalmente, concluye que la propuesta mejora el nivel de madurez del proceso (Salazar, 2019, p. 106).

Por otra parte, Yáñez (2016), en su tesis que tiene como título *Propuesta sistema de control de gestión empresa Chilexpress*, situado en el depósito digital de la Universidad de Chile, propone un mecanismo de control de gestión que permite a los negocios implementar decisiones y acciones óptimas en la consecución de las metas marcadas. De igual forma, asegura la realización de la misión y visión (p. 15).

Además, se aplica una propuesta estratégica que permite dar mayor efectividad a los resultados requeridos. También, se analiza el negocio mediante el FODA para “identificar sus principales factores críticos tanto positivos como negativos” como resultado de la intersección entre variables internas (fortalezas y debilidades) y variables extrínsecas (oportunidades y amenazas) (p. 20).

Por este motivo, el diseño de la indagación del sistema de gestión se establece bajo el sustento de procesos integrados. Es decir, se coordina con las distintas áreas de los diferentes sectores, ya sea comercial, operativo y de apoyo. Aquel sistema, mediante un sistema integrado, va a generar el proceso de los datos de la información recopilada, aplicando así los medios para llevar a cabo la gestión respectiva (p. 47).

2.2.2 Nacionales

La tesis de Jiménez (2017), denominada *Factores de contingencia relevantes para el diseño del control interno* y alojado en el repositorio de la Universidad ESAN, es un tipo de estudio descriptivo con enfoque cuantitativo. La muestra de estudio, calculada mediante el muestreo no probabilístico, consta de 373 encuestas aplicadas a mypes en el distrito de Lince (p. 30).

Sobre la problemática por analizar, primero, infiere que para contar con un buen control interno en las empresas es necesario tomar en cuenta otros factores indirectos y de contingencia que permitan dirigir a la empresa y, en esa misma línea, trabajar de forma eficaz y eficiente. Entre estos factores, está el número de integrantes de una organización. Esto se refiere a que, si se tiene mayor cantidad de integrantes, habrá mayor complejidad y expansión en las operaciones.

En cuanto a la recaudación de información, se hizo por medio de un cuestionario muy elaborado que comprendía entre preguntas generales, elaboradas únicamente con el objetivo de conocer a la organización y su estructura. Por otro lado, se formularon preguntas relacionadas a los otros factores indirectos y de contingencia. Asimismo, se consideró la estructura de un buen sistema de control.

En la parte metodológica, para el análisis numérico y estadístico, usaron el *software* estadístico SPSS, el cual facilitó el análisis de sus variables que fueron validadas con el coeficiente alfa de Cronbach. A partir de ello, se concluye que la estructura organizativa influye de manera positiva en la mejora y el buen funcionamiento del control interno. Es decir, si se cuenta con una buena arquitectura empresarial que, a su vez, se adecúe a la organización y a las metas, esta tendrá un impacto positivo en la eficacia del control.

Desde el ámbito provincial, Chocca et al. (2019) desarrollaron una tesis titulada *Control de gestión en mypes en el sector de transporte terrestre de pasajeros en la provincia Paucar del Sara Ayacucho*. Dicha investigación tuvo un enfoque cualitativo, debido a que no usaron procedimientos estructurados para análisis de su información (p. 192).

En este trabajo, se señala que el principal problema de las mypes es su diseño y ejecución de sistemas de control, que presentan algunas carencias en el uso de los recursos y las malas prácticas en el día a día de las operaciones. Entre estas malas prácticas, se observan infracciones y robos. Esto impacta en los resultados financieros, reduciendo el desempeño de la organización, su posibilidad de mantenerse en el tiempo y crecer en el rubro del transporte de pasajeros.

Asimismo, ellos pretenden demostrar la relación de entre el sistema de control y el desempeño de las mypes. Por lo tanto, hicieron el análisis de cuatro casos de las empresas de transporte de pasajeros de la zona. Además, analizaron la causa que origina que no crezcan y con el tiempo terminen desapareciendo del mercado.

En resumen, las principales conclusiones de esta investigación se manifestaron con las deficiencias encontradas en la empresa en estudio. Entre estas destacan las siguientes: (a) usan mecanismos internos que no van dirigidos a los objetivos de la empresa, (b) poco conocimiento por parte de los gerentes de las cuatro empresas y (c) la falta de control estaría impactando negativamente en el desempeño de sus procesos internos.

De igual forma, la tesis de Torres et al. (2019), titulada *Sistema de control interno como actividad de prevención de riesgos para una empresa automotriz* y ubicada en el repositorio de la Universidad del Pacífico, posee como meta que el sistema para control interno funcione adecuadamente utilizando de modo efectivo los recursos del sistema, con base en los procedimientos y principios de control que varían en cada organización (p. 9). En esta investigación, se recomienda valorar el uso de cada aspecto que engloba en detalle el ámbito de control como las tareas o actividades de verificación, valoración de riesgos, información, comunicación y, por supuesto, inspección en el negocio. Por este motivo, este procedimiento, que es el cimiento de las óptimas prácticas de control interno, tiene como objetivo un análisis basado en el riesgo (Torres et al., 2019, p. 18).

Con referencia a su visión, se busca la satisfacción del cliente por medio de un adiestramiento y continua formación de los trabajadores, tanto internos como externos. De igual forma, en la misión, resalta contar con un equipo eficiente que coadyuve a alcanzar las metas. En caso de incumplimiento de los principios mencionados en cada componente, podría tener efectos adversos en los estados financieros (Torres et al., 2019, p. 34).

Por otra parte, menciona que la metodología a través del análisis FODA busca prácticas óptimas en cuanto al control interno, observando los factores internos y externos. De no dar cumplimiento a los principios especificados en cada componente, puede repercutir de forma negativa en los informes contables. Con la apreciación ejecutada, la compañía procederá a fortalecer el sistema de control interno (Torres et al., 2019, p. 35).

Por otra parte, sus conclusiones y recomendaciones se orientan hacia la examinación basada en riesgos, solo cuando se da incumplimiento de aquellos principios establecidos en cada elemento del sistema que controla la parte interna. Así se garantiza que las cuentas sean fiables, así también las métricas financieras y operativas que finalmente intenta evitar perjuicios económicos (Torres et al., 2019, p. 22).

2.2 Base Teórica de la Investigación

2.2.1 Control Interno

Definición. Jiménez Gómez (2017) define el control interno como una ruta que organiza las acciones de una organización. Además, implica procedimientos, así como métodos.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar su adherencia a las políticas prescritas por la administración. (p. 30)

Por otro lado, tomando como referencia al sector público, la Contraloría General de la República, en el año 2014, definió al control como aquel proceso que tiene el fin de prevenir riesgos. De igual forma, otorga seguridad a la empresa.

El control interno es un proceso integrado llevado a cabo por los dueños, funcionarios y empleados de la organización, y debe estar diseñado para enfrentar los riesgos en las actividades de la gestión y brindar una seguridad razonable, en el cumplimiento de la misión de la empresa con el logro de los objetivos. (Contraloría General de la República, 2014, p. 11)

Por su parte, Ramón (2004) indicó que “el control interno se define al proceso que lleva a cabo una organización y debe estar diseñado a dar una seguridad razonable” (p. 81). Es decir, se tiene que dar seguimiento a cada proceso, verificando la actividad realizada y corroborar que se haya realizado de forma eficiente y eficaz, y estas sirvan para los planes de gestión sean administrativos, contables y financieros.

Gilli, et al. (2007) consideraron que el control interno es “es un conjunto de reglas y procedimientos que guían los objetivos y valor es de la organización” (p. 190). De esta manera se cumple con tres factores. Estos son los siguientes: (a) la veracidad en la información, (b) el buen funcionamiento de las actividades y (c) la protección de las ganancias de la entidad.

En síntesis, el control interno está basado en la consecución de metas organizacionales de forma competente. Ello conduce a un conjunto de mecanismos diseñados para medir estos objetivos. Son los dueños, gerentes o funcionarios de las empresas únicamente aquellos responsables de poseer un sistema integrado y dinámico de control interno.

2.2.2 Objetivos del Control Interno

Según el estudio de Mendoza-Zamora et al. (2018), dentro del control interno, se pueden categorizar cuatro dimensiones, “de tipo estratégico, de información financiera, de tipo operativo y de acuerdo con el cumplimiento de normas y reglamentos” (p. 212). Asimismo, atendiendo a estas dimensiones, Gonzáles (2013) afirmó lo que sigue:

Las de tipo estratégico es impulsar el reconocimiento de los valores institucionales, cumplir con las metas establecidas, así como fomentar una cultura interna. Por el lado de información financiera tenemos a los reportes, informes, indicadores que se elaboran para el uso de los empresarios y accionistas, así también estos documentos deben ser oportunos y veraces. (pp. 12-14).

Los objetivos de tipo operativo se encuentran interrelacionados con el logro de la misión, visión de la organización, fundamentales para medir los activos de la empresa y poder medirlos cada cierto tiempo. Por último, estos objetivos deben estar acorde a las normas y regulaciones establecidas, y deben de cumplirse obligatoriamente por el bienestar de la entidad.

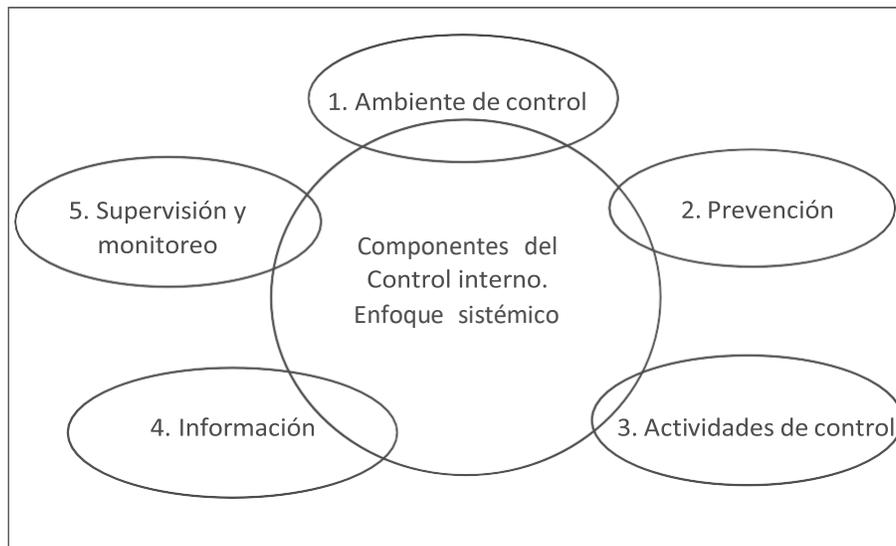
Según Estupiñán (2015, p. 25), los objetivos del control interno deben tener lineamientos relacionados al cuidado de los activos y el manejo adecuado de los recursos de la entidad. Asimismo, añadió que “la información financiera-contable” debe ser clara y de fácil comprobación y, a su vez, ser fiable. Estos lineamientos deben ser cumplidos con el fin de llegar a las metas propuestas.

2.2.3 Componentes del Control Interno

Guerrero y Mangones (2016) sostuvieron que el control de interno consiste en un proceso llevado a cabo por las autoridades de alto nivel. Además, se compone de cinco aspectos que se interrelacionan y además son interdependientes. También, se orientan a cumplir con los objetivos de la organización.

El control interno es un proceso realizado por las autoridades que conforman la alta gerencia y está compuesto por cinco componentes relacionados entre sí, las cuales están inherentes a la administración de la empresa. (p. 5)

Como se mencionó, los componentes del control interno son cinco. Estos son los que siguen: (a) ambiente de control, (b) evaluación de riesgos, (c) actividades de control, (d) información y comunicación, y (e) supervisión y monitoreo. En la Figura 1, se muestran los cinco componentes del control interno desde el enfoque sistémico y luego se explica en qué consiste cada uno de estos.

Figura 1*Componentes del control interno*

Nota. Tomado de “La gestión documental y el control interno: un binomio indispensable,” por L. Camilo y H. Castro, 2020, *Revista del Archivo Nacional de Costa Rica*, 84(1-12), p. 20 (<https://bit.ly/3TU5E5z>). Derechos de autor 2021 Archivo Nacional de Costa Rica.

Ambiente de Control. Guerrero y Mangones (2016) indican sobre este componente que “los conforman las personas, los valores institucionales, la cultura organizacional, la competitividad y por último el ambiente que lo conforman” (p. 5). Asimismo, Blanco (2012) afirmó que “el ambiente de control establece el tono de una organización, influyendo en la conciencia que la gente tiene sobre el control. Es el fundamento para el control interno efectivo, y provee disciplina y estructura” (p. 198).

Evaluación de Riesgos. En este sentido, Estupiñán (2015) realiza una comparativa de evaluación como si fuera a dar un examen acerca de los riesgos y peligros que se asume en el camino de conseguir los objetivos, y la forma de cómo se va a resolver. Esto es, ya sea identificando las amenazas y darles un seguimiento continuo, y en especial aquellas amenazas que viene fuera de la empresa (pp. 80-82).

Actividades de Control. Como indica Guerrero y Mangones (2016), consiste en “contar con políticas y procedimientos que aseguren el cumplimiento de los indicadores dictados por la alta gerencia” (p. 5). En otras palabras, su finalidad es lograr lo propuesto por la empresa.

Información y Comunicación. Por su parte, Horngren et al. (2010) señalaron que tener un sistema integral para tratar la información es muy importante, no solo por la información valiosa que pueden contener, sino que esta información llegada de forma oportuna en manos de los altos directivos va a evitar pérdidas. Además, en muchos casos, permitirá controlar los activos y poder medir las utilidades (pp. 380-382).

Supervisión y Monitoreo. Guerrero y Mangones (2016) afirmaron que “monitorear el proceso en su totalidad es de prioridad con el fin de mantener un sistema dinámico, que a su vez pueda trabajar y cambie a la medida que las condiciones lo ameriten” (p. 5). Por ello, la supervisión y monitoreo garantizan que la empresa siga operando con éxito.

2.2.4 Importancia del Control Interno

De acuerdo con Mendivil (2016), manejar un buen control debe garantizar, por lo menos, información actual y de confiabilidad. También, se protegerán los activos para la consecución de objetivos sociales de la empresa.

Brindar información actualizada y confiable, porque debe reflejar la realidad financiera que vive la empresa, ya que es la base para diversas decisiones, y la seguridad depende| en gran medida de corregir estos datos y confiabilidad depende de corregir dicha información proporcionada.

Proteger los activos de la empresa con un objetivo final específico para lograr los objetivos sociales de la organización; su mal uso, destrucción o eliminación reduce la eficacia de la operación. (pp. 29-30).

El aporte del autor va dirigido a los informes de carácter contable y financiero de la entidad que debe reflejar lo real y debe estar actualizada. Si se extravían estos datos, ocasiona problemas en la operatividad de la empresa, con faltantes y vacíos en los reportes diarios, que alimentan a los estados financieros al cierre de cada periodo.

2.2.5 Clasificación del Control Interno

Bravo y Jofré (2019) los han dividido en dos grandes grupos. Uno es el control interno contable y el otro corresponde al control interno administrativo. En las siguientes líneas, se explica cada uno de estos.

Control Interno Contable. Incluye los planes estratégicos de la empresa, los procedimientos y métodos cuya meta es preservar los activos y dar información confiable documentada en los registros financieros. Estos deben seguir estas indicaciones: toda operación debe darse con las respectivas autorizaciones de los jefes de cada área (p. 14).

Además, este grupo está conformado por los siguientes elementos: “definición de autoridad y responsabilidad, es decir cada personal debe tener una obligación y debe estar definida con los procesos de recaudación, pago, entre otros” (Bravo & Jofré, 2019, p. 15).

Control Interno Administrativo. Según Bravo y Jofré (2019) está conformado “por las actividades y los procedimientos que se realizan en cada función, y estos están sujetos a normas internas y reglamentos según el nivel de jerarquía” (p. 16). En referencia a lo anterior descrito, los elementos del control administrativo producen lo siguiente:

Fomentan el respeto por las jerarquías y por cada línea funcional. Otro elemento importante es la evaluación de cada actividad, que lo realiza el auditor, encargado de revisar y verificar las políticas y los procesos en las operaciones con el fin de mejorar la producción. (Bravo & Jofré, 2019, p. 17).

2.2.6 Gestión Documental

Definición. Sobre la gestión documental, Rodríguez y Gonzáles (2002) señalaron que los documentos son sustentos de las acciones que llevan a cabo en las entidades. También, sostuvieron que son muy importantes por la información que guardan. Es por ello que se debe contar con métodos para una adecuada gestión de toda esta documentación (p. 18).

Con referencia a lo anterior mencionado, Rodríguez y Gonzáles (2002) añadieron que la documentación importante que manejan las empresas es considerada como materia prima en sus procesos. Concluyeron que es de vital importancia el uso de técnicas gestión para que sirva y responda acorde a las necesidades de la empresa (p. 18).

Según Russo (2011, p. 15), las técnicas para el almacenamiento y ordenamiento de la información y los datos deben contar con lineamientos basados al trabajador que lo usará, sea un tercero (proveedor) o un cliente interno o externo a la empresa. Tomando como base ello, Russo los subdivide en tres categorías:

- Ambiental: Se refiere a todo tipo de documentos de una organización (Ascuntar, 2021, p. 7).
- Interna: Corresponde a documentos de las áreas operativas; por ejemplo, recibos, boletos, facturas de terceros, entre otras, relacionados a la entidad.
- Corporativa: Abarca toda documentación dirigida a las personas ajenas a la empresa; por ejemplo, circulares, comunicados, etc.

Todas las empresas manejan mucha información ya sea interna o externa. Por tanto, “debe establecerse una política de gestión documentaria, la cual sea capaz de controlar la información y la documentación de la empresa con el fin de saber cómo hacer, cómo planificar y cómo actuar ante una situación” (Ascuntar, 2021, pp. 6-7). Asimismo, Camilo y Castro (2020) reafirmaron el concepto de “gestión documental como una función, proceso, procedimiento, actividad, sistema, tratamiento archivístico, entre otras calificaciones” (p. 120).

Por otra parte, Sánchez (2014) definió a la gestión de documentos como “un método de gestión empresarial dedicado al aprovechamiento de los documentos y a la información plasmada en estas, sean organizaciones privadas o públicas” (p. 30). De acuerdo con el Diccionario del Consejo Internacional de Archivos, “la gestión de documentos como el área encargada de la gestión administrativa general, la cual está encargada de conseguir eficiencia en la creación, uso y selección y de los documentos” (Maltese, 2011, párr. 1).

Por último, Chávez y Pérez (2012) consideraron a la “gestión de documentos como un conjunto de procesos y procedimientos sistematizados que realizan múltiples funciones entre ellas la recopilación, almacenamiento y preservación de todo documento utilizado en las empresas” (p. 223). Es decir, es el primer eslabón para el inicio de un sistema documental que cumplan con los pedidos de los usuarios interno y externo a la empresa (Chávez & Pérez, 2019, pp. 223-224).

2.2.7 Objetivos de la Gestión Documental

Según el estudio de Sánchez (2014), la gestión de documentos tiene cinco objetivos. Estos se presentan a continuación.

- Procurar la no creación de documentos duplicados, con poca información relevante y de versión desactualizada
- Agilizar los procedimientos en las empresas

- Contar con una buena organización de documentos que vayan con el objetivo de la empresa
- La preservación de documentos físicos y digitales
- Asegurar el acceso a los documentos importantes en casos de emergencia (p. 31).

2.2.8 Ventajas de la Gestión Documental

Actualmente, el incremento de información que manejan las empresas hace que se requiera de un buen sistema de gestión documentaria. En ese sentido, Nayar (2010) identificó algunas principales ventajas:

- Acceso fácil y directo a la información
- La información no se perderá y se conservará.
- Evita gastos innecesarios en copias de documentos.
- Al tener mayor acceso a la información, mejora el flujo de la información, lo que permite la toma de decisiones oportunas (p. 11).

2.2.9 Importancia de la Gestión Documental

Como sostuvo d'Alòs-Moner (2006), una adecuada gestión documental aumenta el rendimiento de una empresa. Esto se debe a que los documentos tienen información o datos importantes para cada área de la empresa, lo que forman el conocimiento corporativo. En términos contables, son “bienes intangibles” del capital humano. Para ello, su acceso debe ser fácilmente de ubicar y usarlo en el momento que más se necesiten (p. 223).

En el Figura 2, se muestra la fase de la información. Esta comprende tres momentos. Primero, es documentada; luego, tiene un soporte o almacén y, finalmente, un código del registro.

Figura 2

Flujo de la información y almacenamiento de la información



Nota. Tomado de “La gestión documental: aspectos previos a su implementación,” por A. d’Alòs–Moner, 2006, *El profesional de la información*, 15(3), p. 224 (<https://bit.ly/3EGBSgu>). Derechos de autor 2006 Adela d’Alòs–Moner.

2.2.10 Valor Actual Neto

Definición. Se define el valor neto actual como una forma o método que goza de aceptación. El VAN permite actualizar la información que en las líneas siguientes de explica.

Es el modelo o método de mayor aceptación, y consiste en la actualización de los flujos netos de fondos a una tasa conocida y que no es más que el costo medio ponderado de capital, determinado sobre la base de los recursos financieros programados con antelación, las decisiones de inversión deben aumentar el valor total de la empresa, como parte de una sana y productiva política administrativa (Altuve, 2004, p. 13).

Es por ello que es pertinente usar lo que se denomina la tasa de descuento. Esta no es otra cosa que la tasa que se usa en el mercado para determinar la factibilidad financiera de los proyectos de inversión.

Si se llama:

VAN = Valor actual neto

FFt = Flujos esperados de fondos desde el momento cero hasta el momento t

K = Costo de capital o tasa de descuento

Io = Inversión inicial en el momento cero

La fórmula fue tomada por Altuve (2004).

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FFt}{(1+i)^t} - I_0$$

Por otra parte, el valor actual neto hace posible reflejar los flujos de efectivos netos. Esto se explica a continuación.

Se refleja en los flujos de efectivo netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos y los egresos periódicos, donde si el valor actual neto de un proyecto independiente es mayor o igual a 0 el proyecto se acepta, caso contrario se rechaza. (Mete, 2014, p. 7)

2.2.11 Beneficio-Costo

Definición. En la actualidad, un análisis de costo beneficio es empleado y aplicado en las entidades para obtener de forma detallada la justificación de los beneficios. Esto se explica a continuación.

Proporcionar justificación de una manera detallada los beneficios financieros de un proyecto en donde estos superen a los costos. La relación del costo beneficio también definida como índice neto de rentabilidad, que representa el resultado de dividir el valor actual de los ingresos totales netos o beneficios netos (VAI) y el valor actual de los costos de inversión o costos totales (VAC) de un proyecto. (Cervone, 2010, p. 76).

La fórmula fue tomada por el autor Cervone (2010, pp. 76)

$$\frac{B}{C} = VAI/VAC$$

Por otro lado, el costo-beneficio se usa con el fin de identificar la viabilidad del inicio de un proyecto. Se trata de modo que se orienta a verificar un proyecto.

Es una técnica considerablemente usada por el sector privado para determinar si un proyecto se puede iniciar o no. El uso del análisis costo-beneficio representa una metodología convincente para justificar un proyecto, de acuerdo con el análisis costo-beneficio de un proyecto específico, será rentable siempre y cuando la relación costo-beneficio sea mayor que la unidad. (Cervone, 2010, p.79)

$$\frac{B}{C} > 1 = \text{proyecto rentable}$$

2.3 Base Legal

Según el ordenamiento jurídico de la nación peruana, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) es una autoridad reguladora de las actividades en el territorio nacional. Por tanto, se “constituye el ente rector y promotor de eficientes sistemas de carreteras y de telecomunicaciones integradoras” (MTC, 2019, párr. 1).

No obstante, a nivel de ciudad, en Lima, incluido Callao, tiene una administración del transporte urbano que se orienta a acciones precisas. Esta busca “organizar, direccionar, implementar, cumplir los lineamientos, disposiciones de cada función y gestionar el Sistema Integrado de Transporte de Lima y Callao” (Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao [ATU], 2020, párr. 1).

Por lo tanto, la circulación de vehículos es autorizado por los tres municipios provinciales de la ciudad de Lima. Estos son Lima, Callao y Huarochirí. Cada uno tiene criterios no alineados, aun con “Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre ha previsto que las municipalidades vecinas deben realizar una gestión conjunta” (ATU, 2018, párr.1).

Dentro del sector de transporte público urbano, se consideran también bases legales. Estas se detallan en las siguientes líneas.

- Mandato Supremo N.º 005-2019-MTC, mediante el que se admite las reglas que entabla la Ley N.º 30900, “Ley que crea la autoridad de transporte urbano para Lima y Callao” (Decreto Supremo N.º 005-2019-MTC, art. 1).
- “Ley que tiene como objetivo de contar con procedimientos sancionadores expeditivos que logren un efecto disuasivo en los administrados”, y que modifica la Ley N.º 2718 (MTC, 2018, art. 1).

- El Texto Único Ordenado (TUO) del Reglamento Nacional de Tránsito posee normativas concernientes al aprovechamiento de la vía pública para los choferes de toda clase de vehículos y, también, para transeúntes (MTC, 2018a, art. 3).
- El Reglamento Nacional de Vehículos posee especificaciones técnicas concernientes a seguridad, tales como las emisiones que tienen que cumplir los vehículos que anhelan entrar en el sistema nacional de transporte. Además, indica los procesos administrativos y técnicos para los permisos correspondientes de vehículos nuevos adheridos a la red vial (MTC, 2010, art. 4).
- El Reglamento Nacional de Gestión de Infraestructuras especifica las directrices para el bosquejo, construcción y conservación de autopistas, carreteras y rutas urbanas, normas y medidas técnicas que garantizan la compatibilidad de los sistemas que sirven para comunicar y supervisar semáforos (MTC, 2008, art. 1).
- El Reglamento Nacional de Administración Transporte posee normas, registros y especificaciones para el diseño y operación de la totalidad los servicios de viajeros y mercancías que deben proporcionarse de modo regular (MTC, 2018b, art. 4).
- Decreto Supremo N.º 024-2002-MTC, que cubre la responsabilidad civil y el seguro obligatorio por incidentes de tránsito, al igual que las disposiciones relativas a la delimitación de la obligación civil de choferes, dueños y prestatario de servicios de traslado en siniestros de tránsito. También, se señala el régimen y peculiaridades del seguro forzoso, SOAT (MTC, 2011, art. 1).
- Decreto Supremo N.º DS N.º 016-2020-MTC. Este decreto impone, entre otras, las sanciones concernientes a la realización del servicio de traslado terrestre por no cumplir los lineamientos sectoriales establecidos para prevenir la Covid-19 (MTC, 2020, art. 3).

2.4 Marco Conceptual de la Situación de la Problemática

2.4.1 Resultado Financiero

Definición. De acuerdo, con Godoy et al. (2004), el resultado financiero está vinculado a recoger las entradas y salidas financieras derivadas de las inversiones, así como con los intereses derivados del coste de la deuda. También, se incluyen los beneficios o pérdidas resultantes de la enajenación de valores de renta fijos o variables, las provisiones financieras y diferencias de cambio de moneda extranjera.

La teoría financiera, según Morales y Morales (2014), define a los resultados financieros, como el “flujo de efectivo inesperados debido a movimientos de las variables financieras” (p. 25). Por otro lado, los autores señalan que es “generalmente proveniente del cambio en el valor de los activos y pasivos, estas variables vienen de las tasas de interés nacionales e internacionales al igual los precios de los productos” (Morales & Morales, 2014, p. 26).

Asimismo, Ludeña (2021) definió el resultado financiero como la diferencia entre las entradas y salidas durante el periodo financiero. Concede información de gran utilidad para entender el estado financiero del negocio en cuestión. En el ámbito de la contabilidad, forma parte del equilibrio situacional. Es posible presentar tanto una puntuación negativa como una positiva (p. 45).

2.4.2 Gestión Documentaria

Según Russo (2011), la gestión de documentos e información de la organización debe estar dirigida a los colaboradores, proveedores, clientes o empleados de la empresa. Por consiguiente, “la entrada de la información se direcciona en diferentes vías (interna y externa) y en diferentes formatos (papel o electrónico)”(p.16).

Por otro lado, Mena (2005) indicó que el buen uso y mantenimiento de los documentos facilita la eficiencia en el ciclo de las operaciones. Igualmente, el buen manejo de la documentación se vuelve una herramienta competitiva, ya sea en su correcto tratamiento o difusión, con la dirección hacia el cumplimiento de los objetivos (p. 14).

Asimismo, Vílchez (2019) explicó que, debido al gran flujo de información en las organizaciones, la gestión documentaria se considera un recurso muy importante para el desarrollo. Por ello, es cada vez más necesario facilitar el uso y localización de la información almacenada de manera rápida y eficiente (p. 14).

2.4.3 Infracciones y Sanciones de Tránsito

Dentro del ámbito nacional, el MTC se hace cargo de regular las violaciones a la ley vigente y sanciones. Por esta razón, “las multas o papeletas son las sanciones monetarias que se deben pagar cuando se comete una infracción de tránsito. La autoridad facultada para imponer las multas es la Policía Nacional del Perú” (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2020, párr. 1). Sin embargo, “la cobranza de estas infracciones está a cargo según la provincia en la que te encuentres, en el caso de Lima metropolitana es el servicio de administración tributaria” (Servicio de Administración Tributaria de Lima [SAT], 2022, párr. 1).

Por lo tanto, por la sanción generada, se aplicarán las multas correspondientes. La multa depende de la infracción cometida que, incluso, determina la sanción para el chofer (o dueño del vehículo) y el importe a costear por subsanar la falta (SAT, 2022, párr. 1). En la Figura 3, se detalla la categoría de infracción código M, calificada como muy grave.

Figura 3

Infracción código M (Muy Grave)

COD.	INFRACCIÓN	CALIF.	% UIT	SANCIÓN	PUNTOS
M01	Conducir con presencia de alcohol en la sangre en proporción mayor a lo previsto en el Código Penal, o bajo los efectos de estupefacientes, narcóticos y/o alucinógenos comprobado con el examen respectivo o por negarse al mismo y que haya participado en un accidente de tránsito.	Muy grave	100	Multa y cancelación de la licencia de conducir e inhabilitación definitiva para obtener licencia.	0
M02	Conducir con presencia de alcohol en la sangre en proporción mayor a lo previsto en el Código Penal, bajo los efectos de estupefacientes, narcóticos y/o alucinógenos comprobada con el examen respectivo o por negarse al mismo.	Muy grave	50	Multa y suspensión de la licencia de conducir por tres (3) años.	0
M03	Conducir un vehículo automotor sin tener licencia de conducir o permiso provisional.	Muy grave	50	Multa e inhabilitación para obtener licencia de conducir por tres (3) años.	0
M04	Conducir vehículos estando la licencia de conducir retenida, suspendida o estando inhabilitado para obtener licencia de conducir.	Muy grave	100	Multa y suspensión de la licencia de conducir por tres (3) años, si ésta estuviese retenida o multa y cancelación definitiva de la licencia de conducir, si la licencia estuviese suspendida.	0

Nota. Tomado de *Amigo conductor ¡Cuida tu vida! Evita infracciones*, por Municipalidad de Lima, 2022, p. 3 (<https://bit.ly/3Aw3pyD>). En el dominio público.

En la Figura 4, se detalla la categoría de infracción código G. Esta es considerada como calificación grave. Adicionalmente, se indica el importe de la infracción según la UIT.

Figura 4*Infracción código G (Grave)*

COD.	INFRACCIÓN	CALIF.	% UIT	SANCIÓN	PUNTOS
G06	No ubicar el vehículo con la debida anticipación en el carril donde va efectuar el giro o volteo.	Grave	8	Multa	20
G07	No conducir por el carril de extremo derecho de la calzada un vehículo del servicio de transporte público de pasajeros o de carga o de desplazamiento lento o un vehículo automotor menor.	Grave	8	Multa	20
G08	No utilizar el carril derecho para recoger o dejar pasajeros o carga.	Grave	8	Multa	20
G09	Retroceder, salvo casos indispensables para mantener libre la circulación, para incorporarse a ella o para estacionar el vehículo.	Grave	8	Multa	20
G10	Incumplir las disposiciones sobre el uso de las vías de tránsito rápido y/o de acceso restringido.	Grave	8	Multa	20
G11	Circular, estacionar o detenerse sobre una isla de encautamiento, canalizadora, de refugio o divisoria del tránsito, marcas delimitadoras de carriles, separadores centrales, bermas, aceras, áreas verdes, pasos peatonales, jardines o rampas para minusválidos.	Grave	8	Multa	20
G12	Girar estando el semáforo con luz roja y flecha verde, sin respetar el derecho preferente de paso de los peatones.	Grave	8	Multa	40

Nota. Tomado de *Amigo conductor ¡Cuida tu vida! Evita infracciones*, por Municipalidad de Lima, 2022, p. 9 (<https://bit.ly/3Aw3pyD>). En el dominio público.

En la Figura 5, se muestra la categoría de infracción código L. Este tipo de considerado como calificación muy leve.

Figura 5

Infracción código L (Muy Leve)

COD.	INFRACCIÓN	CALIF.	% UIT	SANCIÓN	PUNTOS
G74	Abrir o dejar abierta la puerta o capot de un vehículo automotor, dificultando la circulación de la bicicleta u otros ciclos o del VMP.	Grave	8	Multa	40
L01	Dejar mal estacionado el vehículo en lugares permitidos.	Leve	4	Multa	5
L02	Estacionar un vehículo en zonas de parqueo destinadas a vehículos que transportan a personas con discapacidad o conducidos por éstos.	Leve	5	Multa	20
L04	Abrir o dejar abierta la puerta de un vehículo estacionado, dificultando la circulación vehicular.	Leve	4	Multa	5
L05	Utilizar el carril de giro a la izquierda para continuar la marcha en cualquier dirección que no sea la específicamente señalada.	Leve	4	Multa	5
L06	Arrojar, depositar o abandonar objetos o sustancias en la vía pública que dificulten la circulación.	Leve	4	Multa	5
L07	Utilizar la bocina para llamar la atención en forma innecesaria.	Leve	4	Multa	10
L08	Hacer uso de bocinas de descarga de aire comprimido en el ámbito urbano.	Leve	4	Multa	5

Nota. Tomado de *Amigo conductor ¡Cuida tu vida! Evita infracciones*, por Municipalidad de Lima, 2022, p. 19 (<https://bit.ly/3Aw3pyD>). En el dominio público.

Por otro lado, el Texto Único Ordenado (TUO), concerniente al Reglamento Nacional de Tránsito, en el título VII, capítulo I, sección I, “considera infracción de tránsito a la acción u omisión que contravenga las disposiciones contenidas aplicable a las Infracciones al Tránsito” (MTC, 2009, p. 66). Adicionalmente, este reglamento explica acerca de la obligación administrativa del conductor del vehículo, el cual es “responsable administrativamente de las infracciones de tránsito vinculadas a su propia conducta durante la circulación” (MTC, 2009, p. 67).

Asimismo, el TUO se encuentra estipulado en el Reglamento Nacional de Tránsito. En este documento se establecen las infracciones que puede cometer un conductor y que se mencionarán líneas después. Se debe precisar que estas violaciones a la legislación están reguladas según cada detalle (MTC, 2009. p. 67).

- De documentación
- De dispositivos de control
- De conducción
- De seguridad
- De detención y estacionamiento
- De velocidad
- De medio ambiente

Por otra parte, se cuenta con la ATU, “una entidad adscrita al Ministerio de Transporte y Comunicaciones que tiene como objetivo organizar, implementar y gestionar el Sistema Integrado de Transporte de Lima y Callao” (Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao, 2022, párr. 2). En tal sentido, dentro de su gestión, se detalla la tabla de infracciones por la ATU.

En la Figura 6, se muestra la aplicación de infracciones y sanciones reguladas por la autoridad de transporte urbano para Lima y Callao (ATU).

Figura 6

Tabla de sanciones, infracciones y medidas de prevención (ATU)

Tabla de infracciones, sanciones y medidas preventivas Servicio de Transporte Público Regular de Personas en Lima Metropolitana						
ATU AUTORIDAD DE TRANSPORTE URBANO PARA LIMA Y CALLAO						
APLICABLE A LOS CONDUCTORES						
Cód.	Infracción	Calificación	Medidas preventivas	Sanción	Responsabilidad Solidaria/Presunta	Reincidencia
N53	Por ocasionar un accidente de tránsito durante la prestación del servicio de transporte.	May Grave	Retención de la licencia de conducir	Inhabilitación definitiva del conductor para prestar el servicio		
N54	Prestar el servicio en estado de ebriedad o bajo la influencia de sustancias estupefacientes.	May Grave	Retención de la licencia de conducir	Inhabilitación definitiva del conductor para prestar el servicio		
N55	Aprender físicamente al inspector municipal de transportedurante el desempeño de sus funciones.	May Grave	Internamiento del vehículo; suspensión de la habilitación vehicular y retención de la licencia de conducir	1 UT a inhabilitación definitiva del conductor para prestar el servicio	Empresa Autorizada o Propietario del vehículo	
N56	No permitir las acciones de control y fiscalización/cumplimiento: las indicaciones de la autoridad administrativa o darle a la fuga	May Grave	Internamiento del vehículo; suspensión de la habilitación vehicular y retención de la licencia de conducir	1 UT a inhabilitación temporal del conductor para prestar el servicio por 30 días	Empresa Autorizada o Propietario del vehículo	1 UT a inhabilitación temporal del conductor para prestar el servicio por 60 días
N57	Durante la prestación del servicio, obligar a los pasajeros a realizar pagos adicionales por cada tramo de la ruta/plataformas, a descender del vehículo.	May Grave	Internamiento del vehículo; suspensión precautoria del servicio	1 UT y suspensión de la autorización del servicio por 60 días	Empresa Autorizada o Propietario del vehículo	1 UT y suspensión de la autorización del servicio por 120 días
N58	Dejar o recoger a los pasajeros al lado izquierdo o medio de la calzada, o cuando el vehículo se encuentre en movimiento, o en lugares donde se alarme contra su seguridad, o fuera de los paraderos rotas, cuando estén autorizados y señalizados.	Grave	Suspensión de la habilitación vehicular y retención de la licencia de conducir	Inhabilitación temporal del conductor para prestar el servicio por 30 días		Inhabilitación temporal del conductor para prestar el servicio por 60 días
N59	Negarse a recoger personas con discapacidad adultos mayores, mujeres gestantes, niñas o niños teniendo capacidad en el vehículo.	Grave	Retención de la licencia de conducir	Inhabilitación temporal del conductor para prestar el servicio por 30 días		Inhabilitación temporal del conductor para prestar el servicio por 60 días
N60	Establecer competencia de velocidad con otro vehículo durante la prestación del servicio.	Grave	Internamiento del vehículo; suspensión de la habilitación vehicular y retención de la licencia de conducir	Inhabilitación temporal del conductor para prestar el servicio por 30 días		Inhabilitación temporal del conductor para prestar el servicio por 60 días
N61	Permitir que el vehículo circule con las puertas de accesorios, o permitir que alguna persona altere/dañe la estructura del vehículo.	Grave	Suspensión de la habilitación vehicular	Inhabilitación temporal del conductor para prestar el servicio por 30 días		Inhabilitación temporal del conductor para prestar el servicio por 60 días
N62	Maltratar verbal o físicamente a los usuarios del vehículo o a los peatones.	Grave	Suspensión de la habilitación vehicular y retención de la licencia de conducir	Inhabilitación temporal del conductor para prestar el servicio por 30 días		Inhabilitación temporal del conductor para prestar el servicio por 60 días
N63	Permitir que durante la prestación del servicio ocasionen transporte en el vehículo ballos, maletines, pedregos, inflamables, explosivos, o corrosivos así como animales que no se encuentren contemplados en el marco de la Ley N° 29630.	Leve		Inhabilitación temporal del conductor para prestar el servicio por 15 días		Inhabilitación temporal del conductor para prestar el servicio por 15 días
N64	Permitir que el conductor tome a los pasajeros a viva voz.	Leve		Inhabilitación temporal del conductor para prestar el servicio por 15 días		Inhabilitación temporal del conductor para prestar el servicio por 15 días

Nota. “Tabla de infracciones, sanciones y medidas preventivas Servicio de Transporte Público Regular de Personas en Lima Metropolitana,” por Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao, 2009, p. 3 (<https://bit.ly/3gg6CeO>). En el dominio público.

2.4.4 Mejora de Gestión de Procesos

Dentro de las entidades, la gestión de procesos “coexiste con la administración funcional, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, procura su satisfacción que determina que procesos necesitan ser mejorados o rediseñados” (Maldonado, 2011, p. 42). Por ello, la gestión de procesos establece prioridades para comenzar y sostener planes de mejora que faculten conseguir objetivos marcados. Esto hace posible un patrón de gestión donde se presenta una perspectiva globalizada y orientada a los clientes a nivel interno y externo, mediante los principios basados de excelencia empresarial (Maldonado, 2011, p. 43).

Para poder definir la gestión de procesos, es necesario delimitar lo que se va a considerar gestión y cómo articularla. Una vez determinado esto se tratará trasladar ese concepto al elemento procesos. En la organización, se desarrollan una serie de procesos para proporcionar a sus clientes gran variedad de bienes y servicios (Pardo, 2017, p. 32).

Por lo tanto, se busca establecer correctamente los procesos para generar productos y servicios para conseguir clientes satisfechos. Es decir, se está llevando a cabo los procesos determinados. Es muy importante tener establecidos hasta donde se quiere llegar, cumplir las metas y objetivos (Pardo, 2017, p. 33).

Por otro lado, antes de hablar de mejoras de procesos, es importante que se considere un problema, ya sea que se expresa en hechos, situaciones o procesos. El reconocimiento del problema, y en la búsqueda de solución, tiene también una serie de implicaciones prácticas que mejora la capacidad operativa (Ezequiel, 2010, p. 36).

2.4.5 Capacitación Organizacional

Se puede establecer que la capacitación organizacional es una medida del impacto que esto tiene en los trabajadores. Por lo tanto, para las organizaciones, comienza por resaltar su importancia, de ahí que es vista como un proceso integrado y vital para la supervivencia en un largo plazo. Este impacto genera trabajadores capaces, adaptando a los trabajadores nuevos con personas que asumen nuevas respuestas (Orozco, 2017, p. 78)

Adicionalmente, se puede decir que la capacitación del personal en los diferentes niveles institucionales es fundamental para las empresas. Su funcionamiento genera estrategias, medidas y prácticas de administración de capital humano que tienen un impacto positivo en cualquier empresa u organización (Palladino, 1998, p. 42).

Por otro lado, la capacitación se puede definir como la formación tradicional, basado en un aprendizaje que tiene lugar a través de la participación de los trabajadores. Son estos quienes desarrollan las respuestas, reduciendo las actitudes negativas, por lo tanto, las oportunidades de formación para aprender nueva información en el marco de enfoques y métodos analíticos (López, 2012, p. 52).

Además, se la considera sobre la base de un proceso de aprendizaje continuo que posibilita el crecimiento de destrezas que los miembros de un negocio requieren para dar mejoría al desempeño de sus tareas. Es, en otras palabras, para ser más competitivos. Por ello, los procesos de formación deben planificarse y diseñarse sobre la base de lo que necesita cada negocio (Hernández et al., 2018. p. 63).

En consecuencia, la capacitación deriva de la gestión empresarial basada en supuestos técnicos que requiere conocimientos previos, cierta formación y quizás formación profesional. Por lo tanto, no basta con modificar los procesos para dar solución en las áreas de baja destreza, ya que se trata de conceptos abstractos que son difíciles de reconocer en la mente de quienes no los conocen de antemano (Bader, 2004, p. 56).

Capítulo 3. Metodología

3.1 Marco Metodológico

Con respecto a la metodología, se detalla la hipótesis de investigación, la cual es estructurada en hipótesis general e específicas. Al igual, se precisa las variables e indicadores de medición en dirección al área de operaciones para generar el tipo, diseño y técnicas de recolección de datos, con base en lo descriptivo, cuantitativo y análisis documental.

3.1.1 Hipótesis

Según lo propuesto en los objetivos de la presente investigación y basados en las alternativas de solución posible ante el problema encontrado, las hipótesis planteadas son general y específicas.

3.1.1.1 Hipótesis General

- Respecto al problema de control interno de las multas por papeletas de tránsito en el área de operaciones, un proyecto de mejora optimiza sus resultados financieros.

3.1.1.2 Hipótesis Específicas

- Existe un problema de control interno de las multas por papeletas de tránsito en el área de operaciones de la empresa Transportes y Servicios El Rápido S. A. que afecta sus resultados financieros.
- Es factible estructurar un proyecto de mejora que corrija el problema de control interno de las multas por papeletas de tránsito en el área de operaciones de la empresa Transportes y Servicios El Rápido S. A.

- Se puede validar cuantitativamente que el proyecto de mejora que corrige el problema de control interno de las multas por papeletas de tránsito en el área de operaciones de la empresa Transportes y Servicios El Rápido S. A. optimiza sus resultados financieros.

3.1.2 Variables de Estudio

En el desarrollo de la investigación, se presentan las variables en estudio, llamadas variable independiente y variable dependiente, al igual que las subvariables e indicadores. Estos ayudan a comprobar el desempeño y resultado. Adicionalmente, la propuesta del plan de mejora es de aplicar estrategias para destacar los resultados en la gestión operativa. Por lo tanto, al reconocer las variables, resulta relevante para la aplicación de la hipótesis.

3.1.2.1 Variable Independiente

La variable independiente, llamada proyecto de mejora, donde el proyecto se define como resolver la problemática sobre la base de la investigación con prioridad en los procesos. Asimismo, se considera “como un procedimiento que usa método para recabar todo tipo de información y formular hipótesis acerca de cierto fenómeno, empleando las diferentes formas de investigación” (Zárate, 2019, p. 81).

Adicionalmente, se presenta en la Tabla 1 el detalle de la variable independiente, sus subvariables e indicadores. De ello, la variable independiente es el problema en la gestión documentaria de los importes de papeletas. Por ello, se aplica una propuesta de mejora con proyección a resultados.

Tabla 1*Variable independiente, subvariables e indicadores*

	Subvariables (X)	Indicadores
	Capacitación	Reporte semanal de las infracciones Control de pagos de las infracciones
	Mejora en el proceso de infracción	Disminución del proceso de papeletas (Reportes)
(X) = Proyecto de Mejora	Implementación del proceso de las infracciones mejoradas	Efectividad en los motivos de los choferes con respecto a las infracciones
	Seguimiento y control de las infracciones	Eficacia en el monitoreo a los choferes

3.1.2.2 Variable Dependiente

La variable dependiente resultado financiero, donde el resultado es una mirada global de ingresos y gastos en un tiempo determinado, y las actividades están relacionadas con las ventas y compras. Por ello, el “ingreso puede entenderse como el importe en efectivo que una entidad puede obtener como resultado del curso de las operaciones normales de una entidad” (Villalpando, 2014, p. 70).

En la Tabla 2, se presenta el detalle de la variable dependiente, sus subvariables e indicadores. Se denomina a la variable dependiente como el resultado financiero.

Tabla 2

Variable dependiente, subvariables e indicadores

Subvariables (Y)	Indicadores
Rentabilidad	Relación coste beneficio (B/C)
ad	Valor Actual Neto (VAN)
(Y) = Resultados Financieros	

3.2 Diseño de la Investigación

3.2.1 Tipo y Alcance de Investigación

Con referencia al tipo de la investigación, este estudio tomará la investigación descriptiva, la cual incluye una descripción de la situación; análisis y explicación de la actualidad de cada informe, registro. Además, se toma en cuenta la composición o procesos del enfoque adoptado a partir de las conclusiones que conducen al estudio del modelo de la investigación descriptiva de una actividad a partir de hechos verdaderos, y cuya base se fundamenta en detallar de manera correcta (Monroy & Nava 2018, p. 104).

La indagación descriptiva se puede definir como una técnica que permite restablecer la realidad observada en sus particularidades esenciales. Estas particularidades solo cobran importancia cuando se integran en la situación global. En esta clase de observación, el indagador no debe partir de ninguna hipótesis preconcebida, solo tomará importancia del estado que centrarán su atención (Monroy & Nava 2018, p. 105).

De igual importancia, la investigación cuantitativa tiene como enfoque establecer un grupo de procesos de manera secuencial tomando en cuenta objetivos e interrogantes de indagación, el cual establece la construcción de una referencia teórica o perspectiva de cuestionamientos establecidos para confirmar la hipótesis de investigación. Esta es sustentada en la recolección de datos, medición de variables y diseño en un contexto determinado para analizar las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos (Hernández et al., 2014, p. 37).

De igual forma, la observación de carácter cuantitativo se basa en un registro sistemático, válido y fiable de la conducta o comportamiento de las manifestaciones. Por ello, se puede utilizar como herramienta o técnica de recolección estableciendo y definiendo unidades de observación. Así, podrá generar el contenido de conductas o comportamientos que se caracterizan en las unidades del observador (Martínez, 2011, p. 125).

3.2.2 Descripción del Diseño de Investigación

El diseño de una indagación es equivalente a la formulación de un plan que abarque la totalidad del proceso investigativo en sus diferentes fases y tareas. Con ello, se establecen técnicas, instrumentos y parámetros de análisis. Por ende, permite hacer la designación del patrón o estructura que señala la serie de decisiones, pasos y tareas a ejecutar en el desarrollo de una indagación (Niño, 2019, p. 52).

En este estudio, se aplica un diseño de correlación, el cual está basado en un caso empresarial que define específicamente una gama de procesos específicos con base en un diagnóstico determinado. Según el diseño propio de operación y procesos de la investigación, el cual se busca conocer si el control de la gestión documentaria permite a la empresa mejorar los resultados financieros.

Por otro lado, el diseño de correlación es básicamente de observación. Esto quiere decir que la persona que investiga no somete a los sujetos a ninguna manipulación. De este modo las evaluaciones se realizan a un conjunto de individuos y se comparan con evaluaciones especificadas con antelación. Las evaluaciones se pueden llevar a cabo por observación directa, reportes o cuestionarios (del Castillo et al., 2014, p. 191).

De igual forma, se aplicará el diseño mixto, que aborda una serie de procesos para recoger, examinar y vincular datos cuantitativos y cualitativos en una misma indagación para dar respuesta al problema. Por lo tanto, el fin de la indagación mixta es aprovechar los beneficios de los dos tipos (Hernández et al., 2014, p. 536). Por ello, la aplicación de estos diseños se puede realizar de la siguiente manera:

Según sus Cualidades. Este trabajo de investigación utiliza lo cualitativo, ya que se recabe información del área de operaciones con base en sus experiencias. Esto debe planificarse, ejecutarse y monitorearse. Por ello, esta información debe usarse para comprender la causa raíz del problema que se investiga.

Según lo Cuantitativo. En la parte cuantitativa, se realiza el análisis de resumen de datos. Este se obtiene sobre la base de los reportes de papeletas, aplicando al presente trabajo de investigación.

3.3 Técnicas e Instrumentos

Para llevar a cabo esta indagación, se aplicará la técnica de análisis documentario. Así se examinarán los reportes de papeletas del área operativa de la empresa, donde radica el problema, al igual que la técnica de observación.

3.3.1 Técnicas

La aplicación de las técnicas para este trabajo de investigación comprende dos. Estas son la documentaria y la observación. A continuación, se explica cada una de estas.

- **Documentaria.** Se establece una técnica documentaria, que facilita una mirada al pasado para asimilar e interpretar una realidad presente desde la perspectiva de los hechos pasados. Estos son consecuencias de las situaciones, eventos y procesos de una determinada realidad (Cante & Zamudio, 2018, p. 27)

Se considera a la técnica documentaria como la examinación de información textual sobre un tema particular con el objetivo de fijar vínculos, desigualdades, fases y ubicaciones de conocimiento en relación con el tema en estudio. Básicamente, se revisa a partir de información obtenida o referenciada en la literatura, como fuente de información sin alterar su naturaleza o significado, a informar o testimoniar un hecho o un acontecimiento (Ackerman, 2013, p. 50).

De este modo, faculta al indagador a ampliar el campo de observación y enmarcar la realidad estudiada en el acontecimiento histórico. Al igual, desarrolla la comprensión de significados que permite ver esta realidad desde una perspectiva global, lo que posibilita la reconstrucción de componentes de un hecho determinado para estos enunciados. Por lo tanto, es una mezcla de entrevista/observación (Yuni & Urbano, 2020, p. 180).

A partir de estas condiciones, se entiende como una estrategia de recolección de información que implica que el investigador comprenda el hecho estudiado a través de la documentación para demostrar las justificaciones y explicaciones realizadas durante el análisis. Además, permite reconstruir un fenómeno con características como las siguientes:

-Según su Materialidad: Se trata de “una técnica con referencia a documentos escritos que emplea un sistema de símbolos convencionales

que expresan situaciones, acontecimientos, procesos, documentos numéricos, archivo (Yuni & Urbano, 2020, p. 181).

-Según el Contenido: Corresponde a “una técnica acerca de documentos de hechos reales que registran acontecimientos, situaciones y procesos, presentes o pasados, que se producen o se han producido espontáneamente” (Yuni & Urbano, 2020, p. 181).

- **Observación:** Se aplicará la técnica de observación basándose en tres clases de observación. A continuación, se explica cada una de estas.

-Según el Nivel de Participación del Observador con la Realidad Observada: Esta técnica está relacionada con la observación del participante. El papel activo del investigador puede cambiar la realidad, concerniente al periodo de permanencia en la situación observada, y el nivel de inmersión e implicación del observador en el contexto de la situación. Además, esta técnica aporta información importante a la presente investigación, debido a que se extrae hechos y acontecimientos del área operativa (Yuni & Urbano, 2020, p. 182).

-Según su Nivel de Cientificidad: Esta técnica se aplica en la observación explicativa de la investigación. Su propósito es probar una serie de hipótesis previamente formuladas. Dentro de la presente investigación, se consideró para validar a dirección de la hipótesis direccionada al control interno (Yuni & Urbano, 2020, p. 183).

-Según la Modalidad Perceptiva: Esta técnica determina la observación directa que se apela a instrumentos como los registros de la información designar y/o definir las características de los datos usando directamente. Para esta investigación, los registros son antecedentes bases que sirven como guía y aportan valiosa información (Yuni & Urbano, 2020, p. 183).

3.3.2 Instrumentos

Se establece que la medición opera sobre una unidad, asignada según el análisis aplicando al proceso de comparar una característica cuantitativa con un patrón estándar según lo determinado. Además, toma como referencia de acuerdo con ciertas reglas basadas en instrumentos que lleva a construir al objeto o unidad, el cual da como resultado los datos con los que se realizará un tratamiento y características según el planteamiento (Gil, 2016, p. 59).

Por otro lado, las herramientas que ayudan a formar una serie de interrogantes facilitan hacer medición de una o más variables, lo que permite realizar la observación de eventos por medio de la evaluación. Sin embargo, ya que esta herramienta permite con mayor facilidad obtener información sobre una variedad de aspectos o problemas identificados (Martínez, 2011, p. 49). Este estudio presenta aquellos instrumentos elaborados directamente para esta investigación.

Por ello, se buscó sistematizar el problema de gestión documentaria en los reportes de papeletas. Para poder elaborar el esquema, se solicitó al área de operaciones los reportes detallados de infracciones y sanciones del año 2021. Con los reportes emitidos se establece, el número de ruta, código de infracción, importe de la sanción. Con estos datos se puede determinar los meses de mayor infracción, la sanción con mayor relevancia, ruta que comete mayores infracciones. En la Tabla 3, se detalla el importe de papeletas por número de ruta perteneciente al periodo 2021.

Tabla 3

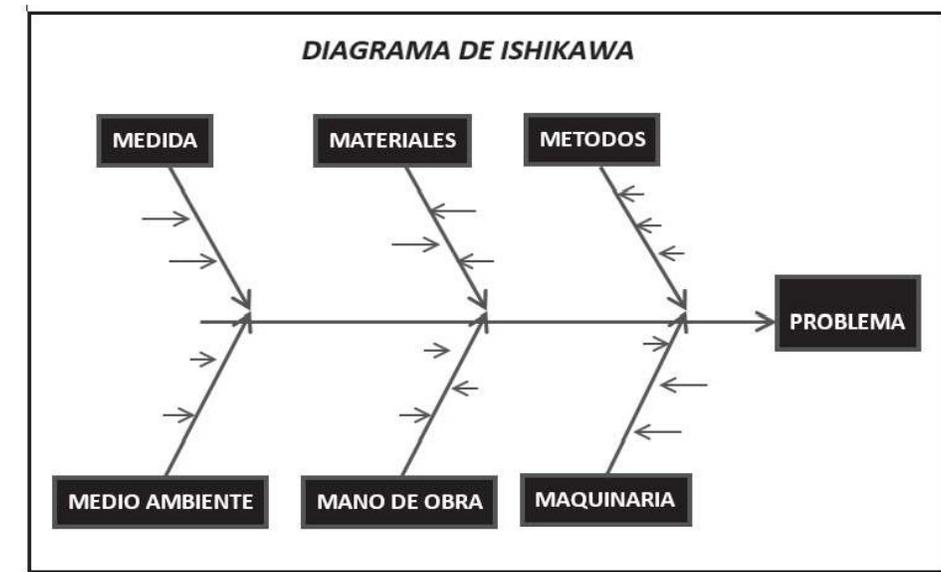
Instrumento de determinación del problema

N.º	Ruta	Importe
1	1514	S/ 10,009.00
2	2411	S/ 41,025.72
3	8105	S/ 64,885.28
Importe Total		S/ 115,920.00

Tomando en cuenta la información concedida por el área de operaciones, sirve de apoyo para obtener el resultado o importe del problema a tratar, debido que este resultado muestra el total de los importes de papeletas generado. Esto afecta a la empresa directamente en su liquidez en los resultados financieros, proveniente del alto gasto anual de las sanciones presentadas valorizadas en multas.

Adicionalmente, otra herramienta utilizada en este desarrollo de la indagación es el esquema causa-efecto o el esquema de Ishikawa. Este es un modo de ordenar y representar las diversas teorías sugeridas sobre los orígenes de un inconveniente. Por tanto, aporta un conocimiento general de un inconveniente complejo, sin ser jamás sustitutivo de los datos (Stachú, 2009, p. 36).

Por ello, esta herramienta, a través de lluvia de idea generada en el área de operaciones, permite identificar las causas que originan el problema en investigación, Por ejemplo, se identifica en cada categoría, qué instrumento brinda información relevante que permite conocer las causas principales de cada serie de acontecimientos que van a hacer analizados como parte de la investigación. En la Figura 7, se muestra el esquema del diagrama de Ishikawa y sus principales componentes.

Figura 7*Diagrama de Ishikawa*

Nota. Tomado de “Las mejores plantillas de diagrama de Ishikawa gratis,” A. Mendez, 2020, *Plan de Mejora* (<https://bit.ly/3APLJyn>). Derechos de autor 2022 Plan de Mejora.

3.4 Recolección y Procesamiento de los Datos Empresariales

3.4.1 Técnicas de Recolección

Técnica de Análisis Documental. En esta fase, se aplica la técnica de documentación que involucran la identificación, recopilación y análisis de documentos relevantes dentro del contexto de la investigación. Por lo tanto, en esta etapa se solicita los reportes de tres años consecutivos (2019, 2020, 2021) de informes de conciliación del área de operaciones. Este análisis determina números de ruta, códigos de infracción e importe de la multa.

Técnica de la Observación. Esta técnica permite obtener la información de los hechos identificados en el comportamiento de los operarios de la empresa estudiada. Es decir, indica qué tan comprometidos e identificados están con la empresa; si el recurso humano a través de las capacitaciones e inducciones tiene resultado según lo proyectado, esta recopilación de información extrae hechos y acontecimientos para el área operativa.

Técnicas Grupales. Su aplicación fue muy importante, debido que se realizó a través de la participación de los representantes del área de operaciones. Se recopiló información de cómo está estructurado el grupo empresarial, la distribución de las rutas, identificación de nuestros competidores, el informe de evaluación de nuestros operarios.

3.4.2 Técnicas de Procesamiento

En esta parte, se describe el desarrollo de los distintos procesos a las que serán orientados los datos. Por ello, se tomará en consideración como primer proceso la recopilación de la información, la cual se llegó a monetizar en relación con el problema identificado en la empresa. En segundo lugar, se busca desarrollar el proyecto de mejora. En este apartado, se explica cada proceso.

Proceso N.º 1. Se solicitó directamente al área de operaciones la información referente a los reportes de papeletas, como reportes de multas, informes de papeletas por número de ruta, código de infracción, identificación del operario que generó la sanción. Una vez recolectada la información se identifica si son útiles o no para definir si existe un problema en el área de operaciones.

La Tabla 4 presenta la información brindada por el área de operaciones. Esta ha sido procesada y brinda como resultado el importe de papeletas de las tres rutas 1514, 2411 y 8105, así como el sobrecosto generado, correspondiente al periodo 2021.

Tabla 4*Proceso de la información*

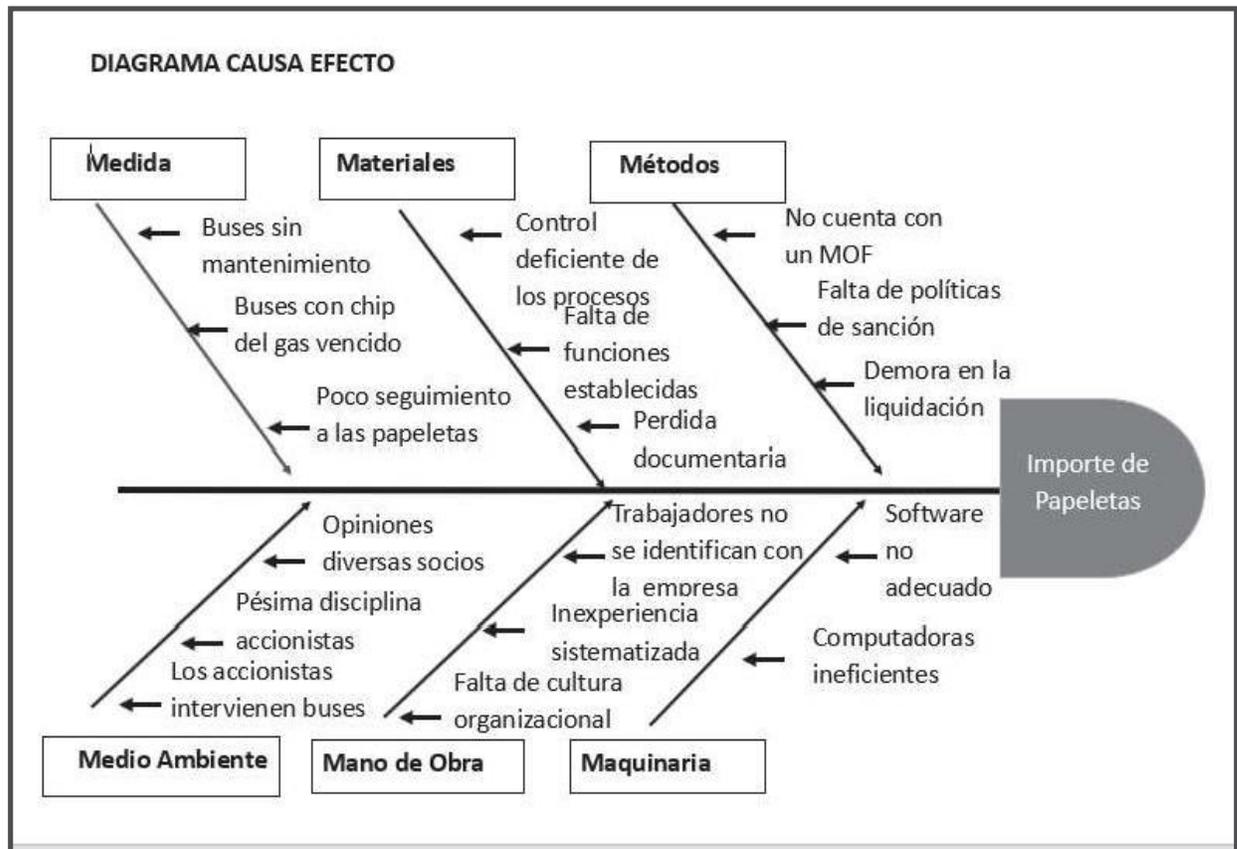
N Ruta	Placa	F. Infrac	Cod	Infractor	Motivo infracción	Importe
1	151 4	D8F- 10/01/ 2021	G08	Lozano Portla, Roy Richard	NO cumplir con las señales de tránsito	S/ 368.00
2	151 4	ATX- 28/02/ 2021	N13	Terán Aponte, Antonio Ramón Rodríguez	No permite las acciones de control y fiscalización	S/ 694.00
3	151 4	A5D- 16/03/ 2021	N23	Guaipo, Gabriel José	Se negó a identificarse (No entrega documentos)	S/ 694.00
Total ruta resumen 1514						S/ 10,009.00
1	241 1	D8F- 10/01/ 2021	G08	Lozano Portla, Roy Richard	No cumplir con las señales de tránsito	S/ 368.00
2	241 1	ATX- 28/02/ 2021	N13	Terán Aponte, Antonio Ramón Rodríguez	No permite las acciones de control y fiscalización	S/ 694.00
3	241 1	A5D- 16/03/ 2021	N23	Guaipo, Gabriel José	Se negó a identificarse (No entrega documentos)	S/ 694.00
Total ruta resumen 2411						S/ 41,025.72
1	810 5	D8F- 10/01/ 2021	G08	Lozano Portla, Roy Richard	No cumplir con las señales de tránsito	S/ 368.00
2	810 5	ATX- 28/02/ 2021	N13	Terán Aponte, Antonio Ramón Rodríguez	No permite las acciones de control y fiscalización	S/ 694.00
3	810 5	A5D- 16/03/ 2021	N23	Guaipo, Gabriel José	Se negó a identificarse (No entrega documentos)	S/ 694.00
Total ruta resumen 8105						S/ 64,885.28
Total anual						S/ 115,920.00

Con base en la información brindada por el área de operaciones, se observa un sobrecosto correspondiente a los importes de papeletas. El total es de S/ 115 920.00. Corresponde al periodo 2021.

Proceso N.º 2. En este proceso, con el apoyo del área de operaciones, se utilizó el diagrama de Ishikawa. Con base en esta herramienta, se pueden identificar las principales causas que generan u original del problema en estudio. Cuando se identifican, se procede a seleccionar las más importantes. La Figura 8 representa la información identificada por cada sección del diagrama de Ishikawa, que con apoyo área de operaciones, se ha recopilado según el problema.

Figura 8

Diagrama de Ishikawa, causas principales del problema



Por consiguiente, una vez identificadas las principales causas del problema, se podrá direccionar e indagar cuales serían las mejoras que dirigirán la investigación en base al proyecto de mejora que sea competente de optimizar los resultados financieros de la empresa en estudio.

Es así que este proyecto de mejora tiene relación con el proceso del diseño que acceda a moderar los importes de papeletas, que se refleja en el área operativa de la entidad. Por ello, se establece tres fases para lograr los resultados esperados.

Fase N.º 1. En esta fase, se va a estructurar el proceso de cómo está conformado la recopilación de la información con base en las infracciones cometidas por nuestros operarios. Este tiene como objetivo conocer la situación del área de operaciones donde se genera el problema. Como consecuencia de este análisis, se puede conocer las mejores propuestas a implementar.

Fase N.º 2. En este segundo punto, se va a ejecutar los nuevos procesos a implementar, al igual el entrenamiento y capacitación al personal indicado, el cual ha sido evaluado para el progreso de las tareas que aseguren el seguimiento y control. Por lo tanto, asegura que los procedimientos y objetivos se estén cumpliendo según lo acordado.

Fase N.º 3. En esta tercera fase, se busca garantizar el seguimiento y control que se debe aplicar a cada proceso que se está implementando con la finalidad de identificar si se cumple las mejoras esperadas o si presentan algunas deficiencias. En este caso, se aplicaría nuevas medidas que ayude a generar el resultado esperado.

Capítulo 4. Propuesta y Ejecución de Mejora

4.1 Descripción del Sector

4.1.1. Antecedente de la Empresa

La empresa de Transportes y Servicios “El Rápido” S. A., identificada con número de RUC 20123356366, ubicada en la avenida Caudivilla Huacoy y Punchauca, parcela Nro.182-A Cooperativa Agraria de Usuarios, Octava Etapa Urbanización Santo Domingo, distrito de Carabayllo, Lima, Perú, tiene como actividad económica el rubro de prestación de transporte de ciudadanos en toda la ciudad de Lima.

En la década de los 90 una de las unidades de la empresa Expreso S. A. provocó un accidente entre la avenida Javier Prado y puente Aramburú, motivo por el que se les canceló la ruta mediante resolución del Estado. En consecuencia, treinta y uno transportistas quedan sin trabajo y sin poder seguir brindando servicio de transporte.

En agosto del mismo año, dichos transportistas se unieron como accionistas y conformaron una nueva sociedad. Posteriormente, registraron esta medida ante la autoridad competente y cada propietario inició con un bus.

Sus operaciones empiezan con la primera ruta denominada “A”, cuyo recorrido era desde el distrito del Rímac hasta el de Chorrillos. Luego, la flota de buses de incrementó en once unidades, lo que originó la ruta denominada “B” y cuyo recorrido era desde el distrito de San Martín de Porres hasta el de Chorrillos. En el año 2006, la empresa decide unirse con otras empresas; una de ellas era colombiana y así conforman la empresa Lima vías S. A. Luego, venden sus acciones con el fin de obtener otras rutas.

En el año 2016, la empresa gana el contrato para operar en la ruta Carabayllo-Puente Piedra. Ese mismo año compró acciones de la empresa de transportes Palmari S.A. y así pudieron operar en la ruta 1611: Carabayllo-Lince. Se trató de dos medidas muy bien analizadas y que empoderaron a la empresa de Transportes y Servicios “El Rápido” S. A.

Con relación a la investigación, solo se enfocará en las principales rutas de la empresa. Estas son las que siguen: la ruta 8105, que cuenta con una flota de 107 buses (48 Buses GNV, 22 Buses Petroleros 37 Buses Diésel), y las marcas de los buses son 34 Mercedes Benz, 56 Volkswagen, 17 Iveco. El 60 % de los buses tienen una antigüedad menor de 6 años.

4.1.2. Grupo de Interés de la Empresa de Transporte Urbano El Rápido S. A.

Principales Clientes. Las personas, que son los usuarios o pasajeros y los dueños de los buses quienes compran combustible a un precio por mayor.

Principales Proveedores. El principal es el proveedor de combustible, en este caso, la empresa SERVOSA, proveedora de petróleo-diesel. Luego, la empresa AGEPSA es la proveedora de repuestos. Las empresas DIVEMOTOR y MODASA son proveedoras de buses. La empresa CITRECTAN da soporte al sistema tecnológico virtual del GPS, para el control de los buses, paradas y estacionamientos. Además, VISA es proveedor de pagos electrónicos.

4.1.3. Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Empresa de Transporte Urbano El Rápido S. A.

Misión. La gerente de la empresa, (E. Enríquez, comunicación personal, 15 de abril del 2022) reafirmó la misión de la empresa: “Complacer a los usuarios brindando un servicio de transporte de personas que sea de calidad, amigable con el medio ambiente y a su vez sea económico y esté al alcance del bolsillo de los ciudadanos, mediante el uso de buses a gas natural y con tecnología eficiente” (Empresa de transportes y servicios “El rápido” S. A., 2014, párr. 1).

Visión. El jefe de operaciones, (H. Terán, comunicación personal, 1 de abril del 2022) indica lo siguiente con respecto a la visión de la empresa: “Para el año 2030, tener un mayor empoderamiento y estar dentro de los primeros lugares de las empresas del transporte de pasajeros de la ciudad de Lima, incrementando hasta un 15 % en la participación del sector” (Empresa de transportes y servicios “El rápido” S. A., 2014, párr. 1).

Valores. Los valores que promueve la empresa de transportes y servicios “El rápido” S. A. son cuatro. Estos se presentan a continuación.

- Motivar al personal para que contribuya al cumplimiento de las metas trazadas.
- Respeto mediante el trabajo colaborativo entre conductores y cobradores lo que fomentara un agradable clima laboral.
- Trabajo en equipo mediante el apoyo mutuo entre conductores, cobradores, personal administrativo y operarios.
- Innovación, apostar por la tecnología y mejora de medios de pago para el usuario (Empresa de transportes y servicios “El rápido” S. A.,2014, párr. 1)

Objetivos. Se han propuesto un objetivo general y cuatro objetivos específicos. A continuación, se presenta cada uno de ellos.

Objetivo General

- Movilizar a los ciudadanos a su destino final de manera cómoda, segura y rápida

Objetivos Específicos

- Satisfacer las necesidades de nuestros usuarios
- Ampliar la red de buses a todo el territorio nacional
- Ser líder en servicio de transporte de personas
- Consolidar la imagen y *branding* de la entidad

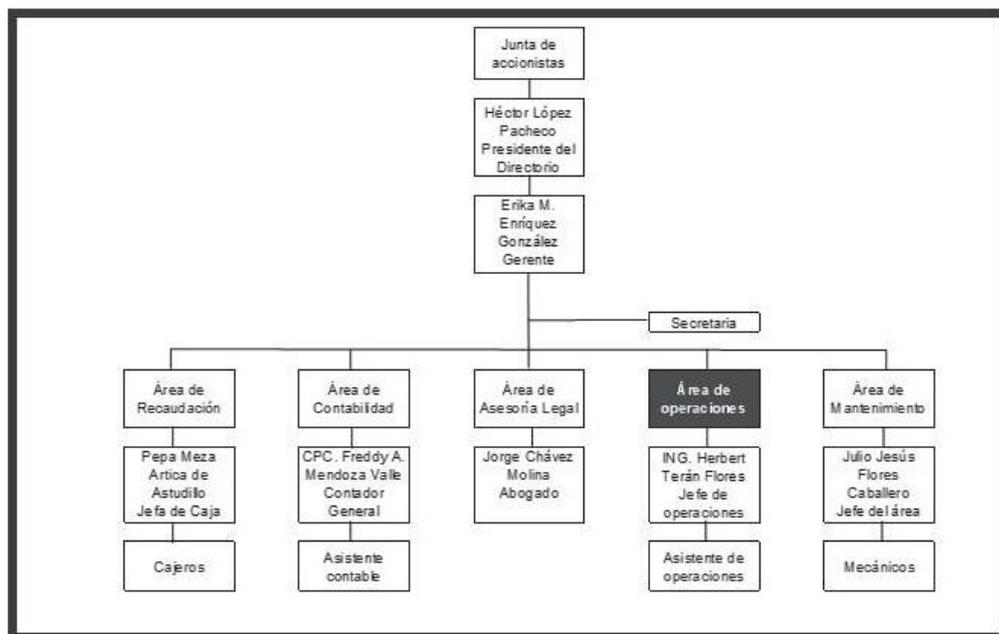
4.1.4. Organigrama de la empresa de transporte urbano El Rápido SA

La empresa nace del concepto de gestión tradicional de empresas donde cada persona se encarga de la administración de su negocio propio (en este caso buses). El Sr. Herbert Terán Flores, jefe de operaciones, sostuvo lo que sigue: “La empresa mantiene una gestión compartida entre el propietario y el área de operaciones” (H. Terán, comunicación personal, 15 de abril del 2022).

Es decir, las decisiones más importantes como los modos de uso, del lugar, mantenimiento de los buses y selección de conductores son decisiones del accionista. Esto implica un retraso e ineficiencia en la gestión, la cual es percibida por el usuario en el momento que utiliza el servicio. Este sistema de “gestión tradicional” es utilizado por la empresa desde sus inicios (ver Figura 9).

Figura 8

Organigrama y ubicación del área de estudio en la empresa de Transportes y Servicios “El Rápido” S. A.



Nota. Adaptado de la empresa de Transportes y Servicios “El Rápido” S. A., 2014. Derechos de autor 2014.

4.1.5. Funciones por Área de la Empresa de Transporte Urbano El Rápido S. A.

A continuación, se detalla las principales funciones por área. Estas se dan a nivel interno y externo.

- La Empresa de Transportes y Servicios “El Rápido” S. A. no cuenta con una oficina de recursos humanos. Además, los conductores y cobradores no cuentan con ningún régimen laboral (CTS, seguro social, vacaciones pagadas) a diferencia del personal administrativo que sí cuenta con este.
- Los principales gastos de operación (combustible, mantenimiento, compra de repuestos, administración, peaje, pago de alimentos y habitaciones de descanso del conductor y cobrador) son costeados por el propietario del bus.
- En la ruta 8105 el pago de los conductores y cobradores es porcentual con respecto a los ingresos brutos (12 % y 6 % respectivamente).
- El pago de administración se realiza con el dinero que desembolsa cada propietario por el costo administrativo que demanda el despacho del bus y control del dinero por vuelta (el pago administrativo y de caja es de S/ 77 y S/ 19.91).
- El departamento de mantenimiento es un servicio tercerizado y carece de un plan de gestión.
- La empresa cuenta con departamento de mantenimiento que suministra repuestos e insumos al servicio de mantenimiento.
- El departamento de operaciones apoya las funciones de control a través del sistema de posicionamiento GPS y dispositivos que soportan el sistema (servidor Citectran).
- El departamento de contabilidad utiliza los sistemas de información CONCAR (herramienta de contabilización) y MODCOM (herramienta de comercialización).

4.1.6. Las Cinco Fuerzas de Porter de la Empresa de Transporte Urbano El Rápido S. A.

Este apartado explicará la aplicación de las cinco fuerzas de Porter (2017). Dichas fuerzas permitirán conocer la rentabilidad del sector.

Grado de Rivalidad. Hace referencia a la rivalidad entre las empresas existentes en un mercado. Es frecuente encontrar un sistema integrado de transporte como el Metropolitano y el Tren Eléctrico que abarcan casi el 8 % de viajes dentro de la ciudad de Lima.

Existen otras con un modelo tradicional, como La empresa Salamanca S.A., Oltursa S. A., ETUCHISA S.A. y Móvil Tours S.A, entre otras. Las combis interzonales se han incrementado en muchos distritos, los cuales tienen precios bajos y las personas lo ven como una ventaja económica para viajar.

Amenaza de Ingreso o Recientes Competidores Comerciales. Esta situación no está regulada. Mientras cumplan con los requisitos y tengan un bus para dar el servicio, se puede acceder a aquellas arterias de mayor influencia. Existe otra modalidad por medio de las concesiones de rutas, lo que consiste en un concurso de licitación para operar en una vía muy transitada que generalmente lo gana la empresa con mayor poder adquisitivo.

La presión de productos sustitutos en este aspecto va a estar relacionado a las empresas que puedan brindar un servicio de transporte en las modalidades terrestre, aéreo o marítimo. Dentro del transporte terrestre están las modalidades por bus, combi, camión, taxi, colectivo, bicicleta o a pie. En los últimos años, las estadísticas indican que los peruanos caminan más y esto se debe a la congestión vehicular que existe en varias zonas. Por otro lado, muchas personas utilizan la bicicleta, medio de transporte ecológico y sustentable.

Poder de Negociación de los Consumidores. Se determina según los precios de los pasajes y el nivel del servicio existente. Existe una sobreoferta de operadores por lo que el pasaje no varío y se ve enmarcada por el cliente.

Poder de Negociación de los Proveedores. La principal es la empresa SERVOSA, proveedora de petróleo-diesel. Mientras no suba el costo del combustible no se verán afectados los precios de los pasajes. Dentro de los competidores, está el proveedor de repuestos. Los buses cada periodo de tiempo tienen que pasar una revisión técnica, y en muchos casos necesitan cambios de repuestos, ya sean repuestos principales o secundarios. Por ello, se debe contar con una empresa que ofrezca buenos precios.

En la Tabla 5, se elaboró una breve apreciación de cada amenaza u oportunidad que tiene el sector de transporte urbano en relación con la empresa en análisis, la cual presenta tres amenazas y dos oportunidades. Es decir, se tiene que tomar en cuenta lo identificado, en especial el aspecto de productos sustitutos, ya que al existir una sobreoferta fácilmente podrían ser reemplazados.

Tabla 4

Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter en la Empresa de Transportes y Servicios

<i>“El</i>	<i>Rápido”</i>	<i>S.</i>	<i>A.</i>
Fuerza	Clasificación	Valoración	
Grado de rivalidad de la competencia	AMENAZA	Debido al mayor uso de combis y a sistemas integrados de transporte (Metropolitano, Alimentadores y Tren Eléctrico)	
Amenaza de entrada	OPORTUNIDAD	Debido a las rutas son conecionadas y existe libre mercado	
Producto sustituto	AMENAZA	Debido a la incrementación de otros modos de transporte (motos, bicimotos, bicicleta, scoter, etc.)	
Poder de negociación de los competidores	OPORTUNIDAD	Debido que el costo por transporte público es más barato	
Poder de negociación de los proveedores	AMENAZA	Poco proveedores de combustible a precio bajo	

Nota. Adaptado del *Plan estratégico para la empresa de transporte Julio Cesar S.A.C.* (p. 68), por S. Alva y M. Manrique, 2016 [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola] (<https://bit.ly/3TPxm3D>). Derechos de autor Sigfrido Erwin Alva Peralta y Miguel Ángel Manrique Valdez.

4.1.7 Análisis PESTEL

Por otro lado, tomar otro tipo de análisis como es PESTEL o PEST permitirá abordar a la entidad desde una perspectiva externa, tomando en cuenta factores políticos, económicos, sociales, ecológicos y legales. Este análisis se explica a continuación.

El análisis PESTEL está caracterizado por la realidad actual del gobierno, el cual se mide por medio de sus diversas políticas como, por ejemplo, económica, monetaria laboral y de transporte público; así como las métricas de corrupción e informalidad. Si bien es cierto que estos factores son externos al sistema de transporte público en Lima metropolitana, tienen repercusión en la situación actual como en la potencial solución que se ofrecería. En la actualidad, se tiene un nuevo gobierno, el cual tiene mucha inestabilidad política que a su vez ha generado lo mismo en el Congreso de la República.

Con respecto al factor económico, se ve reflejado por el riesgo país. Este se ve reflejado en América Latina a junio del 2017 en 3.36 puntos porcentuales. Por otra parte, el riesgo país de Perú resultó 1.95 puntos porcentuales. Se trató del puntaje más bajo respecto a Brasil (2.63 puntos) y México (3.86 puntos), de acuerdo con el diario Gestión, indicador calculado por el banco de inversión JP Morgan Chase (“Riesgo país,” 2022, párr. 2).

La demografía, el desarrollo de la población, y el entorno social, en relación con el desempleo y analfabetismo, son factores que, en ocasiones, han propiciado la condición vigente del sistema de transporte urbano por medio de buses. Si se quiere aportar con una propuesta para dar mejoría al sistema, es importante tener en cuenta acciones acorde con la realidad peruana.

En el *Informe global de tecnología de la información 2019* (ComexPerú, 2016), el Perú ha ocupado desde el año 2016 la posición 90, dejando claro que el progreso de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) no han sido mejoradas de forma considerable en comparación con los 139 países participantes de esta evaluación. El reporte exhibió que Perú cuenta con entidades gubernamentales con baja efectividad para crear regulaciones (puesto 138), un sistema educativo de calidad baja (puesto 129), la educación en materia de matemática y ciencias presenta baja calidad (puesto 136), y el sistema judicial que permite resolver disputas tuvo una eficiencia baja (puesto 129) (párr. 3).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en su reporte anual de estadísticas ambientales 2021, informó que, en los años recientes, el gasto público asignado a temas ambientales se acrecentó en 5.3% veces en comparación al año 2020 pese a que, en el 2020, tomaron un conjunto de medidas correctivas, entre otras regulaciones. En el 2020, se presentaron 1 mil 150 actuaciones en conflictos socioambientales, disminuyendo un -29.6% en contraste al año anterior y estos relacionados al área de minería ilegal, contaminación entre otros (INEI, Anuario de estadísticas ambientales, 2021, pp. 482-483).

Por otro lado, la última Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), el 50 % de los ciudadanos manifestó como primordial problema del país a la corrupción, superando a la delincuencia. La percepción sobre la corrupción está cada vez más presente, y esto se debe al descubrimiento de licitaciones sobrevaluadas e implicación de personajes políticos en los casos. El Gobierno, en su primer año, no combate la corrupción; su efectividad es escasa. Esta situación refleja poca transparencia y disminuye su credibilidad frente a los ciudadanos (Boyer, 2022, párr. 2-4).

Por último, el aspecto de legalidad se ve marcado por la informalidad que existe en el área de transporte público. Pese a los mecanismos tomados por el gobierno actual para aminorar el sector informal con la meta de conseguir a un 45 % para el año 2023, esta no ha tenido efectos buenos; pues en el último año los valores han aumentado, pasando de 72.4 % a 73.0 % julio 2018-junio 2019 (INEI, 2021).

Cabe mencionar que el análisis PESTEL permitió conocer el entorno, y factores externos que repercuten en cierta manera en la sociedad. Se puede observar en la Tabla 6 el resumen del principal aspecto de cada indicador.

Tabla 5*Resumen del análisis PESTEL*

Políticos	Económicos	Sociocultural
Nuevo gobierno y cambio de gestión	Riesgo país es el más bajo	Desempleo, analfabetismo y pobreza
Tecnológicos	Ecológicos	Legales
Desarrollo de nuevas tecnologías	Actos en contra del medio ambiente	Existe mucha informalidad y corrupción

4.2 Diagnóstico del Caso Empresarial

4.2.1 Identificación de la Problemática Empresarial

En la actualidad, el área de operaciones es la sección que realiza las secuencias de las actividades del rubro o actividad empresarial. Se encuentra integrada por un diseño basado en un sistema que entrelazan una serie de procesos que direccionan las expectativas de las actividades.

Además, esta área constituye la base primordial de la actividad principal dentro de la entidad. Esta orienta, dirige, gestiona y encamina los procesos a seguir a través de las prácticas relacionadas de manera conjunta. Asimismo, logra satisfacer el cumplimiento de los objetivos considerados importantes para el progreso del área.

Por tanto, dentro del área de operaciones, se detectó una de las problemáticas que presenta la empresa de Transportes y Servicios “El Rápido” S. A. Existe un considerable número de papeletas, generadas por las sanciones e infracciones de los operarios, que origina una alerta de riesgo que afecta los resultados financieros.

Además, al término de cada ejercicio anual, se detecta este sobrecosto que afecta también a los flujos de efectivo proyectado. A su vez, genera un desbalance en los ingresos y las obligaciones en costos-gasto. En consecuencia, se recurre en un corto plazo a un sistema de financiamiento, el cual facilita poder cumplir con estos gastos no considerados.

4.2.2 Monetización de la Problemática Empresarial

Con la finalidad de comprender y saber en expresiones numéricas el problema empresarial, al igual que su importancia, se determinó la data al detalle de los importes de papeletas. Gracias a ello, se pudo identificar los aspectos siguientes: (a) el número de ruta, (b) el código y (c) operador de la infracción.

En la Tabla 7, se presentan los importes de papeletas generados por cada ruta. Asimismo, se determina el resultado del sobrecosto generado en el periodo 2021. Por ello, se busca aplicar una solución a este problema que dificulta la condición financiera de la empresa.

Tabla 6

Monetización de los importes de papeletas

N°	Ruta	Importe
1	1514	S/ 10,009.00
2	2411	S/ 41,025.72
3	8105	S/ 64,885.28
Importe Total		S/ 115,920.00

4.3 Propuesta de Mejora

Según el problema empresarial constatado en el área operativa, el cual ha generado un efecto negativo financieramente, se propone realizar un proyecto para mejorar el control de los importes de papeletas en el área de operaciones de la empresa. El objetivo es disminuir los sobrecostos y optimizar los resultados financieros.

4.3.1 Objetivos

Objetivo General

- Elaborar un proyecto de mejora en el control interno de las multas por papeletas de tránsito en la Transportes y Servicios el Rápido S. A. que al ejecutarse permita optimizar los resultados financieros

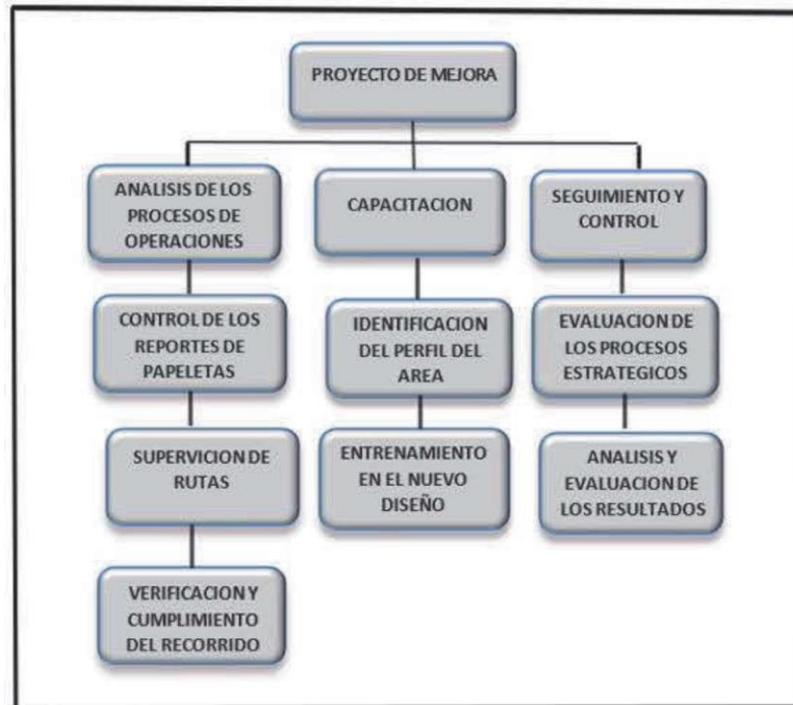
Objetivos Específicos

- Diagnosticar y evaluar el estado actual del área de operaciones y, en particular, el control documentario de la empresa de Transportes y Servicios “El Rápido” S. A. donde se ubica la problemática de control interno de las multas por papeletas de tránsito
- Diseñar un proyecto de mejora que optimice el problema de la empresa de Transportes y Servicios “El Rápido” S. A., en relación con el control interno de las multas por papeletas de tránsito
- Validar cuantitativamente el impacto del proyecto de mejora respecto a la problemática planteada

4.3.2 Diagrama del Proyecto de Mejora

Podemos indicar que el proyecto de mejora abarca tres fases. Estas son las que siguen: (a) el análisis de los procesos en el área operativa, donde se determina el control de los reportes de papeletas, de esta manera podemos identificar la situación del problema; (b) la capacitación, realizado por el personal calificado, el cual va a permitir el control y adaptación del nuevo proceso diseñado, con el objetivo de cumplir con actividades del proceso establecido, y (c) el seguimiento y control, dentro de esta fase podemos analizar y evaluar los resultados procedentes de los procesos estratégicos para garantizar su correcta realización y corregir desviaciones relevantes.

En la Figura 10, se muestra la estructura de las fases que se van a considerar de manera general en el proyecto de mejora. Luego, se explicará en qué consiste dicho proyecto.

Figura 9*Estructura del proyecto de mejora*

4.3.3 Proyecto de Mejora

Para poder detallar el proyecto de mejora, se empezará por explicar el proceso en el área de operaciones. Adicionalmente, se resumen todos los aspectos técnicos y organizativos relacionados con el desarrollo del proceso a realizar.

En la Figura 11, se distribuyen en procesos las tareas realizadas. Estas van desde el programa de salida de las unidades, disponibilidad del conductor, número de ruta, recorrido hasta los reportes generados por cada unidad en el día.

En la Figura 12, se presenta la mejora en el proceso en el área de operaciones. En esta, se incluye el análisis documental con base en los reportes diarios. Estos se estructuran desde la salida de la unidad de transporte, el recojo de la información en tiempo real del recorrido y los reportes al finalizar el día para su seguimiento y control. desde la salida de la unidad de transporte, el recojo de la información en tiempo real del recorrido y los reportes al finalizar el día para su seguimiento y control.

Figura 10
Proceso del Área de Operaciones

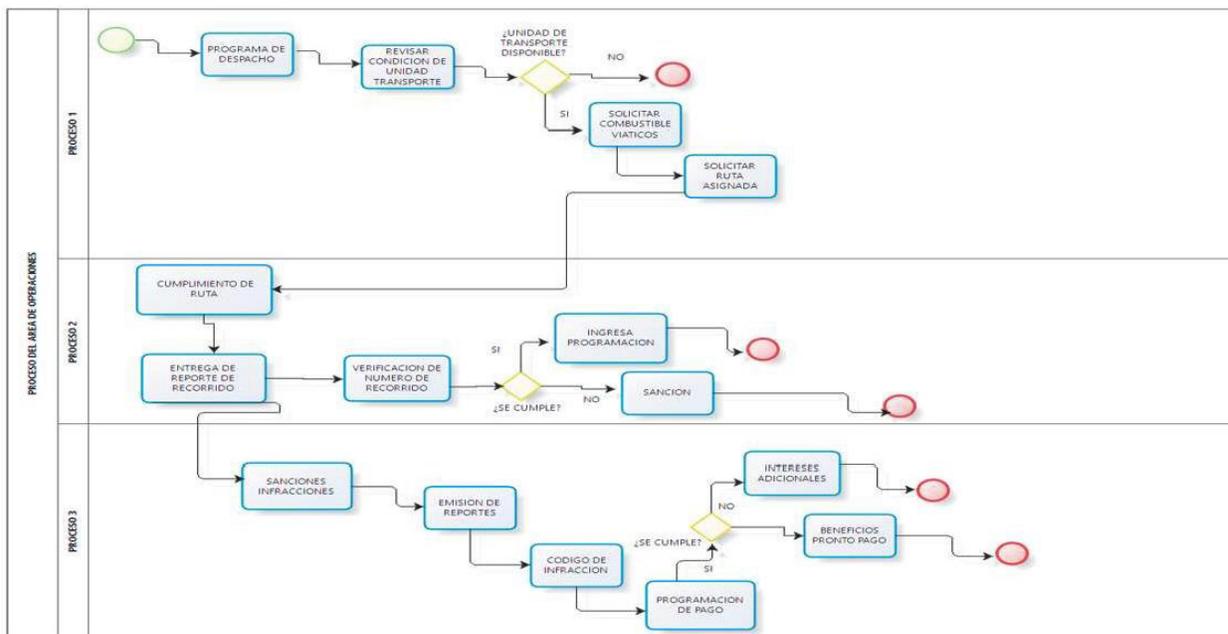
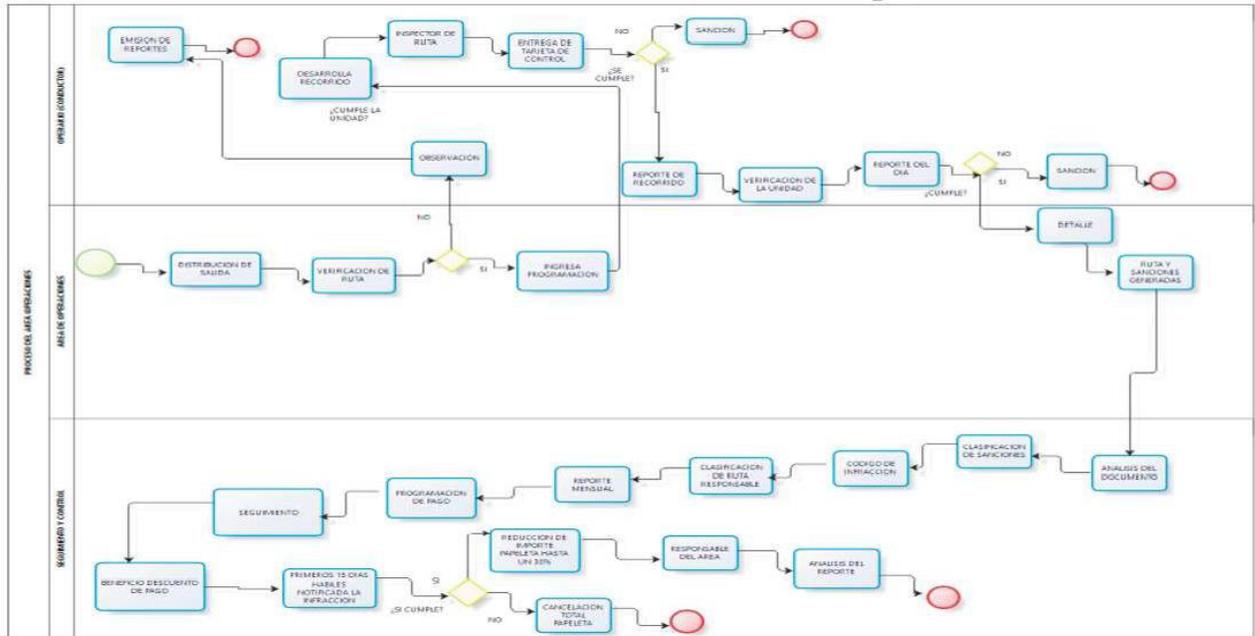


Figura 11
Proceso Mejorado del Área de Operaciones



Culminada la esquematización del flujo del proyecto de mejora, se han agregado los aspectos relevantes en cada proceso a mejorar. Además, los análisis de los reportes generados con el área de operaciones ayudan a estructurar la propuesta de mejora. En la Tabla 8, se detallan los importes de papeletas por ruta y su porcentaje de resultado semanal.

Tabla 7

Seguimiento de los reportes de papeleta por ruta

Ítems	Ruta	1 Semana	2 Semana	3 Semana	4 Semana	Total	Porcentaje
1	1514	S/356.00	S/423.00	S/296.00	S/531.00	S/1,606.00	16.63%
2	2411	S/776.00	S/1,121.00	S/989.00	S/856.00	S/3,742.00	38.73%
3	8105	S/955.00	S/1,046.00	S/988.00	S/1,323.00	S/4,312.00	44.64%
Importe de Papeletas por Ruta						S/9,660.00	100.00%

En la Tabla 9, con base en los reportes de papeletas que se recopilan diariamente, se estructura una base de datos. Utilizando estadística en porcentaje, se analiza semana a semana las rutas que generan mayor volumen de infracciones. De esta manera, se identifican aspectos con el fin de realizar el seguimiento y control con los mecanismos necesarios para realizar la mejora en el área.

Después de verificar, recopilar y filtrar la información necesaria y convertirlas en base de datos, se explican los procesos. Para ello, se han considerado tres fases. Estas son las que siguen: (a) análisis de los procesos de operaciones, (b) capacitación, y (c) seguimiento y control.

Tabla 8*Reporte del motivo de la infracción*

Motivo de la Infracción	Cantidad Anual	Porcentaje
Conduce un vehículo que no está autorizado	5	3.03%
Conduce por la ruta no permitida	3	1.82%
Conducir sin lentes en la vía	4	2.42%
Cruzar cuando el semáforo está en rojo	7	4.24%
Dejar la puerta abierta estando estacionado	10	6.06%
No cumplir con las señales de tránsito	3	1.82%
No permite las acciones de control y fiscalización	6	3.64%
No permitir los controles de fiscalización	3	1.82%
Recoger pasajeros en paradero no autorizado	2	1.21%
Se negó a identificarse (no entrega documentos)	122	73.94
Números total de papeletas al año	165	100.00%

Procedimiento por seguir en nuestra propuesta de mejora, en base a las fases detalladas

Fase N.º 1: Análisis de los Procesos de Operaciones. En esta fase, se genera el cronograma de salida de los buses; si ha cumplido con las indicaciones, ingresa a programación y se genera su salida (ruta, placa, conductor). Se monitorea en la ruta entregando la tarjeta de control a nuestro supervisor. Este documento es importante porque detalla los eventos generados en la ruta, el cual nos ayuda en la elaboración de la mejora en la supervisión.

Por otro lado, se requiere aplicar el monitoreo de manera virtual que favorezca el recojo de información de campo, correspondiente al recorrido de cada unidad de transporte (GPS). Además, una gestión de operaciones con enfoque de servicios se obtiene cuando se desarrolla de manera estructurada los diseños de cada proceso o fase; por ello, es muy importante su análisis y verificación (Castillo & Espinoza, 2017, p. 46). Teniendo en cuenta estas pautas o procedimientos, se elaborará la fase 1.

Fase N.º 2: Capacitación. En esta fase, se informa a cada conductor en servicio y a los interesados de las normas vigentes de tránsito. Cabe indicar que, aplicando estas pautas, se busca incentivar en el transporte público la conducción profesional, selectiva y eficiente. Además, se quiere fomentar responsabilidad, seguridad y generar conciencia de los peligros del tránsito vehicular y su prevención.

La capacitación para el personal del área de operaciones se realiza evaluando el perfil indicado. Al respecto, se brindará entrenamiento del nuevo diseño para el nuevo proyecto de mejora.

Por otro lado, la capacitación precede a la evaluación del impacto que esta ha tenido en las personas que participaron. Tiene que ser considerada como un proceso integral e importante para la permanencia, desarrollo y evolución de los diferentes actores (Orozco, 2017, p. 18). Dentro de este proceso, se busca que los conductores se identifiquen con la empresa, se vinculen con la cultura organizacional y que no sean ajenos al resultado diario de su trabajo.

Fase N.º 3: Seguimiento y Control. En esta fase, se tienen estructurados los procesos a seguir. Estos van acompañados de análisis documentarios donde están clasificados sanciones e infracciones, y la verificación de la ruta responsable de la infracción, que se muestra en reportes semanales, quincenales o mensuales. También, se genera la programación de pagos y se aplica la normativa de reducciones en el pago.

Por otro lado, un proceso de control posee un conjunto de fases que aseguran la persecución de resultados buenos según las tácticas implementadas. Es establecer la coordinación y el orden de los intereses diversos de los miembros de la organización (Torres, 2014, p. 346).

De igual forma, el seguimiento es el proceso sistemático y continuo de recoger, examinar y aprovechar información para monitorear como un proyecto progresa en busca de sus ideales. Además, aportan en las decisiones de gestión (Torres, 2014, p. 412).

4.3.4 Monetización del Proyecto de Mejora

En la Figura 13, se puede observar la monetización del proyecto de mejora según las fases a seguir. De igual forma, se hace referencia a la utilización de los recursos, horas de dedicación al proyecto, el costo por hora y costo total. Este presupuesto da un importe de S/ 23,233.46, equivalente al 20.04 % del importe de papeletas generados en el año, por S/ 115,920.00.

Figura 12

Monetización del proyecto de mejora

Nº	FASE	SUB FASE	RECURSO	UNID. MEDIDA	HORAS	PRECIO	TOTAL COSTOS	VALORIZACIÓN
1	Análisis de los procesos y diseño	Control de los reporte	jefe de operaciones	horas	33	S/55.00	S/1,815.00	S/20,855.96
		Supervisión de rutas	controlador de rutas	horas	28	S/6.25	S/175.00	
			controlador de rutas	horas	28	S/6.25	S/175.00	
		Verificación y cumplimiento de recorrido	monitor del gps	horas	24	S/12.54	S/300.96	
			jefe de operaciones	horas	33	S/55.00	S/1,815.00	
			equipamiento gps Comsatel	servicio	50	S/328.00	S/16,400.00	
2	Capacitación	Identificación del perfil del área	asistente de operaciones	horas	25	S/7.50	S/187.50	S/550.00
		Entrenamiento en el nuevo diseño	asistente de operaciones	horas	25	S/7.50	S/187.50	
		Análisis y evaluación de los resultados	controlador de rutas	horas	28	S/6.25	S/175.00	
3	Seguimiento y Control	Evaluación de los procesos estratégicos	jefe de operaciones	horas	33	S/55.00	S/1,815.00	S/2,002.50
		Análisis y evaluación de los resultados	asistente de operaciones	horas	25	S/7.50	S/187.50	
Presupuesto Total del Proyecto de Mejora							S/ 23,233.46	

4.4 Ejecución del Proyecto de Mejora

4.4.1 Proyección de EE. FF.

La proyección de los estados financieros tiene la finalidad de ver cómo afecta este proyecto de mejora en relación con la optimización de los resultados financieros de la empresa; para lo cual, se estima proyectar los ingresos y egresos resultantes que la entidad pueda obtener en un ciclo económico a futuro. En la Tabla 10, se muestra cómo los ingresos se proyectan año a año manteniendo un crecimiento porcentual.

Tabla 9*Escala de crecimiento de ingresos proyectados*

Periodo	Escala de crecimiento de ingreso porcentual	
	Importe	Porcentaje de crecimiento
2022	14,756,236.00	
2023	15,814,256.00	5 %
2024	16,925,352.00	6 %
2025	17,963,456.00	8 %
2026	19,856,345.00	10 %

4.4.2 Validación Cuantitativa

La aplicación del método cuantitativo tiene como finalidad poder comprobar nuestra hipótesis en investigación, la factibilidad del proyecto de mejora y su incidencia en los resultados financieros. Para ello, se aplicó el indicador financiero VAN, utilizando los importes de ingresos y egresos proyectados. Igualmente, se considera para llegar a este indicador la tasa de descuento, referente al comportamiento financiero de la empresa.

Asimismo, se tuvo en cuenta la estructura del análisis de beneficio y costo, según los ingresos y egresos totales de un grupo de años proyectados. En la Figura 14, para poder elaborar la evaluación cuantitativa sin tratamiento, se puede observar los ingresos y egresos proyectados, sin considerar el importe monetizado del proyecto de mejora.

Figura 13*Validación cuantitativa sin tratamiento*

SIN TRATAMIENTO					
FLUJOS DE INGRESOS Y EGRESOS					
DETALLE	2023	2024	2025	2026	Actualización flujos ingresos y egresos
Ingresos	15,814,256.00	16,925,352.00	17,963,456.00	19,856,345.00	60,793,161.56
Egresos	12,980,315.00	14,856,325.00	15,856,324.00	17,456,895.00	52,608,427.85
Saldo neto	2,833,941.00	2,069,027.00	2,107,132.00	2,399,450.00	8,184,733.71
VAN	8,184,733.71				
Tasa descuento	6%				
Actualización ingresos	S/60,793,161.56				
Actualización egresos	S/52,608,427.85				
B/C	1.16				

En la Figura 15, se da a conocer la validación cuantitativa con tratamiento. Es decir, a los ingresos proyectados se les aplica la tasa de descuento referencial y a los egresos proyectados el importe de la monetización del proyecto de mejora, descontando el ahorro proyectado a un 70 % según la monetización del problema (importe 115,920.00). Esto comienza en el periodo 2023 y finaliza con un ahorro proyectado al 100 % en el año 2026.

Figura 15*Validación cuantitativa con tratamiento*

CON TRATAMIENTO					
FLUJOS DE INGRESOS Y EGRESOS					
DETALLE	2023	2024	2025	2026	actualización flujos ingresos y egresos
Ingresos	15,814,256.00	16,925,352.00	17,963,456.00	19,856,345.00	60,793,161.56
Egresos	12,980,315.00	14,856,325.00	15,856,324.00	17,456,895.00	
Proyecto mejora	23,233.46				
Monetización problema	115,920.00	115,920.00	115,920.00	115,920.00	
% ahorro	0.70	0.80	0.90	1.00	
Ahorro	81,144.00	92,736.00	104,328.00	115,920.00	
Egresos netos	12,922,404.46	14,763,589.00	15,751,996.00	17,340,975.00	52,291,845.26
Saldo neto	2,891,851.54	2,161,763.00	2,211,460.00	2,515,370.00	
VAN	8,501,316.30				
Tasa descuento	6%				
Actualización ingresos	S/60,793,161.56				
Actualización egresos	S/52,291,845.26				
B/C	S/1.17				

4.4.2.1 Valor Presente Neto

Con la ayuda de este indicador financiero, se puede realizar la actualización de los flujos proyectados de ingresos y egresos de un grupo de años determinados, utilizando la tasa de descuento, con la finalidad de determinar la viabilidad de un proyecto. En la Figura 16, se presenta cómo hallar el valor actual neto sin tratamiento, utilizando la tasa de descuento. Asimismo, en la Figura 17, se muestra cómo hallar el valor actual neto con tratamiento utilizando la tasa de descuento.

Figura 14*Valor actual neto sin tratamiento*

SIN TRATAMIENTO					
FLUJOS DE INGRESOS Y EGRESOS					
DETALLE	2023	2024	2025	2026	Actualización flujos ingresos y egresos
Saldo neto	2,833,941.00	2,069,027.00	2,107,132.00	2,399,450.00	8,184,733.71
<hr/>					
VAN	8,184,733.71				
Tasa descuento	0.06				

Figura 15*Valor actual neto con tratamiento*

CON TRATAMIENTO					
FLUJOS DE INGRESOS Y EGRESOS					
DETALLE	2023	2024	2025	2026	Actualización flujos ingresos y egresos
Proyecto mejora	23,233.46				
Monetización problema	115,920.00	115,920.00	115,920.00	115,920.00	
% ahorro	0.70	0.80	0.90	1.00	
Ahorro	81,144.00	92,736.00	104,328.00	115,920.00	
Egresos netos	12,922,404.46	14,763,569.00	15,751,996.00	17,340,975.00	52,291,845.26
Saldo neto	2,891,851.54	2,161,763.00	2,211,460.00	2,515,370.00	
<hr/>					
VAN	8,501,316.30				
Tasa descuento	0.06				

4.4.2.2 Costo Beneficio

Identifica el indicador proveniente de la actualización de los flujos proyectados de ingresos sobre egresos. Ello determina si es ventajoso o no invertir en el proyecto de mejora. En la Tabla 11 se muestra el costo beneficio sin tratamiento y, en la Tabla 12, con tratamiento.

Tabla 10*Costo beneficio sin tratamiento*

Actualización ingresos	S/ 60,793,161.56
Actualización egresos	S/ 52,608,427.85
B/C	1.16

Tabla 11*Costo beneficio con tratamiento*

Actualización ingresos	S/ 60,793,161.56
Actualización egresos	S/ 52,291,845.26
B/C	1.17

Al aplicar este tratamiento en la validación cuantitativa, es posible observar los resultados positivos obtenidos empleando el valor actual neto, así como el costo beneficio. Se busca obtener con base en su aplicación que el proyecto de mejora sea viable de manera óptima para los resultados financieros de la empresa en estudio.

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

El objetivo principal de este trabajo académico es proponer un proyecto de mejora aplicado al área de operaciones de la empresa de Transportes y Servicios “El Rápido” S. A. desde el control interno y el control documentario de las papeletas, para lo cual se rediseña el proceso. Salazar (2019) utilizó una mejora del proceso, el cual le ayudó alcanzar el objetivo de la investigación. De esta manera, dicha empresa cuenta con un proceso definido y optimizado (p. 3).

Por otro lado, la elaboración de los procesos para el tratamiento de papeletas permitirán los lineamientos y políticas empresariales de la empresa de Transportes y Servicios “El Rápido” S. A. Ello se logrará mediante la capacitación al personal y la adaptación a ellos. En consecuencia, se mejoran las ganancias de la empresa.

De acuerdo con Yáñez (2016), quién aplicó de igual forma un análisis de las fortalezas y amenazas, el cual permite tener mayor conocimiento del sector de transporte público (p. 20), se elaboró el respectivo estudio para la empresa de Transportes y Servicios “El Rápido” S. A. Este llevó a identificar que se cuentan con dos oportunidades y tres amenazas, de las cuales se pueden aprovechar su beneficio y, en el caso de las amenazas, prepararse para todo tipo de escenario.

Por último, se concluye que las mejoras en los documentos del área de operaciones se deben a la mejora en el proceso del documento (papeletas). Esto optimiza los resultados financieros de la empresa.

5.2 Recomendaciones

La investigación se generó según la información brindada por el área involucrada. Esta proporcionó la base de datos para la creación de los reportes y examinación documentaria. En relación con la información estructurada, se recomienda a la empresa tener una comunicación efectiva con las distintas áreas para trabajar en equipo frente a situaciones con problemas.

Adicionalmente, el principal problema de la indagación es el importe de papeletas. Por ello, se aconseja estructurar a través de los reportes el análisis de la causa de la infracción, y así evaluar los factores que intervienen constantemente e impiden que se cumpla lo programado por el área de operaciones. En consecuencia, afecta los resultados financieros.

Por último, se recomienda realizar el proceso de seguimiento y control mediante personal calificado y responsable con su función, que cumpla con los estándares que requiere el área. Con estas pautas se espera tener control de las actividades propuestas y que estas, a su vez, funcionen según lo establecido para poder obtener los resultados positivos esperados en la empresa.

Referencias

- Ackerman, S. (2013). *Metodología de la investigación*. Ediciones del Aula Taller.
- Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao. (2009). *Tabla de infracciones, sanciones y medidas preventivas Servicio de Transporte Público Regular de Personas en Lima Metropolitana*. <https://bit.ly/3gg6CeO>
- Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao. (2018). *Portal web*. <https://portal.atu.gob.pe/>
- Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao. (2022, 14 de junio). *Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 113-2022-ATU/PE*. https://transparencia.atu.gob.pe/transparencia_atu/NormasEmitidas/3_113-2022-ATU-PE.pdf
- Altuve, J. G. (2004). El uso del valor actual neto y la tasa interna de retorno para la valoración de las decisiones de inversión. *Actualidad Contable Faces*, 7(9), 7-17. <https://bit.ly/3XamzE9>
- Alva, S. E., & Manrique, M. A. (2016). *Plan estratégico para la empresa transporte Julio Cesar S.A.C.* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional USIL. <https://bit.ly/3TPxm3D>
- Ascuntar, D. D. (2021). *Organización documental para agilizar la atención al usuario en la unidad educativa Agustín Cueva Dávila año 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio institucional UTN. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/11809>
- Bader, J. (2004). *La capacitación para el autoempleo*. Cambio Cultural.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría integral: Normas y procedimientos* (2ª ed.). Ecoe Ediciones. <https://bit.ly/3TNSWWi>
- Bravo, M. A. (2014). *Diseño de un sistema de control interno para la Cooperativa de Transportes de pasajeros Flavio Alfaro de Cantón Chone* [Tesis de

- licenciatura, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio institucional UCSG. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/3696>
- Bravo, P., & Jofré, J. (2019). *Control interno y manual de procedimientos Minimarket Top-Ten* [Tesis de licenciatura, Universidad de Concepción]. Repositorio institucional UDEC. <https://bit.ly/3gpODm6>
- Boyer, M. (2022) ENAHO 2022: Alza de precios, pobreza y falta de empleo entre los principales problemas para los liberteños. Infomercado
- Cante, R. Y, & Zamudio, L. Y. (2018). *La educación inclusiva implícita en los Programas Analíticos de Curso (PAC) del área de formación profesional específica de las licenciaturas a distancia: una apuesta de calidad en educación superior de la Corporación Universitaria Iberoamericana*. Iberoamericana Corporación Universitaria. <https://bit.ly/3V5PqYR>
- Camilo, L., & Castro, H. Y. (2020). La gestión documental y el control interno: un binomio indispensable. *Revista del Archivo Nacional*, 84(1-12), 9-26. <http://www.dgan.go.cr/ran/index.php/RAN/article/view/481>
- del Castillo, C., Olivares, S., & Gonzáles, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Patria. <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074381498.pdf>
- Cervone, H. F. (2010). Using cost benefit analysis to justify digital library projects. *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*, 26(2), 76-79. <https://doi.org/10.1108/10650751011048443>
- Castillo, A. L., & Espinoza, C. X. (2017). *Gestión de operaciones con enfoque de servicio*. UMET. <https://universosur.ucf.edu.cu/?p=942>
- Contraloría General de la República. (2014). *Marco conceptual del control interno*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. <https://bit.ly/2lEiLhg>
- ComexPerú. (2016). *Gobierno 2.0... "Archivo no encontrado"*. <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/gobierno-20%E2%80%A6-%E2%80%9Carchivo-no-encontrado%E2%80%9D>

- Chávez, Y., & Pérez, H. (2012). Gestión documental, gestión de información y Gestión de conocimiento: nociones e interrelaciones. *Anales de investigación*, (8-9), 222-227. <https://bit.ly/2LuFCUy>
- Chocca, D., Motta, G. D., & Rojas Caro, K. S. (2019). *Control de gestión en micro y pequeñas empresas de transporte terrestre de pasajeros de la provincia de Paucar del Sara Sara, Ayacucho: Análisis múltiples de casos* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15828>
- d'Alòs-Moner, A. (2006). La gestión documental: Aspectos previos a su implementación. *El profesional de la información*, 15(3), 222-226. <https://bit.ly/3EGBSgu>
- Decreto Supremo N.º 005-2019-MTC. (2019). Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N.º 30900, Ley que crea la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU). *El Peruano*. <https://bit.ly/2HcYAAv>
- Estupiñan, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Ecoe ediciones. https://books.google.com.pe/books/about/Control_interno_y_fraudes.html?hl=es&id=qcO4DQAAQBAJ&redir_esc=y
- Ezequiel, A. (2010). *Para mejorar la capacidad operativa*. Editorial Brujas.
- Empresa de Transporte Servicio el Rápido SA. (2014). *Fuerza de Porter*. www.elrapidos.com.pe
- Gilli, J. J., Arostegui, A. O, Iesulauro, A., & Schulman, D. (2007). *Diseño organizativo estructura y procesos*. Granica. <https://bit.ly/3Eoxu4x>
- Gil, J. A. (2016). *Técnica e instrumento para la recogida de información*. UNED.
- Riesgo país de Perú cerró en 1.95 puntos porcentuales el último lunes. (2022, 16 de noviembre). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-cerro-en-195-puntos-porcentuales-el-ultimo-lunes-economia-noticia/>

- Godoy, L., Molina, H., & Molina, L. (2004). *Preparación y análisis de estados financieros*. Desclée de Brouwer. <https://bit.ly/3hPvk69>
- González, M. (2013). *Marco Integrado del Control Interno. Modelo COSO III*. Consultores. Qualpro Consulting S. C. <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Guerrero, M., & Mangones, R. (2016). El ambiente de control como mecanismo fundamental en algunas organizaciones comerciales de Montería, Córdoba. *Dictamen Libre*, (18). <https://bit.ly/3AoPUkg>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mac Graw Hill. <https://bit.ly/3U55zfP>
- Hernández, T. J., García, M., Duana, D., & Valencia, K., (2018). *Contratación y capacitación: factores de permanencia del capital humano en las PYMES*. Plaza Y Valdés México. <https://bit.ly/3VbEXdK>
- Horngren, C. T., Harrison, W., & Oliver, S. (2010). *Contabilidad* (8.^a ed.). Pearson Educación. <https://bit.ly/3TNnVSk>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Infracciones de tránsito*. <https://bit.ly/3Xd7B02>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Perú anuario de estadísticas ambientales*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1704/libro.pdf
- Jiménez, K. R. (2017). *Factores de contingencia relevantes para el diseño del control interno* [Tesis de licenciatura, Universidad ESAN]. Repositorio institucional ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1211>
- López. (2012). *Diseño de un programa de capacitación*. Centro Universitario Municipal Ernesto Guevara Las Tunas.
- Ludeña, J. A. (2021, 29 de mayo). *Resultado Financiero*. Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/resultado-financiero.html>

- Martínez, R. D. (2011). *Investigación comercial técnica e instrumento*. Tebar.
- Maldonado, A. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. EUMED.
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/1084.pdf>
- Maltese, F. (2011). *Records management*. International Council on Archives.
<https://www.ica.org/en/records-management>
- Méndez A. (2020, 18 de febrero). Las mejores plantillas de diagrama de Ishikawa gratis. *Plan de Mejora*. <https://bit.ly/3APLJyn>
- Mendoza-Zamora, W. M., García-Ponce, T.I., Delgado-Chávez, M. I., & Barreiro-Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las ciencias*, 4(4), 206-240.
<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>
- Mete, M. M. (2014). Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *Fides et Ratio*, 7(7), 67-85. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2014000100006
- Mendivil, V. M. (2016). *Elementos de auditoría* (7.^a ed.). Cengage Learning.
<https://bit.ly/3AscDvZ>
- Mena, M. (2005). *Gestión documental y organización de archivos*. Felix Valera.
<https://bit.ly/3VcM0Dg>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2009). *Reglamento Nacional de Tránsito*.
http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_1_56.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2011, 28 de enero). *Decreto Supremo N.º 024-2002-MTC*. Plataforma Digital única del Estado Peruano.
<https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/10002-024-2002-mtc>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2008, 27 de octubre). *Decreto Supremo N.º 034-2008-MTC* Plataforma Digital Única del Estado Peruano.
<https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/10019-034-2008-mtc>

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2010, 12 de noviembre). *Decreto Supremo N.º 058-2003-MTC*. Plataforma Digital Única del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/10013-058-2003-mtc>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2018a, 12 de septiembre). *Decreto Legislativo N.º 1406*. Plataforma Digital Única del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/307124-1406>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2018b, 26 de abril). *Decreto Supremo N.º 017-2009-MTC*. Plataforma Digital Única del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/9895-017-2009-mtc>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2018, 25 de abril). *Decreto Supremo N.º 016-2009-MTC*. Plataforma Digital Única del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/9897-016-2009-mtc>
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2019, 7 de noviembre). *Nosotros*. <https://portal.mtc.gob.pe/nosotros/index.html>
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2020, 18 de julio). *Decreto Supremo N.º DS N.º 016-2020-MTC*. <https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/835976-ds-n-016-2020-mtc>
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planificación financiera*. Grupo Editorial Patria. <https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074382167.pdf>
- Monroy, M., & Nava, N. (2018). *Metodología de la investigación*. Éxodo.
- Municipalidad de Lima. (2022). *Amigo conductor ¡Cuida tu vida! Evita infracciones*. <https://bit.ly/3Aw3pyD>
- Nayar, L. (2010). La gestión documental conceptos básicos. *Consultora de Ciencias de la Información*, 1-14. <http://eprints.rclis.org/15028/>
- Orozco, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. Editorial Digital UNID. <https://bit.ly/3hXzVU5>
- Palladino, E. (1998). *Administración organizacional: calidad-capacitación-evaluación*. Espacio Editorial. <https://bit.ly/3UO432x>

- Pardo, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. AENOR. Asociación española de normalización y certificación.
- Pereira, C. (2019). *Control interno en las empresas: Su aplicación y efectividad*. IMCP. <https://bit.ly/3TL19gd>
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Deusto.
- Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (2020, 8 de enero). *Multas de tránsito*. <https://www.gob.pe/416-multas-de-transito>
- Quiroz, A. (2013). *Propuestas de mejora del proceso de control documentario en una empresa de proyecto de manufactura, para encaminarlo hacia el Lean Thinking* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC. <https://bit.ly/3GyCW7D>
- Ramón, J. G. (2004). El control interno en las empresas privadas. *Quipukamayoc*, 11(22), 81–87. <https://doi.org/10.15381/quipu.v11i22.5476>
- Rodríguez, J. V., & Gonzáles, J. (2002). Integración de las tecnologías de flujo de trabajo y gestión documental para la optimización de los procesos de negocio. *Ciencias de la información*, (3), 17-28. <https://bit.ly/3VbkRAi>
- Niño, V. M. (2019). *Metodología de la investigación* (2.^a ed.). Ediciones de la U.
- Rubio, P. (2008). *Introducción a la gestión empresarial*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial. <https://bit.ly/3EldU95>
- Russo, P. (2011). *Gestión documental en las organizaciones*. Editorial UOC. <https://reader.digitalbooks.pro/book/preview/28667/>
- Salazar, J. E. (2019). *Diseño de un modelo corporativo de gestión documental para Metro de Santiago* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional Uchile. <https://bit.ly/3EHTR6i>
- Sánchez, A. (2014). *La gestión de documentos como estrategia de innovación empresarial*. *Enl@ce Revista venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(2), 25-50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5101938>

- Servicio de Administración Tributaria de Lima. (2022, 31 de agosto). *Sobre el SAT*.
<https://www.sat.gob.pe/WebSiteV9/SobreelSAT/QuienesSomos/AcercadelSAT>
- Stachú, S. W. (2009). *Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa*. El Cid.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. Patria. <https://bit.ly/3gmxz0A>
- Torres, F. P., Manrique, G. A., & Candela, U. Z. (2019). *Sistema de control interno como actividad de prevención de riesgos para una empresa automotriz* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional UP. <https://hdl.handle.net/11354/3027>
- Vílchez, J. (2019). *Gestión de Archivos*. IC.
- Villalpando, R. (2014). *Análisis de los estados financieros*. Editorial Digital UNID.
- Yáñez, G. (2016). *Propuesta de mejora al sistema de control de gestión empresa CHILEXPRESS* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional Uchile. <https://bit.ly/3gj59o4>
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2020). *Metodología y técnicas para investigar: recursos para la elaboración de proyectos, análisis de datos y redacción científica*. Brujas. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/160315?show=full>
- Zárate, J. J. (2019). *Investigación en el desarrollo de proyectos*. Éxodo.

Anexo 1: Matriz de Consistencia

TÍTULO: Mejora en el control documentario de las papeletas de la empresa de Transportes y Servicios el Rápido S. A. y su impacto en el resultado financiero, periodo 2023-2026.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES E INDICADORES DE MEDICIÓN	METODOLOGÍA
<p>1. INTERROGANTE PRINCIPAL</p> <p>¿En relación con el problema de control interno de las multas por papeletas de tránsito de la E. T. S. "El Rápido" S. A. puede implementarse un proyecto de mejora que optimice sus resultados financieros?</p> <p>2. INTERROGANTES ESPECÍFICAS</p> <p>a) ¿Cuál es la problemática en el control interno de las multas por papeletas de tránsito en la E. T. S. "El Rápido" S. A. que afecta sus resultados financieros?</p> <p>b) ¿Cuál debe ser la estructura de un proyecto de mejora que corrija el problema de la E. T. S. "El Rápido" S. A. respecto al control interno de las multas por papeletas de tránsito?</p> <p>c) ¿De qué manera se valida de manera cuantitativa y financieramente que el proyecto de mejora, relacionado con la problemática de control de las multas por papeletas de tránsito, en la empresa E. T. S. "El Rápido" S. A., optimice sus resultados financieros?</p>	<p>1. OBJETIVO GENERAL DE MEJORA</p> <p>Elaborar un proyecto de mejora en el control interno de las multas por papeletas de tránsito de la E. T. S. "El Rápido" S. A. que al ejecutarse permita optimizarlos resultados financieros.</p> <p>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a) Diagnosticar y evaluar el estado actual del área de operaciones y, en particular, el control documentario de la E. T. S. "El Rápido" S. A. donde se ubica la problemática de control interno de las multas por papeletas de tránsito.</p> <p>b) Diseñar un proyecto de mejora que optimice el problema de la E. T. S. "El Rápido" S. A. en relación con el control interno de las multas por papeletas de tránsito.</p> <p>c) Validar cuantitativamente el impacto del proyecto de mejora respecto a la problemática planteada.</p>	<p>1. HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Respecto al problema de control interno de las multas por papeletas de tránsito en el área de operaciones, un proyecto de mejora optimiza sus resultados financieros.</p> <p>2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>a) Existe un problema de control interno de las multas por papeletas de tránsito en el área de operaciones de la E. T. S. "El Rápido" S. A. que afecta sus resultados financieros.</p> <p>b) Es factible estructurar un proyecto de mejora que corrija el problema de control interno de las multas por papeletas de tránsito en el área de operaciones de la E. T. S. "El Rápido" S. A.</p> <p>c) Se puede validar cuantitativamente que el proyecto de mejora que corrige el problema de control interno de las multas por papeletas de tránsito en el área de operaciones de la E. T. S. "El Rápido" S. A. optimiza sus resultados financieros.</p>	<p>1. HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Variable de investigación (Independiente, X) X1. Proyecto de mejora</p> <p>Sub variables de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Mejora en el proceso de infracción - Implementación de los procesos - Seguimiento y control de las infracciones <p>Indicadores de medición:</p> <p>Variable de investigación (Dependiente, Y) Y1. Resultados financieros</p> <p>Sub variables de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad <p>Indicadores de medición:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valor neto actual (VAN) - Costo/Beneficio 	<p>Instrumentos de medición:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentario (reporte de papeletas) - Observación <p>- Tipo y Diseño de Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descriptiva - Cuantitativa - Diseño empresarial <p>- Técnica de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis documentario - Técnica de observación <p>- Procesamiento, presentación, análisis datos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información de los reportes de papeletas. - Informe financiera y contable de la empresa. <p>- Técnica de validación de hipótesis</p> <ul style="list-style-type: none"> - VAN - Validación cuantitativa - Costo Beneficio
				MARCO TEÓRICO
				<p>- Bases teóricas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control interno - Proyecto de mejora - Gestión documentaria - Resultado financiero <p>- Base Legal y documental</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decreto supremo N°005-2019-MTC - Ley N°27181 "Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre"

Anexo 2: Acta de Reunión

		ACTA DE REUNIÓN		CODIGO GC-PDR-01	VERSIÓN 01
				Fecha: 01/04/22	Página: 1 de 1

Acta de Reunión N° 01 - 2022			
Fecha	Hora de inicio	Hora de término	Lugar
01/04/2022	11:00 am	02:50 pm	Local
AGENDA			
Tema: Ishikawa - Identificación del problema - Proyecto de Mejora			
PARTICIPANTES			
N°	Convocados	Cargo	Firma
1	Herbet Terán	Jefe de operaciones	✓
2	Julio Céspedes	Asistente del área de operaciones	✓
3	Rosa Mansilla	Testista	✓
4	Rosa Hernández	Testista	✓
DESARROLLO DE LA REUNIÓN			
Análisis de la problemática del área de operaciones, gestión documentaria en los importes de papeletas.			
ACUERDOS:			
<u>ACUERDOS O POSIBLES SOLUCIONES</u>			
<p>Acuerdo: 1 A través del análisis de los reportes de papeletas brindados, se estableció la monetización del problema a tratar. Se detallo en el reporte el código de infracción, motivo, conductor, periodo, numero de ruta, obteniendo como resultado un importe considerable, el cual esta afectando los resultados financieros de la empresa.</p> <p>Acuerdo: 2 Posteriormente con el apoyo del area de operaciones se genero la lluvia de ideas para poder establecer a través del diagrama de Ishikawa las principales causas que están originando este problema monetizado. Llegando a la conclusión que las principales causas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se genera un seguimiento a las papeletas de acuerdo con los beneficios de pronto pago. • No contamos con un personal capacitado en brindar de manera oportuna la información estructurada día a día. • No se cuenta con un personal encargado en la ruta o recorrido. • Falta de compromiso e identificarse con la empresa, por parte de nuestros colaboradores. 			

	ACTA DE REUNIÓN	CÓDIGO GC-PDR-01	VERSIÓN 01
		Fecha: 01/03/22	Página: 2 de 1

Acuerdo: 3

- De acuerdo con lo analizado y frente a la problemática identificada se estableció proponer y generar un Proyecto de Mejora, el cual nos brinde resultados positivos en los estados financieros de la empresa, su implementación y desarrollo estará plasmado en dicha propuesta por las Srtas. Bachilleres y el cual es aceptada por la empresa Transportes y Servicios el Rápido S.A.



Emp. Transportes y Servicios el Rápido S.A.
 Enka Enriquez González
 Gerente General



Emp. Transportes y Servicios el Rápido S.A.
 FREDDY MENESES VALLE
 CRC: 27794

Anexo 3: Cotización de programa GPS – Actualización

Carta N°GC_C21-0076-Feb.-22

Lima, 13 de Junio de 2022

Sres.

Empresa de Transportes y Servicios el Rápido S.A

Presente. -

De nuestra mayor consideración:

De acuerdo con lo conversado, a continuación, detallo los costos por equipo GPS y servicios de seguridad y rastreo vehicular.

COMSATEL FLOTAS

Equipamiento GPS:

Descripción	S / unidad
Equipo GPS Tracker BT 3G	S/16,400.00

Servicio:

Descripción	Ciclo de Facturación	S / unidad
Servicio COMSATEL FLOTAS – Standard		S/16,400.00

Condiciones:

Forma de Pago Equipamiento	:	Adelantado
Forma de Pago Servicio	:	Adelantado
Disponibilidad de Instalación	:	Previa coordinación
Tiempo de Instalación	:	3 - 4 horas aprox. por unidad
Validez de la Oferta	:	30 días

Nota:

- Los costos detallados en la presente están expresados en dólares americanos y **NO** incluyen **IGV**.

Control Logístico

Posibilidad de establecer parámetros de control para análisis y cálculos del sistema como: tiempo de parada mínimo, velocidad máxima permitida.

- Permisividad de dividir la base de vehículos en compañías, flotas y subflotas operativas para mejorar el control de las unidades.
- Capacidad de conocer y controlar la salida o entrada de unidades a áreas geográficas previamente establecidas ("Geocercas")
- Capacidad de crear zonas bases para poder controlar permanencias y el control de entradas y salidas.
- Configuración de eventos como: contacto abierto, contacto cerrado, activación de inputs y desconexión de energía.
- Opción de interrelación de equipos a través de un control de Convoys.
- Posibilidad de crear eventos complejos personalizados como por ejemplo exceso de velocidad dentro de una geocerca, motor encendido en un marco horario específico, etc.

COMSATEL
seguridad y control satelital