



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

TESIS

**“CONTROL INTERNO Y EFICIENCIA EMPRESARIAL EN LAS
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS QUE COMERCIALIZAN GAS
DOMÉSTICO - GLP- EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO – 2018”**

Presentada por:

Bach: MARILYN CINDY AMAYA VALDEZ

Para optar el Título Profesional de:

CONTADOR PÚBLICO

HUÁNUCO – PERÚ

2018

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi Mamá.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi Papá.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracteriza y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

Marilyn

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de investigación es el resultado de mi esfuerzo.

Por esto agradezco a mi Asesor, Mg. César KANASHIRO, con quien a lo largo de este tiempo he puesto a prueba mi capacidad y conocimiento en el desarrollo de este trabajo, el cual ha finalizado llenando todas mis expectativas.

A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a sus paciencias y enseñanzas y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual me abrió sus puertas a jóvenes como yo, preparándome para un futuro competitivo y formándome como persona.

Marilyn

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE GENERAL	IV
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	VII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
CAPÍTULO I: PROBLEMA	15
1.1. Planteamiento del Problema.	15
1.2. Formulación del Problema.	19
1.3. Objetivos.	20
1.4. Justificación.	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	23
2.1 Antecedentes.	23
2.1.1 A Nivel Internacional.	23
2.1.2 A Nivel Nacional.	26
2.1.3 A Nivel Local / Regional.	28
2.2 Bases Teóricas	32
2.2.1 Control Interno.	32
2.2.1.1 Ambientes de Control.	35

2.2.1.2 Actividades de Control.	39
2.2.1.3 Supervisión y Seguimiento.	44
2.2.2 Eficiencia Empresarial	49
2.2.2.1 Estructura Organizativa.	51
2.2.2.2 Separación de Tareas y Responsabilidades	58
2.2.2.3 Evaluación del Sistema de Control	61
2.3 Hipótesis.	65
2.4 Variables de Estudio	66
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	67
3.1. Ámbito de Estudio	67
3.2. Tipo de Investigación.	67
3.3. Nivel de Investigación.	67
3.4. Método de Investigación.	67
3.5. Diseño de Investigación.	68
3.6. Población, Muestra, Muestreo.	68
3.6.1 Población.	68
3.6.2 Muestra.	68
3.6.3 Muestreo.	70
3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	70
3.8. Procedimiento de Recolección de Datos.	71
3.9. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.	71
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	72
4.1. Presentación de los Resultados.	72

4.2. Discusión.	86
CONCLUSIONES.	89
RECOMENDACIONES.	90
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.	91
ANEXOS.	94
Matriz de Consistencia	95
Cuestionario	98

ÍNDICE DE TABLAS

Nº	NOMBRE	PAG.
1	EDAD DE LOS ENTREVISTADOS	72
2	GRADO DE INSTRUCCIÓN	74
3	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	75
4	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	76
5	CONTABILIDAD	77
6	ASESORAMIENTO	78
7	EXPERIENCIA ADECUADA	79
8	MANUAL ADECUADO DE PROCEDIMIENTO	80
9	CONTROL Y RESPONSABILIDAD	81
10	SUPERVISION Y SEGUIMIENTO	82
11	DEMANDA DE GLP DOMESTICO	83
12	ACTIVIDADES DE CONTROL	84
13	IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	NOMBRE	PAG.
1	EDAD DE LOS ENTREVISTADOS	72
2	GRADO DE INSTRUCCIÓN	74
3	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	75
4	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	76
5	CONTABILIDAD	77
6	ASESORAMIENTO	78
7	EXPERIENCIA ADECUADA	79
8	MANUAL ADECUADO DE PROCEDIMIENTO	80
9	CONTROL Y RESPONSABILIDAD	81
10	SUPERVISION Y SEGUIMIENTO	82
11	DEMANDA DE GLP DOMESTICO	83
12	ACTIVIDADES DE CONTROL	84
13	IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS	85

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar de qué manera se relaciona el Control Interno y la Eficiencia Empresarial en las Micro y pequeñas empresas que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco – 2018. Y como objetivos específicos: Establecer en qué medida la aplicación de técnicas adecuadas de Control Interno, influyen en la Eficiencia Empresarial en las empresas que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco –2018. Así como: Describir cómo la formulación de acciones de Control, contribuyen en la Eficiencia Empresarial en las empresas que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco –2018.

Para dar cumplimiento a este objetivo se realizó una investigación de tipo de explicativa. Pues según Hernández (2003: 78). “Es explicativo porque trata de establecer posibles relaciones causales y explica por qué dos o más variables están relacionadas entre sí”.

El nivel al que pertenece la presente investigación, es descriptivo y correlacional porque conecta el comportamiento de una variable en función de otras; por ser estudios de causa-efecto requieren control y debe cumplir otros criterios de causalidad. Referente a los métodos teóricos se utilizó el método analítico – sintético, que, basado en el razonamiento, parte de conocimientos generales y concluye en conocimientos específicos, lo cual permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones.

De acuerdo al procesamiento de los datos, el enfoque es cuantitativo ya que una vez recolectado la información será representada en cuadro y gráficos después de ser analizada, buscando la comprobación de la hipótesis para terminar en las conclusiones y sugerencias.

Las Variables de estudio son: Variable Independiente: Control Interno. Variable Dependiente: Eficiencia Empresarial.

La población está constituida por 56 empresas que comercializan Gas Doméstico – GLP- en la ciudad de Huánuco, autorizadas legalmente por OSINERGMIN. La muestra está conformada por 49 empresas que comercializan Gas Doméstico – GLP- en la ciudad de Huánuco, autorizadas legalmente por OSINERGMIN.

Según nuestra investigación realizada el control interno es una actividad muy importante para el desarrollo de las empresas, una gestión inadecuada puede generar clientes insatisfechos por no poder cumplir con sus demandas en tiempo y forma, además de ocasionar un fuerte impacto en las utilidades.

Nuestra principal recomendación, fue que para llevar un control más estricto y óptimo es fundamental que se cuente con una política definida que sirva de guía, así mismo **pronosticar la demanda acertadamente.**

La planeación y pronóstico adecuado de la demanda esperada es un dato muy importante que se debe tener en cuenta para evitar un desabasto o un exceso de mercancías, lo que en ambas situaciones representarán un costo extra importante que tendrá impacto en las operaciones y en las ganancias de la organización.

PALABRAS CLAVES:

Control Interno.

Eficiencia Empresarial.

Rentabilidad Económica

ABSTRACT

The general objective of this research was to determine how Inventory Control and Business Efficiency are related to the companies that commercialize domestic gas -GLP- in the city of Huánuco - 2018. And as specific objectives: To establish to what extent the application of adequate Inventory Control techniques, influence Business Efficiency in the companies that commercialize domestic gas -GLP- in the city of Huánuco -2018. As well as: Describe how the formulation of Inventory Control actions contribute to the Business Efficiency in the companies that commercialize domestic gas -GLP- in the city of Huánuco -2018.

To fulfill this objective an explanatory type investigation was carried out. Well according to Hernández (2003: 78). "It is explanatory because it tries to establish possible causal relationships and explains why two or more variables are related to each other."

The level to which the present investigation belongs, is descriptive and correlational because it connects the behavior of one variable according to others; Because they are cause-effect studies, they require control and must meet other criteria of causality. Regarding the theoretical methods, the analytical - synthetic method was used, which, based on reasoning, starts from general knowledge and concludes with specific knowledge, which allows the formation of hypotheses, research of scientific laws, and demonstrations.

According to the processing of the data, the approach is quantitative since once the information is collected it will be represented in a table and graphs after being analyzed, seeking the verification of the hypothesis to end in the conclusions and suggestions.

The Study Variables are: Independent Variable: Internal Control. Dependent Variable: Business Efficiency.

The population is constituted by 56 companies that commercialize Domestic Gas - GLP- in the city of Huánuco, legally authorized by OSINERGMING. The sample consists of 49

companies that sell Domestic Gas - GLP- in the city of Huánuco, legally authorized by OSINERGMING.

According to our research carried out inventory control is a very important activity for the development of companies, inadequate management can generate dissatisfied customers for not being able to meet their demands in a timely manner, in addition to causing a strong impact on profits.

Our main recommendation was that in order to maintain a strict and optimal control of the inventory, it is essential that we have a defined policy that serves as a guide, as well as accurately forecast the demand.

The planning and adequate forecast of the expected demand is a very important fact that must be taken into account to avoid a shortage or an excess of merchandise, which in both situations will represent a significant extra cost that will have an impact on operations and profits. of the organization.

KEYWORDS:

Internal Control

Business Efficiency

Economic Profitability

INTRODUCCIÓN

El control es una fuente de algunos de los problemas de Contabilidad más difíciles, tanto en la teoría como en la práctica. Aunque existe ya un criterio bastante firme en relación con el tema del Control Interno, todavía hay muchos puntos en los que no existe palpablemente criterio establecido. Individual y colectivamente, los dándose, por los asuntos relativos al control, y parece que constantemente se están abriendo nuevos campos teóricos. Hasta cierto punto, seguirá esta situación mientras los negocios continúen desarrollándose y convirtiéndose en más complejos cada día, y en tanto los precios de las mercancías continúen cambiando. Una economía dinámica en el campo empresarial no puede producir una teoría de contabilidad estática.

Por ejemplo, al Inventario de una empresa que compra sus artículos en condiciones para la venta se le conoce como inventario de mercancías. Los inventarios de mercancías se encuentran en los negocios de ventas al por mayor y al detalle. Estos negocios no alteran la forma de los artículos que adquieren para su venta.

Las empresas manufactureras tienen diferentes clases de inventarios: productos terminados, productos en proceso, materiales, suministros de fábrica o de fabricación.

Así, las cosas que para una empresa son productos terminados pueden ser materiales para otra. Si se conservan para su uso futuro en la fabricación, pueden clasificarse como partes o componentes terminados, pero de ordinario se incluyen en el inventario de materiales.

Los materiales pueden asociarse directamente con el producto terminado y llegan a convertirse en parte de él, y se utilizan en cantidades suficientes para que sea practica asignar su costo al producto.

Los Inventarios hasta ahora estudiados pueden presentarse en la partida así denominada dentro del Activo Corriente. Toda vez que las erogaciones efectuadas tanto por suministros de fabricación como por materiales tienen como objeto producir artículos vendibles, parece no existir ninguna necesidad teoría de considerar a los suministros menos corrientes que a

los materiales; ambos entran en el costo de fabricación y se convertían en efectivo por la venta de producto terminado.

Los suministros que haya se cargarse a los gastos de venta y los gastos generales son de naturaleza algo diferente. Estas partidas se clasifican más propiamente como gastos pagados por adelantado, pero pueden presentarse también en el activo corriente.

Algunas empresas clasifican en la partida inventarios de sus Balances Generales los anticipos hechos a proveedores en relación con contratos de compra firmados con ellos. Esto parece ser de corrección dudosa porque la compañía compradora no adquiere todavía el título de propiedad de los artículos contratados. Sería probablemente preferible que tales anticipos se presentaran en el Balance General a continuación de los inventarios.

Las partidas del Activo Corriente, con excepción de los gastos pagados por adelantado, se ordenan generalmente de acuerdo con su grado de liquidez (efectivo, partidas a cobrar e inventarios).

Los anticipos por razón de contratos de compra son menos corrientes que los artículos que se encuentran en existencia. Donde quiera que aparezcan los anticipos en el Balance General, deben distinguirse claramente de los saldos deudores en las cuentas de proveedores originados por devoluciones de mercancías, pagos de más y otros conceptos semejantes.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

En el mundo actual, la realidad de los negocios nos muestra muy claro que, si uno desea tener el tan ansiado éxito empresarial, tiene que dedicar mucho trabajo y excesiva perseverancia, además de ser un innovador por excelencia, tener ideas claras, aunque suenen fantasiosa, pero son aplicables a nuestra realidad.

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual forma parte, por lo que de alguna manera se tenían tipos de control para evitar desfalcos; por tal situación, es necesario que la empresa establezca un control interno, ya que con esto se logra mejorar la situación financiera, administrativa y legal. Se dice que el control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones. Es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa; es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras, son regidas por el Control Interno; además, es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico.

El mejor sistema de Control Interno, es aquel que no daña las relaciones de la empresa con sus grupos de interés, su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas y las que mejor convengan a sus intereses.

Nuestro País ha ido creciendo económicamente en los últimos años gracias a las a la Micro y Pequeñas Empresas (MYPES), lo cierto es que, la mayoría de éstas no

aplican un Control Interno eficiente, debido a que estas empresas son generalmente familiares y no cuentan con colaboradores profesionales que oriente cómo debe de llevarse el Control Interno dentro de ésta. Puesto que en estos emprendimientos se tienen trabajando a personas que no tienen mucha idea en el manejo de la empresa; además por la confianza que representa ser parte de la familia, el dueño no cree necesario tomar en cuenta un punto tan importante como es un Sistema de Control Interno, siendo que de manera intencional o no, se puede suscitar contingencias que podrían afectar a la Mype.

El Control Interno es una herramienta, que ayuda a la empresa a revisar que todas sus operaciones se cumplan de acuerdo a los planes, siendo esta de suma importancia debido a que si se mantiene de manera óptima se obtendrán mejores resultados. Desde el punto de vista administrativo, el control consiste en la comparación de los resultados obtenidos y los ya previstos con el objeto de verificar que las operaciones cubran los planes programas establecidos, analizar las desviaciones detectadas y crear medidas correctivas.

Controlar, tiene como finalidad vigilar que todo en la empresa esté funcionando como debe, de conformidad con las prescripciones del plan y los programas que dan contenido a su organización y los principios de economía y administración generalmente admitidos. (Suárez, 1991)

Entre los principales problemas de Operación que tienen las Mypes o establecimientos de venta al público de GLP para uso doméstico, se encuentran relacionados a que no cumplen con la normatividad vigente, de acuerdo a los dispositivos de OSINERMIN.

Según el Art. 2º D.S. 01-94-EM, los “Locales de Venta al Público de GLP”, son instalaciones en un bien inmueble en la cual los Cilindros (balones) son objeto de recepción, almacenamiento y venta al público. La supervisión y fiscalización de estos locales de venta se encuentra a cargo del OSINERMIN, de acuerdo D. S. N° 027-94-EM, artículos 80º al 83º, 85º al 93º y 95º del D. S. N° 027-94EM.

Muchas de los “Locales de venta al público de GLP para uso doméstico” de nuestra ciudad, no están cumpliendo con esta normatividad de acuerdo a lo investigado.

Según la norma la capacidad máxima de almacenamiento de cilindros de GLP, será de 50,000 kg, entre cilindros de 10 y 45 Kg, lo cual algunos locales están infringiendo, ya que tienen en sus almacenes mayores cantidades. Así mismo con relación a los extintores, no están cumpliendo las normas, ya que se exige extintores PQS, con capacidad de extinción 80BC y este debe contar con certificación de organismos nacionales o extranjeros acreditados ante INDECOPI, según NTP 350.026, NTP 350.062-2. NTP 350.062-3. También deben de contar con depósitos de agua de protección contra incendios, con gabinetes de mangueras de 1.1/2" con pitón chorronebla 250 gpm a 90 psig.

Se puede observar el ingreso de vehículos motorizados al interior de los locales de venta, lo cual está totalmente prohibido por la norma.

En algunos locales de venta de GLP al público se observa la realización de otras actividades. Está prohibido hacer reparaciones o cualquier otra actividad que involucre riesgos de incendios u otros siniestros dentro del local, para cualquier mantenimiento o reparación, es necesario retirar todos los cilindros del local.

Se observa en los locales de venta falta de orden y limpieza y la obstrucción de los pasillos de emergencia. Según las normas el local deberá estar en orden. Se debe evitar la acumulación de materiales y desperdicios, se impedirá el acceso del público al área de almacenamiento y las vías de acceso al área de almacenamiento, sean principales o de escape, deberán mantenerse despejadas y libre de obstrucciones.

Otros incumplimientos más comunes a las normas que se observa son, por ejemplo, la falta de independencia del local, es decir acceso conectado a otros ambientes, ingreso de personas ajenas, almacena y comercializa otros productos además del GLP. Ventilación por debajo del área mínima requerida, sin flujo de aire permanente, instalaciones eléctricas domésticas o convencionales. Personal sin capacitación. Edificaciones por encima de pisos superiores al área de almacenamiento, etc.

Entre los principales problemas de Gestión que tienen las Micro y Pequeñas Empresas en estudio, tiene que ver el aspecto financiero, es que, para crecer y algunas veces sobrevivir, es necesario contar con financiamiento externo, pues con el capital propio de la empresa no es suficiente, por lo tanto, para que una institución

financiera brinde un crédito tiene que analizar primero la empresa y hacer un diagnóstico de cuál es su situación y sus capacidades para pagar dicho crédito.

Desconocimiento de la demanda real de su producto y las variaciones en el tiempo. El comportamiento de la demanda de un producto en el mercado, está condicionado por la búsqueda de dicho artículo, influyendo sus características de manera decisiva en la importancia relativa de los distintos tipos de inventarios.

Registros con datos inexactos. Sus inventarios físicos no coinciden con los reportes del almacén, si los registros no son verídicos, se presenta una realidad distorsionada. El objetivo es tener a la mano información suficiente y útil para minimizar costos de ventas, aumentar la liquidez, mantener un nivel de inventario óptimo y comenzar a utilizar la tecnología con la consecuente disminución de gastos operativos.

Niveles de Inventarios no óptimos, los empresarios que se dedican a la venta de GLP para uso doméstico en nuestra ciudad, generalmente tienen excesos de inventarios o frecuentemente falta de existencias y en su mayoría no tienen conocimiento de stock mínimo.

En este entorno podemos notar que actualmente en el ámbito de las Mypes que se dedican a comercializar GLP para uso doméstico de nuestra ciudad, tienen muchas deficiencias aún por resolver y que ellas aún no toman conciencia al respecto y continúan operando todavía como hace muchos años atrás, en forma familiar o muchas veces artesanal, sin aplicar adecuadas técnicas para gestionar sus negocios y obtener los resultados esperados.

Cuando el empresario confunde la propiedad con la capacidad de dirigir, pues de alguna manera el creer que es el único que sabe hacer las cosas dentro de la organización y el querer formar parte de todas las áreas sin delegar funciones y sin permitir que personas especializadas o profesionales hagan aportes de ideas para la mejora de la empresa, entorpece su desarrollo.

Considerando que Control Interno es más que una herramienta que colabora en la prevención de fraudes o el descubrimiento de errores accidentales en el proceso

contable y operativo, se constituye un elemento de vital importancia para una eficiente gestión de todas las operaciones que se desarrollan dentro de su organización.

La implementación de un Sistema de Control Interno es indispensable, ya que es elemento de vital importancia para una eficiente gestión de todas las operaciones que se desarrollan dentro de la empresa, especialmente cuando son familiares, donde laboran sin ninguna revisión y verificación, lo cual se espera solamente una seguridad razonable más no absoluta de los hechos, como es el caso varias Micro y Pequeñas Empresas que venden gas doméstico (GLP) en la ciudad de Huánuco.

1.2. Formulación del Problema.

General:

¿En qué medida influye el Control Interno y la Eficiencia Empresarial en las Mypes que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco- 2018?

Específicos:

- ¿En qué medida influye los ambientes de control y la estructura organizativa en las Mypes que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco- 2018?

- ¿En qué medida influye las actividades de control y la separación de tareas y responsabilidades en las Mypes que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco- 2018?

- ¿ En qué medida influye la supervisión , seguimiento y la evaluación de sistema de control interno en las Mypes que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco- 2018?

1.3. Objetivo

General:

Determinar en qué medida influye el Control Interno y la Eficiencia Empresarial en las Mypes que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco – 2018.

Específicos:

- Determinar en qué medida influye el ambiente de control y a estructura organizativa en las Mypes que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco – 2018.
- Determinar en qué medida influye las actividades de control y separación de tareas y responsabilidad en las Mypes que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco – 2018.
- Determinar en qué medida influye la supervisión, seguimiento y la evaluación del sistema de control en las Mypes que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco – 2018.

1.4. Justificación.

Para entender la importancia del control interno en las empresas, conviene empezar por entender el propósito del control interno, que tiene como objetivo resguardar los recursos del negocio evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también detectar las desviaciones que se presenten y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Usualmente las Mypes no cuentan con un sistema de administración bien definido, donde muchas veces los objetivos y planes no se encuentran por escrito, sino que se trabajan de manera empírica; solucionando problemas conforme se presentan, invirtiendo sin planificación, a medida que surgen las necesidades. Todo esto puede llevar a que se den situaciones no previstas y con un impacto financiero, como ser pérdida de activos, incumplimientos de normas ya sean legales o impositivas que generen un pasivo contingente, fraudes asociados a información financiera

fraudulenta que podrían dañar la reputación de la empresa, entre otros. Dichas situaciones podrían ser prevenidas gestionando el control interno con anticipación.

Inclusive, muchos podrían pensar que esto no se aplica a su empresa o emprendimiento porque “nosotros somos chicos todavía”. Sin embargo, la envergadura de la organización no es un factor que defina la importancia o existencia del sistema de control, ya que en organizaciones donde existe un solo dueño, que toma las decisiones, participa en la operación y lleva el sistema contable, igualmente debe contar con un sistema de control interno, adecuado al tamaño y actividades de la organización

La importancia en el Control Interno influye en el objetivo primordial de toda empresa: la rentabilidad, toda empresa debe conseguir unas rentas suficientes para que la administración de los capitales invertidos por sus propietarios resulte atractiva, por lo tanto, el ánimo de lucro se verá recompensado en las utilidades que se obtengan. La urgencia de competir satisfactoriamente en los diferentes mercados de bienes y servicios, aumenta cada vez más la necesidad de conocer y aplicar los diferentes conceptos relativos a la eficiencia empresarial y el control interno en la incidencia en el incremento de la competitividad.

A pesar de que el Control Interno es un aspecto crítico de la administración exitosa, por ejemplo, mantener un inventario implica un alto costo, por lo cual las empresas no pueden darse el lujo de tener una cantidad de dinero inmovilizado en exceso. Por ende, esas existencias en los almacenes significan tener dinero ocioso y para reducir éstas al mínimo, una organización debe hacer que coincidan las operaciones que ofrece la demanda y la oferta; de tal manera que las existencias permanezcan en los almacenes en tiempo justo para que el cliente adquiera. El concepto de “*calidad en el servicio*” para el cliente, se puede traducir en que la empresa tenga a disponibilidad los artículos que ellos requieren y en el momento que lo soliciten; se podría decir entonces que, sin una eficaz gestión de inventarios, simplemente no existirían las ventas y clientes.

Lo que se espera contribuir con este estudio es demostrar que, al llevar un correcto Control Interno en este tipo de negocios, será muy productivo, ya que sabrán cuál es el precio real de los productos, la fecha exacta de sus ingresos al almacén, sus salidas para poder costear ofreciendo un buen, tacto y justo precio a los clientes, contribuyendo así en su satisfacción, beneficiando a la empresa con su fidelización, generando rentabilidad para la empresa.

Las contribuciones que se harán a las empresas comercializadoras de gas doméstico, con esta investigación, es implementar nuevas técnicas de control interno, para que así se tengan posibles mejoras en la empresa, lo cual comenzará desde la administración de los recursos hasta la realización de las operaciones con productividad.

El estudio reviste mucha importancia, pues el Control Interno es una herramienta que muy pocas veces es utilizado y aplicado en las Mypes, sin embargo, consideramos que es muy necesario por los múltiples beneficios que proporciona a los negocios.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes.

Se visitó las bibliotecas de diversas universidades y otras instituciones de la región, donde se han hallado estudios de autores internacionales, nacionales y locales relacionados a la presente investigación, los mismos que nos sirven como antecedentes.

2.1.1 A Nivel Internacional.

➡ **Garrido, B. (2011).** En su tesis denominada: Sistema de Control Interno en el Área de Caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido. Tesis pregrado Universidad de los Andes. Republica Boliviana de Venezuela.

Menciona que el sistema de control interno debe estar orientado hacia la aplicación de la optimización del tiempo, y la organización de la información, como parte de las estrategias del control interno, para así cumplir con las metas y los objetivos. La implementación del control interno junto con el establecimiento de políticas debe ayudar al cumplimiento de las metas y objetivos de una empresa. La implementación de un control interno debe lograr que los recursos se usen eficientemente y centrarse en las áreas de mayor importancia.

Los autores en la mencionada tesis, reportaron un sistema de control interno en el área de caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido, en este sentido se hizo énfasis en el sistema operativo del área de caja, cuya tarea principal era alcanzar los objetivos y planes establecidos en sistema eficiente y eficaz en lo referente a la metodología, aplicaron los siguientes pasos: la investigación preliminar o la comprensión del sistema actual, el análisis y diseño del sistema. Esta última fase, les permitió alcanzar el objetivo general de la citada investigación. La propuesta permitirá

la simplificación del trabajo, eliminando tareas que no contribuyan de manera significativa a un control eficiente de los procesos administrativos.

➤ **Rojas, W. (2008).** En su tesis; Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos Tesis de Maestría. Universidad de San Carlos de Guatemala facultad de Ciencias Económicas.

Sostiene, que el control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, por lo que debe contar con un sistema de confianza moderada de que sus acciones administrativas que se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización. Además, señala que, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados.

El control interno de una entidad debe adaptarse a las necesidades de la empresa y a las normativas vigentes; debe priorizar las áreas críticas de esta, Teniendo en cuenta la probabilidad y el impacto de los riesgos que pueden representar, al no contar con un sistema de control, para así no malgastar los recursos en la implantación de un sistema de control interno que representen más gastos en la empresa que beneficios generados en ella.

Dicha investigación plantea el diseño de un sistema de control interno, a través de manuales administrativos y contables, que mediante la formulación y análisis de procedimientos, se identifiquen y minimicen las debilidades del control interno, y se presenten oportunamente los estados financieros para la toma de decisiones, con el fin de ayudar a la unidad análisis a desarrollarse como un ente económico capaz de generar mayor utilidad al optimizar sus recursos.

➤ **Claudia Camacho Olvera (2012)** en su Tesis "*Evaluación del Sistema de Control Interno Perteneciente al Departamento Financiero de una Dirección de Educación Media Superior*", para Obtener el Grado de Maestro en Administración, del Instituto Politécnico Nacional Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. México, D.F. Noviembre

Conclusiones:

- Cualquier entidad ya sea pública o privada, de lucro o de beneficencia pero que de alguna manera maneje recursos tendrá la necesidad de administrarlos, de tal forma que presente claridad en su manejo.
- Sin embargo, existe otra condición que es fundamental, la eficiencia con que se manejen, siguiendo una serie de pautas determinadas en lo que se denomina sistema de control interno.
- Para que prevalezcan las dos condiciones mencionadas, el sistema de control interno debe ser revisado en forma continua para que la inercia no desvíe el curso de las operaciones y no se aparte de lo planteado en el mencionado sistema.
- Es la auditoría operacional la que nos permitirá mantener el marco regulador de las operaciones (Sistema de control interno) en condiciones de operación eficiente.
- Al ser aplicada esta técnica al Departamento de Recursos Financiero de la D.G.E.T.I se determinó que las actividades y procedimientos presentan un alto grado de ineficiencia que se refleja en el mal funcionamiento de los departamentos con los que tiene comunicación.
- Lo anterior se apoya a partir de la valoración independiente, que se realizó a los diferentes departamentos del Área de Recursos Financieros. La valoración mencionada se realizó de una manera analítica, objetiva y sistemática basada principalmente en la normatividad general vigente que fue útil para mejorar el sistema de Control Interno que ahora incluye la participación de cada uno de los departamentos involucrados en el Área de Recursos Financieros.

2.1.2 A Nivel Nacional.

➤ **Lourdes Lorena Guerra Baca (2015)**, "El Control Interno y su Incidencia en la Gestión de las Mypes ubicadas en el Mercado Central de Piura". Facultad de Ciencias Contables y Financieras. Título de Contadora Pública. Piura- Perú. 2015.

Conclusiones:

- Las Mypes ubicadas en el mercado central de Piura no cuentan con todos los requisitos exigidos por ley para su correcto funcionamiento, y muchas de ellas carecen de todos estos requisitos cayendo en la informalidad.
- No cuentan con normatividad interna como reglamentos, directivas o procedimientos para realizar sus operaciones, realizándose éstas en la rutina diaria y sin ninguna prevención.
- Desconocen y no le han dado importancia a las acciones de control interno que puedan garantizar las existencias y activos fijos sin exponerlos a ningún riesgo.
- La mayoría de empresas considera que, de implementarse acciones de control, éstas incidirán favorablemente en la gestión de la empresa.

➤ **Egla Shirley Layme Mamani (2014)** “Evaluación de los componentes del Sistema de Control Interno y sus Efectos en la Gestión de la Subgerencia de Personal y Bienestar Social de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, 2014” Para Optar el Título Profesional de Contador Público Moquegua – Perú 2015

Conclusiones:

- La Subgerencia de Personal y Bienestar Social , respecto a la percepción de sus funcionarios y servidores sobre el desarrollo normas de control interno y procedimientos alcanzado una media general de 2.64 lo que califica de grado “INSATISFACTORIO”, y el resultado del análisis inferencial no logra establecer significancia estadística, es decir que: El nivel de desarrollo de los componentes de control interno en la percepción de funcionarios y servidores de la SPBS – MPMN, se muestran insatisfactorios, en el marco del Sistema de Control Interno.
- La Subgerencia de Personal y Bienestar Social, en relación al estado de implementación de normas internas de control, resulta de 60 normas de los cuales, todos los componentes de control interno implementados están el orden del 22 (37.0%) y las normas no implementados están alrededor del 38 (63.0%), el resultado del análisis inferencial logra establecer significancia estadística, los

cual demuestra y concluye que: El nivel de implementación de las normas de control interno que regulan la gestión de la SPBS, son insuficientes.

➤ **Francisco Segundo Chancafe Ucancial** en su Tesis: *“Evaluación del Control Interno para Identificar las Deficiencias sobre las Operaciones en el Área de Tesorería de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque”*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Escuela de Contabilidad. Chiclayo, febrero 2016.

Conclusiones:

De la evaluación al control interno en el Área de Tesorería de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque, se identificaron las siguientes deficiencias:

- El personal desconoce la operatividad del Área, sus funciones son asignadas en forma verbal o tomadas a iniciativa propia, la documentación no contiene los requisitos indispensables para su adecuado archivamiento, no se practican arqueos de caja en forma periódica, inexistencia de medidas de seguridad para el Área de Tesorería, carencia de manuales de procedimientos y políticas de gestión documentaria para el área, y la falta de capacitación al personal.
- En la actualidad el Área de Tesorería cuenta con un personal de diez trabajadores, este personal desconoce las normas y directivas que se deben aplicar al Área de Tesorería, no cumple con el perfil y las necesidades del Área, deficiente comunicación entre el mismo personal y con los funcionarios y directivos, limitada supervisión de los jefes inmediatos superiores.
- Se identificaron las siguientes debilidades de control interno: Poco interés por parte del personal en custodiar la documentación del Área, cheques en cartera vencidos, falta de afianzamiento al recaudador y cajero pagador, cualquier persona ingresa al Área de Tesorería, el fondo para pagos en efectivo es administrado por un personal en una oficina distinta al área de tesorería, estos fondos no son arqueados, ni puesto en custodia en la caja fuerte al finalizar el día, existen archivadores que no contiene la documentación en 98 forma ordenada cronológicamente, muchos de estos faltan, los cheques anulados al finalizar el ejercicio presupuestal no son incinerados.

- Se determinaron las siguientes deficiencias: Las funciones al personal son asignadas en forma verbal, mala gestión documentaria y archivamiento de la documentación, no se realizan arquezos a los fondos de la entidad, no existe restricción de ingresos de personas al Área de Tesorería, deficiente emisión de la información financiera por parte del Área de Tesorería, falta de capacitación al personal.

2.1.3 A Nivel Local / Regional.

➤ **Yesenia Margot Atencia Rivas (2017)**, “El Control Interno y el Manual de Procedimientos en el Área de Operaciones de la Edpyme Solidaridad y Desarrollo Empresarial S.A.C en el periodo 2016” Tesis para Optar el Título de Contador Público. Universidad de Huánuco. Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela Académico Profesional de Contabilidad y Finanzas.

Conclusiones:

- Se concluye que el control interno influye en el cumplimiento del manual de procedimientos en el área de operaciones de la Edpyme Solidaridad y desarrollo Empresarial S.A.C periodo 2016, ya que al mejorar los sistemas de control interno en relación al manual de procedimientos se optimiza la estructura del control interno y la eficiencia de los trabajadores dentro de los cuales están el ambiente de control, evaluación de riesgos, los sistemas de información y comunicación, los procedimientos de control y la vigilancia.
- Se concluye que el ambiente de control apropiado del control interno influye en el cumplimiento del manual de procedimientos en el área de operaciones de la Edpyme Solidaridad y desarrollo Empresarial S.A.C periodo 2016; que está ligado a la integridad y valores éticos institucionales como la pasión por servir, confianza, innovación y flexibilidad al cambio, honestidad, respeto y compromiso.
- Se concluye que la evaluación de riesgos apropiado del control interno influye en el cumplimiento del manual de procedimientos en el área de operaciones de la Edpyme Solidaridad y desarrollo Empresarial S.A.C periodo 2016; se ha

considerado el crecimiento en las operaciones y la reestructuración corporativa de la EDPYME SOLIDARIDAD Y DESARROLLO SOCIAL S.A.C .La empresa tiene planes de contingencia para enfrentar los diversos riesgos en el crecimiento acelerado de las operaciones los cuales deben ser más aplicados de manera frecuente en la organización.

- Se concluye que los sistemas de información y comunicación apropiados del control interno influyen en el cumplimiento del manual de procedimientos en el área de operaciones de la Edpyme Solidaridad y desarrollo Empresarial S.A.C periodo 2016; a través de la buena información y comunicación mediante la manera oportuna de registrar las 87 transacciones y las reuniones informativas que se realizan de manera frecuente.
- Se concluye que los procedimientos de control apropiados del control interno influyen en el cumplimiento del manual de procedimientos en el área de operaciones de la Edpyme Solidaridad y desarrollo Empresarial S.A.C periodo 2016; se consideran al manual de operaciones y los dispositivos de seguridad; se debe tener en cuenta los siguientes objetivos: debida autorización de transacciones, adecuada segregación de funciones, diseño de documentos y el establecimiento de dispositivos de seguridad
- Se concluye que la vigilancia apropiada del control interno influye en el cumplimiento del manual de procedimientos en el área de operaciones de la Edpyme Solidaridad y desarrollo Empresarial S.A.C periodo 2016; mediante los reportes de evaluación y la auditoria interna; la Auditoria debe ser muy imprescindible en esta organización lo cual contribuye en el proceso de vigilancia y se aplique de manera repentina sin aviso al personal de operaciones de manera que el Asistente o el Auxiliar de operaciones estén preparados y organizados en sus labores respectivas favoreciendo así al desempeño de toda la organización en conjunto.

➤ **Uzuriaga Céspedes, Uribe** *“El Control Interno y su Incidencia en la Optimización de los Recursos Financieros en las Municipalidades Distritales de la*

Provincia de Huánuco” Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Ciencias Contables, Mención Auditoría y Tributación Huánuco – Perú, agosto, 2016.

Conclusiones:

- El control interno está sistematizado en cinco componentes básicos, el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control gerencial, los sistemas de información y comunicación y, las actividades de prevención y monitoreo. Estos cinco componentes se relacionan entre si y su eficiencia asegura una gestión óptima en el uso de los recursos. Sin embargo, los hallazgos encontrados en la tesis, indican que en algunas municipalidades distritales el ambiente de control es deficiente y por tanto no estaría permitiendo alcanzar las metas trazadas. En ese sentido, en estas condiciones el control interno solo se limita a la verificación de cumplimiento de aspectos formales, perdiendo su verdadera funcionalidad.
- Las municipalidades observadas muestran bajos niveles de evaluación de riesgos, esto abarca el proceso de planeamiento, identificación, valoración (análisis), manejo (respuestas) y el monitoreo. Existe, por tanto, un escenario que pone en peligro el uso óptimo de los recursos financieros orientados a la consecución de las metas y objetivos de las municipalidades. Es decir, la municipalidad no permite identificar oportunamente errores en cada área.
- La mayoría de las municipalidades distritales estudiadas en la provincia de Huánuco, carecen de normas y procedimientos por área.
- Las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco, en su gran mayoría no han implementado el sistema de control interno, normado por la Ley N° 28716, a pesar que su exigencia empezó a finales del año 2008. Asimismo, se ha observado que los municipios distritales de ámbito rural, sobre todo, no cuentan con órgano de control institucional (OCI) que evalué la implementación de lo mencionado.
- Respecto a las políticas y directivas que tengan como fin la prevención, monitoreo y acciones contra las prácticas indebidas, la mayoría de municipalidades distritales no lo tienen implementado. Esto expone a la

administración municipal a un alto riesgo de actos indebidos y fraudes que puede generar un perjuicio económico a la entidad.

- El cumplimiento de metas y objetivos en las municipalidades estudiadas, son cuestionadas, por cuanto la mayoría de los funcionarios opinan que el alcance de la meta es regular, confirmando las conclusiones anteriores en el que se ha precisado la importancia del sistema de control interno, para asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

➤ **Robles Paladín, Carlos. 2013** *“Efectos de Aplicación de Control Interno en la Gestión de las Pequeñas Empresas Ferreteras de Huanuco-2013”*. Universidad Nacional “Hermilio Valdizán”-Huánuco. Facultad de Ciencias Contables y Financieras. Programa de Capacitación Profesional - Procap. Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público. Huánuco -Perú.

Conclusiones:

- La aplicación del control interno es un proceso efectuado para facilitar la eficiencia, eficacia y economía de los recursos y además proporciona un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos operacionales, y financieros, incidiendo de forma positivamente en el logro de una gestión efectiva en las pequeñas empresas ferreteras de Huánuco.
- El control interno es importante porque asegura la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información durante el proceso contable, para descubrir y evitar cualquier irregularidad que se relacione con falsificación, fraude colusión, e información relevante con respecto a los estados financieros.
- La aplicación del control interno facilita la toma de decisiones, porque permite contar con personal adecuado para mantener un eficiente control interno, e informes inmediatos y concisos que les permita tomar decisiones en beneficio de la empresa hacia la consecución de objetivos y metas y para la mejora de la gestión.

- El control interno ayuda a salvaguardar los recursos y bienes de la empresa, de esta manera ayuda a tener un inventario real y permanente brindando al final resultados contables certeros.
- En la encuesta realizada a las 46 pequeñas empresas ferreteras de Huánuco, en gran mayoría están de acuerdo en que la aplicación de un adecuado control interno ayudará a mejorar la gestión de su Empresa.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Control Interno.

Definición del Control Interno

Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública. (Santos, 1997)

El control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una empresa u organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos. (A., 1997)

El Control Interno comprende el plan de organización, los métodos y medidas de coordinación adoptados para: salvaguardar sus activos, promover la eficiencia de sus operaciones y la confiabilidad de la información contable y el cumplimiento de las políticas adoptadas por la administración. (Juarez, 2006)

Importancia del Control Interno

El control interno es muy importante dentro de cada organización, porque nos permite comparar lo planeado con lo que realmente se ha logrado. Esta comparación tiene por finalidad detectar las desviaciones y sus causas e introducir oportunamente las medidas correctivas. (P., 2004)

R.M.S. Wilson, en su libro Control Financiero considera con base en el concepto de sistemas, que no debe pensarse que el control es una función estrecha, sino todo lo contrario, que se trata de una actividad vasta en extremo. Su finalidad es asegurar que lo que es necesario se haga y percatarse cuando no se hace. Así, pues, el control permite que se cumplan aquellas condiciones que pretendían o que son de desearse, mediante el ejercicio de una influencia positiva sobre los acontecimientos y dejando tan poco como sea posible a la casualidad. (P., 2004)

El control implica el uso de un sistema de información y normas confiables, fáciles de entender y sensible, que asegure que se obtengan y utilicen los recursos apropiados de modo efectivo y eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa.

La importancia del control interno podemos plasmarlo en lo siguiente:

- Estableciendo Objetivos con toda claridad
- Midiendo el progreso logrado en la consecuencia de tales objetivos
- Indicando la necesidad de acción correctivo

Objetivos del Sistema de Control Interno

El diseño, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento de Control Interno es fundamental para el logro de los siguientes objetivos (P., 2004)

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control interno contable).

- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo).
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (control interno administrativos).
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control interno administrativo).
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (control interno contable).
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados (control interno administrativo).
- Garantizar que el Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoría interna (control interno administrativo).
- Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones (control interno administrativo). (P., 2004)

El Control como función Administrativa en la Empresa.

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posterior de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control. (Junco, 2001)

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión. (Junco, 2001)

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales. (Junco, 2001)

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. (Junco, 2001)

2.2.1.1 Ambientes de Control

El ambiente de control es la base para el diseño del Sistema de Control Interno aportando disciplina y estructura; está conformado por un conjunto de normas que proveen las bases para llevar a cabo el Control Interno a través de la organización. El directorio y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del Control Interno y las normas de conducta esperada. Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal. Es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura. (II, 2013)

El ambiente de control tiene una incidencia generalizada en la estructuración de las actividades empresariales, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de

riesgos. El control aporta en el ambiente donde las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la percepción de sus empleados respecto al control. (II, 2013)

La dirección del centro ha implementado mecanismos para lograr que todos sus trabajadores y directivos conozcan y practiquen, en todo momento, los valores éticos asumidos por la organización. En la documentación elaborada al respecto se hace hincapié en que los valores éticos van más allá del cumplimiento de las leyes, resoluciones, decretos, etc. (ejemplo: valores institucionales, código de ética, convenio colectivo de trabajo) y constituyen una parte intangible del ambiente de control. Se puede tener muchos manuales, pero si no existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y la integridad moral de sus trabajadores el sistema de Control Interno no será efectivo. Un factor clave para este logro es el ejemplo que trasmite la máxima dirección a cada nivel, aspecto que se promueve y ratifica en cada una de las acciones de preparación y superación de los cuadros y dirigentes. (Batista, 2010)

Los factores del ambiente de control incluyen

❖ **Atmosfera de confianza Mutua.**

La dirección del centro realiza diferentes actividades, se tienen definidas y se desarrollan la Estrategia de Comunicación, la de Informatización y la Estrategia Maestra Principal para crear y fomentar, un estado de confianza mutua que ayude a materializar el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones. (Batista, 2010)

Están definidos los canales de información y comunicación atendiendo además al diseño del puesto de trabajo y que facilita la atmósfera de confianza mutua y la toma de decisiones colegiada con la participación de los trabajadores. (Batista, 2010)

❖ Asignación de Autoridad y Responsabilidad

Para garantizar el funcionamiento uniforme de la estructura específica, tanto en la Sede Central como en las SUM se han confeccionado los manuales de normas y procedimientos para la mayoría de los procesos fundamentales que se desarrollan dónde quedan claramente establecidas las responsabilidades, las acciones y los cargos, en la misma medida que se establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones para cada uno de ellos, logrando que cada miembro del instituto conozca sus deberes y responsabilidades. Estos manuales de normas y procedimientos se localizan en las áreas responsables del establecimiento de las políticas de cada proceso. (Batista, 2010)

En consecuencia, están definidos los documentos que especifican los niveles de autoridad y el propio alcance de la responsabilidad de cada trabajador o dirigente y de forma colectiva; para evitar la dualidad y divagación de la responsabilidad. (Batista, 2010)

a. **Practica de Valores Éticos.**

La dirección del centro ha implementado mecanismos para lograr que todos sus trabajadores y directivos conozcan y practiquen, en todo momento, los valores éticos asumidos por la organización. Se hace hincapié en que los valores éticos van más allá del cumplimiento de las leyes, resoluciones, decretos, etc. (ejemplo: valores institucionales, código de ética, convenio colectivo de trabajo) y constituyen una parte intangible del ambiente de control. Se puede tener muchos manuales, pero si no existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y la integridad moral de sus trabajadores el sistema de Control Interno no será efectivo. (Serrana, 2010)

Un factor clave para este logro es el ejemplo que trasmite la máxima dirección a cada nivel, aspecto que se promueve y ratifica en cada una de las acciones de preparación y superación de los cuadros y dirigentes. En consecuencia, los cuadros y dirigentes transmiten el mensaje de que la integridad y los valores éticos, bajo ninguna circunstancia, pueden ser violados. Se planifican y desarrollan eventos para que los trabajadores acepten y entiendan ese mensaje, que en

cierta medida está plasmado en el código de ética, el reglamento interno, los documentos de valores institucionales y el convenio colectivo de trabajo. La dirección del centro demuestra continuamente, mediante las informaciones y comunicaciones y principalmente el comportamiento, su compromiso para con la integridad y la práctica valores éticos. (Serrana, 2010)

b. Comité de Control.

El ambiente de control y la cultura de la organización están influidos de forma significativa por el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría, el grado de independencia del Consejo o del Comité de Auditoría respecto de la dirección, la experiencia y la calidad de sus miembros, grado de implicación y vigilancia y el acierto de sus acciones son factores que inciden en la eficacia del Control Interno. (Serrana, 2010)

La independencia de los consejeros o miembros del Comité.

La frecuencia y oportunidad de las reuniones con el director financiero y/o contable, auditores internos y externos.

La suficiencia y oportunidad con que se facilita información a los miembros del Consejo o Comité de Auditoría para permitir supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados de explotación de la entidad. (Serrana, 2010)

c. Políticas y Prácticas Operativas.

A través de los Plenos y Asambleas Generales de Trabajadores, Claustro de Profesores, Balances de los resultados del cumplimiento de las ARC y objetivos de trabajo , se informa a todos los trabajadores la proyección de trabajo de cada cuadro o dirigente en su esfera de actuación en materia de integridad, comportamiento ético y competencia profesional y cuáles son las vías para lograr estos propósitos; además, del desempeño esperado que tiene cada trabajador en alcanzar estas metas y se enriquezca humana y técnicamente. (Serrana, 2010)

Para ello se han perfeccionado los procedimientos de selección, inducción, capacitación, rotación y promoción de los recursos humanos y los mecanismos correctivos hacia los incumplimientos y violaciones de las políticas y procedimientos y se establecen medidas rápidas no sólo para sancionar, sino para solucionar las desviaciones que se ocasionan. (Serrana, 2010)

2.2.1.2 Actividades de Control.

Son todas aquellas políticas y procedimientos que se elaboran para disminuir los riesgos identificados a fin de lograr las metas y objetivos de la organización. Pueden ser preventivas y/o detectivas. (Catalan)

Actividades de Control son las acciones establecidas por políticas y procedimientos para ayudar asegurar que las directivas de la administración para mitigar riesgos al logro de objetivos son llevadas a cabo. Las Actividades de Control son realizadas a todos los niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente de tecnología. (II, 2013)

Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización emplean para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder. Las actividades de control son importantes no solo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de objetivos. (COSO)

Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones. Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el

que están relacionadas: las operacionales, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la legislación aplicable. (COSO)

Después de identificados y evaluados los riesgos podrán establecerse las actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que, para los objetivos de la organización, tendrían si ocurrieran. (Batista, 2010)

Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el Control Interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra. Es en este momento cuando se observa con mayor claridad la naturaleza del Control Interno con sus enfoques de prevención y autocontrol, donde la organización será capaz de identificar sus puntos vulnerables y erradicarlos con oportunidad. La actividad de monitoreo puede ser efectuada por terceros (auditores externos, organismo superior, etc.) pero siempre será menos efectiva para los intereses de la entidad. (Batista, 2010)

Las actividades de control están relacionadas solamente con un área específica, con frecuencia afectan a diversas áreas, ya que una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad que corresponden a otras áreas. De este modo, las actividades de control en el área de operaciones también contribuyen al logro de una información financiera oportuna y con calidad, los controles sobre la fiabilidad de la información financiera pueden contribuir al cumplimiento de la legislación aplicable, y así el sistema propicia un desempeño integrado. (Batista, 2010)

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros; los operacionales pueden contribuir a los relacionados con

la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente. (Batista, 2010)

a. Cumplimiento de Programa de auditoría.

Son planes detallados de lo que realmente se desea ejecutar, donde se establecen los procedimientos de cada una de las áreas objeto de estudio y de esta manera verificar todas las afirmaciones realizadas por la gerencia de la empresa y que a su vez le permite al auditor satisfacer sus objetivos de auditoría previamente establecidos. (Crespo, 2001)

Muchas veces en los programas de auditoría se estima un tiempo necesario para que el personal proceda analizar con detenimiento cada una de las áreas establecidas tiempo que puede ser mayor o menor, todo dependiendo de la colaboración del cliente en cuanto al suministro de la información mínima requerida por el personal de auditoría para cada área en especial. (Crespo, 2001)

El proceso de auditoría se inicia con la acreditación e instalación de la comisión auditora en la entidad sujeta a control, tomando como base principalmente la “carpeta de servicio”, culminado este proceso con la aprobación y remisión del informe de auditoría a las instancias competentes. (Luis Jarry Junior, 2016)

- Documentación y registro en el sistema de información para la gestión de la auditoría. La comisión auditora debe documentar, organizar, y registrar oportunamente en el sistema de información establecido por la Contraloría para la gestión de la auditoría, la información generada en cada una de las actividades de las etapas de planificación, ejecución y elaboración de informe, bajo responsabilidad. Asimismo, se debe dejar constancia en la documentación de la auditoría y en los sistemas informáticos implementados para tal efecto: las técnicas de auditoría y criterios empleados, juicios emitidos, revisiones efectuadas y conclusiones a las que llega el auditor. (Luis Jarry Junior, 2016)
- Responsabilidades de la entidad y personas naturales y jurídicas para el desarrollo de la auditoría. La entidad, a través del titular, funcionarios y

servidores, otorga facilidades a la comisión auditora para: la instalación, el inicio de la auditoría, el cumplimiento de sus funciones, la entrega de información de acuerdo con las condiciones y plazos establecidos según la solicitud efectuada por la comisión auditora, asimismo implementa las recomendaciones incluidas en el informe de auditoría. Tratándose de personas naturales y jurídicas privadas que mantuvieran vínculos con la entidad auditada, deben acudir a las solicitudes 24 formuladas por la comisión auditora y proporcionar documentación e información solicitada, a efectos de permitir la verificación de operaciones realizadas con la entidad citada. (Luis Jarry Junior, 2016)

- Control y aseguramiento de calidad. Se debe efectuar el control y aseguramiento de calidad al proceso, y al producto resultante de la auditoría, y acuerdo con lo establecido en las Normas generales de Control Gubernamental y normativa aplicable. (Luis Jarry Junior, 2016)

Según Martin (2001), el programa de auditoría es un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse y en qué oportunidad se aplicarán. Es planificar el trabajo general, además se debe hacer una guía de las tareas del examen en forma precisa y orientadas a hechos o áreas específicas, con explicación de lo que debe hacerse. Para Whittington y Pany (2005), el programa de auditoría operacional se hace a medida del compromiso particular. Contiene todas las pruebas y los análisis que los auditores consideran son necesarios para evaluar las operaciones de la organización. Con base en la naturaleza y el grado de dificultad del trabajo de auditoría, se asignará el personal indicado al compromiso y se programará el trabajo. A partir de lo indicado por estos autores se puede establecer que el programa de auditoría operacional a desarrollar debe ser un plan detallado de lo que se quiere ejecutar, donde se establece detalladamente los procedimientos de auditoría que han de emplearse, estimando el tiempo necesario para que el personal proceda a analizar con detenimiento cada una de las áreas establecidas. (Reyes, 2013)

b. Indicadores de Rendimiento.

el análisis de diferentes datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control. Los métodos de medición de desempeño deben estar presentes en toda organización. El resultado de la evaluación de estos indicadores se utiliza para tomar medidas correctivas en las actividades y, de esta manera, mejorar el rendimiento. Este mecanismo contribuye al sustento de las decisiones, así que los indicadores de rendimiento no deben ser muy numerosos ni tampoco tan escasos. Esto se logra analizando el sistema de indicadores que se ajuste a las características de la entidad, tales como el tamaño, producción, nivel de competencia de los empleados, y demás elementos que diferencien a la organización. El sistema debe tener indicadores cuantitativos para montos presupuestarios, y cualitativos para el nivel de satisfacción de los usuarios. (Enrique Alexander Rodríguez Obando, 2016)

c. Evaluación de los Controles Informales.

En primera medida es necesario identificar los controles informales dentro del ambiente de control y los controles formales en los cuatro componentes restantes del marco de control interno: evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Para esto el personal de auditoría interna debe desarrollar talleres con el personal de actividades operativas, sin la participación del nivel gerencial de la organización y tratar temas sobre unidades de trabajo o funciones específicas. La gerencia debe definir los objetivos de trabajo más importantes, así como los controles necesarios para apoyar a su realización. A partir del análisis desarrollado se determinan las fortalezas y debilidades de los procesos de trabajo y se comenta cómo afectan a la consecución de los objetivos propuestos por la empresa. En este proceso se utilizan plantillas para evaluación de riesgos de auditoría y fijación de prioridades, previstas en el modelo. En los talleres se evalúan los controles formales e informales, utilizando el mismo criterio en cada taller para facilitar la acumulación y comparaciones en el ámbito de toda la organización. Los participantes votan para definir la importancia de cada aspecto, y para

evaluar la eficacia. Este procedimiento se automatiza para proporcionar los resultados de los talleres , los cuales son posteriormente analizados. (Enrique Alexander Rodriguez Obando, 2016)

2.2.1.3 Supervisión y Seguimiento.

La Supervisión o Monitoreo es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo, y por supuesto la encargada de evaluar el control interno en el instituto, incluyendo sus dependencias adscritas (vicerreorías, facultades y sedes universitarias municipales) ya que es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección. Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos, los diagnósticos para medir la implementación en las áreas así como el trabajo del plan de prevención realizadas en ella. (Serrana, 2010)

Evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas es utilizada para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio. (II, 2013)

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia. Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tenga que

revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. (Batista, 2010)

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores. (Batista, 2010)

Los Sistemas de Control Interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones, incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión. (COSO)

Los Sistemas de Control Interno y en ocasiones, la forma en que los controles se aplican, evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Las causas pueden ser la incorporación de nuevos empleados, defectos en la formación y supervisión, restricciones de tiempo y recursos y presiones adicionales. Asimismo, las circunstancias en base a las cuales se configuró el Sistema de Control Interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir de los riesgos originados por las nuevas circunstancias. En consecuencia, la dirección tendrá que determinar si el Sistema de Control Interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos. (COSO)

a. Actividades de monitoreo Continuo.

Las actividades que sirven para monitorear la eficacia del control interno en el curso ordinario de las operaciones son múltiples. Ellas incluyen actividades regulares de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas de rutina. Ejemplo de actividades de monitoreo continuo incluyen las siguientes. (Santiago, 2016)

En el transcurso de las actividades regulares de dirección, la gerencia operativa obtiene evidencias de que el sistema de control interno continua en funcionamiento cuando los informes operativos están integrados o conciliados con el sistema de elaboración de informática contable, y son utilizados para dirigir operaciones en forma continuada, inexactitudes significativas o excepciones a los resultados proyectados probablemente serán descubiertas rápidamente. Por ejemplo, los gerentes de ventas, compras y producción, ya sea a nivel de división, de subsidiaria o corporación, están en contacto con las operaciones y cuestiona Informes que dieren significativamente de lo que ellos conocen de las mismas. La eficacia del sistema de control interno aumenta con la elaboración de información oportuna y completa y la aclaración definitiva de esas excepciones. (Santiago, 2016)

Una apropiada estructura organizacional y actividades de supervisión proveen vigilancia de las funciones de control e identificación de deficiencias. Por ejemplo, las actividades administrativas que sirven como control de que el procesamiento de las transacciones sea exacto y completo son rutinariamente supervisadas. Las tareas asignadas a los individuos son también divididas de tal forma que las personas se controlen unas u otras. Esto también sirve para desanimar a los empleados a cometer fraudes dados que restringe la posibilidad de que un individuo oculte sus actividades sospechosas. (Santiago, 2016)

La información registrada por los sistemas de información es comparada con los activos físicos. Los inventarios de productos terminados, por ejemplo, pueden ser examinados periódicamente. Los recuentos son, entonces comparados con los registros contables, y las diferencias informadas.

Los auditores internos y externos proveen regularmente recomendaciones sobre la forma como los controles internos pueden ser fortalecidos. En muchas entidades, los auditores concentran considerable atención en evaluar el diseño de los controles internos y en probar su eficacia. (Santiago, 2016)

b. La Gestión de Ética Empresarial.

Naturalmente la ética empresarial se refleja en la cultura, y es a los directivos a quienes corresponde crear, mantener y cambiar una cultura ética (Treviño 1990). Los valores impulsados por los líderes éticos se transforman a través del ejemplo (la práctica) y de las normas (códigos de conducta, implantación de políticas, etc.) en gestión ética. Como señala (Solomon 2000) lo que define una corporación y su cultura son los valores, no la gente o los productos. Treviño y otros (1999) a través de una encuesta realizada a 10000 empleados de seis grandes compañías estadounidenses pertenecientes a varios sectores y seleccionados aleatoriamente, presentan, entre otras, la conclusión de que la efectividad para un comportamiento ético es elevada donde los empleados perciben que sus supervisores y ejecutivos prestan atención habitual a la ética, se la toman en serio y les preocupa vivir con valores y actuar bien, tanto como la cuenta de resultados. (Fernando Tejada Moñoz, 2007)

Tanto por lo que a la ética se refiere (Singer 1995). Por lo que tiene que ver con la gestión ética (López Cabarcos y Vásquez Rodríguez (2002); Simons (1995) la aplicación práctica de esta se verá facilitada por la implantación de instrumentos de gestión ética. (Fernando Tejada Moñoz, 2007)

c. Evaluaciones Separadas o Independientes.

Mientras que los procedimientos de monitoreo proveen importante retroalimentación acerca de la eficacia de otros componentes del control, puede ser útil dar una fresca mirada de tanto en tanto, enfocado directamente a la eficacia de los sistemas. Esto también provee una oportunidad para considerar si los procedimientos de monitoreo continuo siguen siendo eficaces.

Las evaluaciones de control varían en alcance y frecuencia, dependiendo de la importancia de los riesgos que se están controlando y de importancia de los controles en la reducción de dichos riesgos. Los controles que encaran riesgos de más alta prioridad y aquellos más críticos para reducir un riesgo dada tendrán a ser evaluados más frecuentemente. La evaluación de un sistema de control interno en su totalidad el que generalmente será necesario con menor frecuencia que la apreciación de controles específicos puede ser causada por varias razones cambio significativo de estrategia o de dirección, importantes adquisiciones o ventas o cambios significativos en las operaciones métodos de procesamiento de la información contable.

Cuando se toma la decisión de evaluar todo un sistema de control interno de una entidad, la atención debe ser dirigida a cada uno de los componentes del control interno con respecto todas las actividades significativas. El alcance de la evaluación también depende de cuál de las tres categorías de objetivos, operaciones, elaboración de información contable y cumplimiento va ser encarada. (Fernando Tejada Moñoz, 2007)

2.2.2 Eficiencia Empresarial

Definición de Eficiencia Empresarial

La eficiencia como empresa, implica conocimientos científicos, muchos de ellos forjados y probados durante siglos, y otros productos de la circunstancia moderna, de las necesidades actuales y de los cambios del entorno competitivo en donde actúan. El pensamiento administrativo se renueva continuamente, por lo que quien estudie eficiencia deberá ser un lector permanente no solo durante su formación, sino durante toda su vida profesional, de ahí la importancia de conocer con solidez los principales enfoques sobre eficiencia y administración de empresas. (Orozco, 2010-2013)

“Refleja cuales fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización”. En otro concepto de eficiencia es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. El termino eficiencia ha sido definido por numerosos autores, todos coinciden en que se basa en las acciones y decisiones requeridas para desarrollar los procesos de la organización, en función de los objetivos deseados, con atención particular al contexto que la rodea. Toma por ende un matiz estratégico y con carácter no solo de practico-técnico, sino también social por cuanto los procesos administrativos toman vida sobre el ente llamado organización. (Orozco, 2010-2013)

La gestión o gerencia es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organizamos social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que operan los organizamos sociales productivos (empresas), guiándolo y adaptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias de largo plazo. Así el gerente-gestor debe comprender el entorno y la misión o función de la empresa en la satisfacción de necesidades y en la cadena productiva, y a su vez, tener la capacidad administrativa de definir objetivos claros, organizacionales, así como las estructuras, sistemas de información, procedimientos de operación y controles para evaluar el desempeño

Toda gestión empresarial va de la mano con la planeación y estrategia que pueda elaborar la organización en circunstancias inesperadas que pueda suceder, y es donde radica la toma de decisiones y planes de contingencia para que la operación no sufra percances, en específico en la empresa que se está realizando la investigación se tiene que tomar decisiones inesperadas gran cantidad de tiempo, ya que habría que cubrir puestos con el personal requerido en un momento determinado, esto hace que en situaciones donde se necesita cubrirlos y no contar con dicho personal, se opte por incentivar las horas extras en el servicio, de esa manera la operación no tendría percances en la gestión que realiza. Para lograr objetivos profesionales hay que planificar a largo plazo y dividir estos en metas parciales y operativas. De este modo se consigue una visión total de los mismos y de los pasos a seguir, aplicando las correcciones convenientes, si es necesario, en cada una de las etapas. (Joan, 2017)

Importancia

La globalización y los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la gestión. En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían porque realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir. En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión. La labor del Director Gerente era supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación.

Esta simple interpretación de la eficiencia que existía entonces sigue aún con nosotros, como un eco del pasado. Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado. Pero son los zarpaos de la realidad lo que ha hecho que los empresarios tengan en cuenta muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta, y hay que luchar en mercados muy competitivos y a veces poco recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas foráneas. La automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las

crecientes expectativas de la sociedad han puesto al descubierto muchas carencias de los directivos españoles. La naturaleza de la eficiencia se ha hecho más compleja para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes.

Sería imposible abordar el tema de la administración, las herramientas para dirigir y el desarrollo de éstas, sin exponer las tendencias históricas relacionadas con el aspecto administrativo, que, por supuesto han incidido en las formas y desarrollo de la actividad organizacional, en el diseño organizacional y en el diseño de los puestos de trabajo, así como en otras actividades de suma importancia en las organizaciones (Orozco, 2010-2013).

2.2.2.1 Estructura Organizativa.

Como nos indica Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa (1999), la estructura organizacional en los países latinoamericanos todavía es patriarcal y piramidal. En otras palabras, las organizaciones en México aun adolecen de las políticas unilaterales de " se hace así, porque yo lo decido". Lo que se busca en este proyecto es propiciar una abertura en la toma de decisiones para la organización con políticas definidas por la Dirección y que sean congruentes con el entorno. No podemos aspirar a competir a nivel mundial ni de broma cuando nuestras políticas están encaminadas a políticas temporales de sobrevivencia, cuando bloqueamos las propuestas de mejora. (Jimenez, 2004)

Stoner, Freeman, y Gilbert, (2006) Indican que una organización es un patrón de muchas relaciones simultáneas, entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones que se presenta con el nombre de planificación. Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. Los gerentes quieren estar seguros que sus organizaciones pueden aguantar mucho tiempo. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual

puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro. Los gerentes deben considerar lo que está ocurriendo y lo que probablemente pasará en el futuro, en el entorno de la organización. En la intersección de estas dos series de factores planes y ambientes, los gerentes toman decisiones, adecuan las metas, los planes estratégicos y las capacidades a los factores del entorno. Este primer paso crucial para organizar, que por lógica se deriva de la planificación, es el proceso de diseño organizacional. El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional. La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización. (Díaz, 2015)

Daft, (2007) Señala que la responsabilidad principal de la alta dirección es determinar las metas, estrategia y diseño de la organización, adaptar a la organización a un entorno en constante cambio. La evaluación del ambiente interno a menudo incluye una evaluación de cada departamento. (Díaz, 2015)

a) Competencias Laborales.

En la actualidad son muchos los autores que hablan sobre competencias laborales, sin embargo, pareciera que todos llegan a la conclusión de que las competencias laborales se están convirtiendo en una estrategia y herramienta que bien aprovechada garantizará muchos beneficios para cualquier institución, sin importar el tamaño o naturaleza de la misma.

Por lo tanto, se hace necesario conocer y comprender el concepto y el enfoque de competencias, pues entre muchas otras cosas, permite revalorizar el aporte humano a la competitividad organizacional. (Cruz, 2015)

Según Alles (2011) competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

En general son varios los investigadores que coinciden en opinar que las competencias laborales constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación, entre otros, de cualquier empresa.

Chávez (2004) indica que el propósito de cualquier organización es identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes para lograr ventajas competitivas, hacerlo de una manera eficaz y eficiente y obtener, mejorar y mantener el desempeño global de la organización y sus capacidades.

Las competencias son entonces, los talentos que ponen en acción las diferentes habilidades, destrezas, caracteres, valores y conocimientos de manera unificada, que tiene el ser humano en el ámbito personal, social y laboral. Según el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad – INTECAP- (2004) Competencias es: “el recurso más importante de la organización en su personal, por ello se debe de fomentar la actitud positiva para el aprendizaje y el desarrollo que las personas aportan a la organización, “sus competencias”, para que la organización permanezca en un proceso de mejora continua y maximizar las potencialidades de sus empleados. (Cruz, 2015)

Vale la pena destacar, partiendo de lo antes mencionado, que la competencia laboral de los individuos, está conformada por las aptitudes, actitudes y la experiencia laboral en su conjunto, las cuales le han permitido desarrollar funciones laborales para el logro de las misiones profesionales definidas, en un sector, área o sub área de competencia.

Se puede decir entonces, que las aptitudes no son más que la suma de conocimientos, habilidades y destrezas. Que el conocimiento es la capacidad de comprender y explicar hechos, fenómenos, procesos, leyes y teorías; las habilidades se refieren a la capacidad mental de aplicar el conocimiento en diversas aplicaciones como: la toma de decisiones, la solución de problemas y conflictos, y a los procesos de desarrollo socio- productivo; la destreza en cambio

se refiere a la capacidad motriz de aplicar el conocimiento en diversas aplicaciones operativas como: capacidad de operar y mantener equipos, capacidad de manipular y dar mantenimiento a la herramienta de uso diario y otras actividades similares, en las cuales, con el nuevo concepto de competencia laboral, se requiere más que presionar u operar simples botones en forma inconsciente; las actitudes, conformadas a partir de los valores individuales y grupales, de las tendencias y formas de comportamiento personal; y la experiencia que no es más que la aplicabilidad de las anteriores, en el contexto laboral, para la obtención del rendimiento. (Cruz, 2015)

De esta manera se va adquiriendo paulatinamente (por la experiencia) o en forma sistemática (por proceso de capacitación) la capacidad de desarrollar funciones laborales, que le permiten el cumplimiento o logro de misiones profesionales preestablecidas en forma consciente o inconsciente, tanto a nivel de sectores o áreas como a nivel de una ocupación, posición laboral o puesto de trabajo en una organización.

Godoy (2014) afirma que todas las modalidades respecto a las competencias laborales han mejorado y a la vez modificado el entorno que tenían formado las organizaciones y sus integrantes, mostrando un nuevo rostro del contacto que han alcanzado las dos partes fundamentales de la organización; ayudándose mutuamente a encontrar, formar y ejecutar una diversidad de nuevas metodologías que den como resultado una maximización en el aprovechamiento de sus recursos, tanto humanos como materiales para mejorar sus niveles de competitividad ante un mundo globalizado. (Cruz, 2015)

Dentro de las mejoras que el recurso humano ha demostrado desde hace ya varios años, según Godoy (2014) ha sido la explotación de las capacidades o competencias que se dan en cada individuo por diferente, siendo estas competencias una mejora completamente continua, ya que nos brinda una larga lista de actividades alcanzadas por el cumplimiento de estas competencias, pues estas son distintas en cada persona le permiten a la empresa aprovechar todas y cada una de estas en las diferentes áreas específicas de la misma; dado a los

comportamientos observados en una realidad laboral diaria, en los cuales se ponen en juego diariamente las diversas competencias de cada ser (aptitudes, personalidad, capacidad, conocimiento). (Cruz, 2015)

En cuanto a la aplicación de las competencias menciona el mismo autor, que son las que dan por iniciada la característica personal de cada ser, ya que esta es la parte profunda u honda en la cual el ser da por inicio su comportamiento y así recorrer el camino de la obtención de conocimientos, experiencias y comportamientos los cuales prontamente aplicará en diversas situaciones o desafíos laborales. (Cruz, 2015)

La realidad que rodea las competencias laborales enmarca una evolución de las actitudes, conocimientos, habilidades y también las destrezas de cada ser; siendo esto necesario para que sean contemplados e integrados a los aspectos de formación cultural y educativa; con la sencillez de alternar mediante práctica y teoría. Se observa que las competencias no son tomadas como una obligación dentro del puesto de trabajo o bien de un cargo; más así son necesarias para realizar una labor productiva y esto siendo tomado desde los atributos de las diversas capacidades que son fomentadas en cada individuo. (Godoy 2014).

b) Gestión del Talento Humano.

Chiavenato, I. (2009). Define la Gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. (Allcchuaman, 2015)

Vásquez, A. (2008). Afirmó que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señaló la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios. En función de la

productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional. (Allcchuaman, 2015)

Mora, V. (2012). Resalta que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer. (Allcchuaman, 2015)

c) Porcentaje de Productividad.

Según el autor (Roger G. Schroeder, 2009), la productividad es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. (Ramirez, 2014)

Roger G. Schroeder (“Administración de operaciones”, 2009) “Es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. ‘Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora’ o también se tiene que ‘Menor número de insumos para la misma producción, la productividad mejora.’ (p. 533) (Ramirez, 2014)

En el ámbito de desarrollo profesional, se le llama productividad (P) al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como:

$P = \text{producción/recursos.}$

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez, el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad. (Roger G. Schroeder, 2009)

El principal motivo para estudiar la productividad en la empresa es encontrar las causas que la deterioran y, una vez conocidas, establecer las bases para incrementarlas.

Roberto García Criollo (“Estudio del trabajo”, 2009) La productividad es el grado de rendimiento con que se emplean los recursos disponibles para alcanzar objetivos predeterminados. En este caso, el objetivo es la fabricación de artículos a un menor costo, a través del empleo eficiente de los recursos primarios de la producción: materiales, hombres y máquinas, elementos sobre los cuales la acción del ingeniero industrial debe enfocar sus esfuerzos para aumentar los índices de la productividad actual y, en esa forma, reducir los costos de producción. Si partimos de que los índices de productividad se pueden determinar a través de la relación producto-insumo, teóricamente existen tres formas de incrementarlos:

- Aumentar el producto y mantener el mismo insumo.
- Reducir el insumo y mantener el mismo producto.
- Aumentar el producto y reducir el insumo simultánea y proporcionalmente.

Roberto García Criollo (2009) indica que la productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado, sino de la eficiencia con que se han combinado y utilizado los recursos para lograr los resultados específicos deseables. Por tanto, la productividad puede ser medida según el punto de vista:

1º = Producción / Insumos

2º = Resultados Logrados / Recursos empleados. (Ramirez, 2014)

2.2.2.2 Separación de Tareas y Responsabilidades

La delegación de responsabilidades es una de las prácticas fundamentales para la buena marcha de una empresa. Delegar significa transferir, asignar o trasladar funciones que, en principio, corresponden a cargos o niveles superiores de dirección y gestión. Es una forma de optimizar, de multiplicar el rendimiento individual y diversificarlo con el fin de obtener mejores resultados. Salvo que se trate de empresas unipersonales y en cuyo desempeño sólo deba intervenir un individuo, la mayoría de los negocios necesita de un sistema de delegación. Por lo general, dicho proceso se realiza de manera vertical: tiene su origen en los gerentes o las esferas directivas, pasa por los cargos intermedios o adjuntos y llega, finalmente, a los niveles inferiores del mapa de la organización.

El grado de delegación que existe en una empresa puede medirse teniendo en cuenta la relación entre dos conceptos básicos:

a) Centralización: habla de aquella autoridad que se mantiene inalterable en el nivel directivo o gerencial. El poder nunca es transferido a terceros y promueve sistemas de organización personalistas.

b) Descentralización: por el contrario, se refiere al grado de transferencia que desde los niveles superiores se realiza hacia los cargos medios o bajos. Esta delegación puede ser hacia individuos concretos o, incluso, a grupos de empleados que se desempeñan en secciones o departamentos del mapa corporativo. (Delegar Responsabilidades y Decisiones)

a) Productividad de los Recursos Humanos.

Peter Drucker señala que " Son pocas las industrias preocupadas por la productividad de los empleados administrativos. Los métodos que tenemos pueden ser rudos, pero son perfectamente adecuados. El más útil es el coeficiente entre el número de unidades de producción y el número de empleados que aparecen en la lista de pagos. Esto mide el nivel competitivo de una compañía o una industria. Sin duda, una compañía, cualquiera sea la calidad de

sus productos o su reputación en el mercado, se ve en seria desventaja si su productividad a nivel oficina es considerablemente inferior al de su competencia, ya sea interna o externa." (24) Por otro lado es completamente indispensable que la Dirección deje de pensar que al contratar el personal, este tendrá garantía de por vida de sus conocimientos. De ahí deducimos que si vamos a evaluar a nuestro personal, de la misma manera debemos contar con programas de capacitación para el mismo, conocer las nuevas tendencias de la tecnología para adaptar nuestro personal al mercado actual. (Jimenez, 2004)

b) Formación de los Grupos.

Una empresa se organiza sobre unas líneas de conducta formales, es decir, se establece una estructura y las personas que la conforman tienen que aceptar unos requisitos mínimos. Dentro de esta estructura existen una serie de grupos y subgrupos que tienen a su vez una organización y una estructura que posiblemente no esté normalizada como la organización formal de la empresa, basada sobre todo en sistemas, reglamentos y políticas definidas perfectamente y que afectan a todos por igual. Esta definición la ampliaremos en el transcurso de este tema, que representa una descripción exacta para la mayoría de los fines que persigue una organización formal. (Dominguez, 2006)

Los empleados tienden a formar pequeños grupos sociales donde pueden hallar seguridad y reconocimiento. A veces es difícil entender el funcionamiento de estos grupos informales, aunque se ha investigado mucho sobre el tema; la ciencia de la conducta ha prestado una gran contribución a la gestión empresarial. No obstante, la base del funcionamiento de estos grupos informales es demasiado sutil, de forma que el gestor siempre ha tenido dificultad para aplicar los resultados con suficientes garantías. (Dominguez, 2006)

Un "comité" es un ejemplo claro de grupo formal, donde existen grupos o tendencias informales, dentro de la propia estructura del grupo. Este es un problema muy difícil para quien preside el comité, que para tener éxito en su

función debe tener en cuenta la estructura de estos grupos, así como las normas y reglas que prevalecen en la conducta de sus miembros. (Dominguez, 2006)

La experiencia viene a demostrar que los dirigentes industriales que toman las decisiones sobre los niveles de producción o la adopción de nuevos métodos de trabajo se aferran a sus decisiones, en tanto que otras decisiones impuestas por otros grupos hallan resistencia, quejas, cambios continuos de la mano de obra y baja productividad. Las decisiones bien negociadas entre la empresa y los sindicatos a veces se reciben con hostilidad y resistencia por parte de los trabajadores que ven en estos agentes sociales como algo distantes, que no se interesan e identifican con sus problemas. Esto ilustra los problemas con que a menudo se enfrentan los representantes sindicales, de distinto signo o anagrama. La relación de los líderes sindicales con los trabajadores es muy importante por su repercusión en la sociedad. En gran medida estos líderes representan a los grupos de trabajadores en otras instituciones de la sociedad y a veces se reúnen con otros líderes sindicales para intercambios y toma de postura comunes ante problemas similares. Estos líderes representan a los obreros a nivel local, regional o estatal (comités nacionales). Representan a sus compañeros de trabajo y les informan de las decisiones que toman a todos los niveles. A veces las demandas o exigencias de los trabajadores pueden verse no satisfechas con las gestiones de sus representantes y los dirigentes sindicales pueden perder el apoyo de aquellos. (Dominguez, 2006)

c) Responsabilidad Laboral.

Para el servidor público, en tanto que trabajador y como parte de una relación laboral en el ámbito de la empresa, el marco regulatorio de su responsabilidad está dado por el conjunto de normas que establecen las obligaciones que asume con motivo de su trabajo, entre otras normas que legalmente hayan sido establecidas conforme a derecho, servirán de marco de referencia para saber si en un momento dado el trabajador ha incurrido en alguna responsabilidad, y cuáles serían las consecuencias. (Castillo, 2009)

2.2.2.3 Evaluación del Sistema de Control Interno

La gerencia es responsable de establecer y mantener un sistema de control interno efectivo. El Comité de Auditoría debe supervisar estos controles y revisar la efectividad del sistema en su conjunto. Un sistema de control interno efectivo brinda una seguridad razonable de que las políticas, procesos, tareas, comportamientos y otros aspectos de una organización, considerados en su conjunto, facilitan su operación efectiva y eficiente, ayudan a garantizar la calidad de la emisión de informes internos y externos y contribuyen a asegurar el cumplimiento de las leyes y normas aplicables. Los controles internos deberían ser utilizados para mantener los riesgos que enfrenta la compañía dentro de los niveles de tolerancia al riesgo establecidos por el Directorio, teniendo en cuenta los aspectos de costo beneficio. El Comité de Auditoría debería verificar que las políticas, procedimientos y actividades hayan sido establecidos y estén operando de la forma esperada. Un sistema de control interno efectivo se basa en el ejemplo que brinda la dirección de la compañía.

El sistema de control interno debería evaluarse por medio de actividades de monitoreo continuas, evaluaciones por separado, como control interno, o una combinación de ambas. Los procedimientos para monitorear si los controles identificados son adecuados y efectivos deberían estar arraigados dentro de las operaciones ordinarias de la organización. (Auditoría, 2008)

a) Conocimiento y Aplicación del control interno.

En muchas ocasiones, cuando se habla de controles internos las percepciones de su significado son muy distintas, dependiendo del usuario, preparador, auditor o dirección. Para algunos usuarios, control interno se refiere a los procedimientos de conciliaciones y autorizaciones; para otros, pudieran ser los controles relativos a fraude; y para otros, ser solo políticas y procedimientos establecidos en las empresas. (Gonzalez, 2015)

Sin embargo, de manera general se puede comentar que los controles internos son las respuestas de la administración de una empresa o negocio para mitigar un factor identificado de riesgo o alcanzar un objetivo de control.

Los objetivos de los controles internos pueden agruparse en cuatro categorías:

- Estratégicos.
- De información financiera.
- De operaciones.
- De cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentos.

Si bien las empresas requieren establecer controles internos para mitigar los riesgos asociados con estos temas; para efectos de la auditoría de estados financieros, el control interno relevante es el relacionado con la información financiera. (Gonzalez, 2015)

Conforme a la NIA 315, *Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno*, el auditor obtendrá conocimiento del control interno relevante para la auditoría. Para esto el auditor deberá primeramente excluir de su análisis los controles internos que van encaminados a temas no relacionados con la información financiera, y posteriormente identificar cuáles de los controles internos relacionados con información financiera son relevantes, conforme su juicio profesional, para que con base en estos realice su evaluación. (Gonzalez, 2015)

El primer paso para el auditor es evaluar el diseño del control para identificar los riesgos que se busca mitigar con el control; posteriormente, habrá que identificar qué controles existen para mitigar esos riesgos. También, a su vez, deberá determinar si se han implementado mediante entrevistas con personal de la empresa y la realización de procedimientos adicionales.

La principal consideración del auditor es si, y cómo, un control específico previene o detecta y corrige incorrecciones materiales en las transacciones, saldos de balance o información a revelar y sus aseveraciones relacionadas.

Los controles internos abarcan cinco componentes clave que se indican a continuación:

- Entorno (o ambiente) de control.
- Proceso de valoración del riesgo de la entidad.
- Sistemas de información.

- Actividades de control.
- Seguimiento (o monitoreo) de los controles. (Gonzalez, 2015)

b) El Control Interno en la Eficiencia.

Abraham Perdomo sostiene que el Control Interno es el plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia en sus operaciones y la adhesión a su política administrativa (Perdomo, 2009). Por otra parte, Juan Ramón Santillana manifiesta que el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración (Santillana, 2003).

Otro concepto interesante es el de Coopers & Lybrand, cuando manifiestan que el control interno es un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes de la empresa. Estos componentes están vinculados entre sí y sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz (Coopers & Lybrand, 1997) (Coz Inga Pablo Raul, 2017)

El control interno es un proceso integral dinámico que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta la organización. La gerencia y el personal de todo nivel tienen que estar involucrados en este proceso para enfrentarse a los riesgos y para dar seguridad razonable del logro de la misión de la empresa y de los objetivos generales (INTOSAI, 2004) (Coz Inga Pablo Raul, 2017)

c) Porcentaje de Metas Cumplidas

El propósito del proceso de auditoría independiente es que un tercero examine los estados financieros de una organización para ver si son certeros y confiables.

El proceso tiene que incluir garantías que aseguren que el auditor o la empresa de auditoría, es verdaderamente independiente. El proceso de auditoría independiente también tiene que especificar si el auditor examinó los documentos suficientes para realizar un dictamen sobre la situación financiera de la empresa. (Moreno, 2004)

Independencia de la empresa auditora: Las regulaciones del proceso de auditoría independiente limitan las relaciones de negocios entre la empresa auditora y la otra compañía. Las reglas de la Comisión de Bolsa de Valores prohíben que la empresa auditora independiente otorgue servicios de valuación, como asesoría actuarial y evaluaciones; pedirle prestado al cliente; diseñar sus sistemas de registros financieros; o ayudarles a decidir qué acciones o bonos comprar. La meta es prevenir que la firma de auditoría se beneficie de la opinión que otorga. Comité de auditoría: El proceso de auditoría independiente también establece las responsabilidades de la administración de la compañía. La compañía selecciona un comité de auditoría, el cual es responsable de contratar al auditor y supervisar su trabajo mientras se realiza el proceso. Es responsabilidad del comité asegurarse de que el auditor sea un prestador de servicios independiente. (Moreno, 2004)

El comité de auditoría también define el alcance de la auditoría, el cual determina qué registros financieros estarán al alcance del auditor. Si el auditor tiene acceso limitado a los registros de la compañía, puede otorgar una opinión calificada, la cual dictamina que los registros que revisó eran precisos. (Moreno, 2004)

Costo y eficiencia: El proceso de auditoría independiente está diseñado para otorgar suficiente información a los bancos o inversionistas para ver que la compañía está otorgando información confiable sin interferir con las operaciones del negocio o provocar costos excesivos. El auditor utiliza su propio juicio al determinar cuánto tiempo utilizará para examinar cada cuenta basado en la probabilidad de encontrar inconsistencias y en las consecuencias financieras. (Moreno, 2004)

2.3 Hipótesis.

General:

El Control Interno y la Eficiencia Empresarial en las Mypes influye significativamente en la comercialización de gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco- 2018.

Específicas:

- Los ambientes de control y la estructura organizativa dentro de las Mypes influyen positivamente en la comercialización de gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco- 2018 esto permite un buen manejo de la organización mediante el uso de documentos para una gestión eficiente.

- Las actividades de control y la separación de tareas, responsabilidades dentro de las Mypes influyen moderadamente en la comercialización de gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco- 2018 debido a que no cuentan la mayoría con personal idóneo para su actividad como también desconocen la importancia de este tipo de control en sus almacenes.

- La supervisión, seguimiento y la evaluación de sistema de control interno en las Mypes influyen adecuadamente en la comercialización de gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco- 2018, porque permite alcanzar el objetivo trazado empleando medidas de prevención como correctivas.

2.4 Variables de Estudio

➤ **Variable Independiente**

Control Interno.

➤ **Variable Dependiente**

Eficiencia Empresarial.

2.4.1 Identificación de Variables.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p style="text-align: center;"><u>V1</u> <u>Independiente</u></p> <p>Control Interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambientes de control. ➤ Actividades de control. ➤ Supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> a. Práctica de valores éticos. b. Comité de Control. c. Políticas y prácticas operativas. a. Cumplimiento del Programa de Auditorias b. Indicadores de Rendimiento. c. Evaluación de Controles Informales. a. Actividades de Monitoreo Continuo. b. Gestión de Ética Empresarial. c. Porcentaje de Metas Cumplidas.
<p style="text-align: center;"><u>V2</u> <u>Dependiente</u></p> <p>Eficiencia Empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura organizativa. ➤ Separación de tareas y responsabilidades. ➤ Evaluación del sistema de control interno. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Competencias laborales. b. Gestión del talento humano. c. Porcentaje de productividad. a. Productividad de los Recursos Humanos. b. Formación de Grupos. c. Responsabilidad Laboral. a. Planificación de la Evaluación. b. El Control Interno en la Eficiencia c. Porcentajes de metas cumplidas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Ámbito de Estudio

La presente investigación se llevó a cabo en el ámbito de la ciudad de Huánuco; dirigido aquellos establecimientos pequeños llamados así mismos Microempresas por el tamaño de su negocio y por la cantidad de trabajadores ya que comprende menos de diez, la ejecución duró un tiempo aproximado de seis meses, donde se determinó la relación que existe entre la variable independiente: Control de Interno y la variable dependiente: Eficiencia Empresarial.

3.2. Tipo de Investigación.

Por el objetivo de estudio, la presente investigación es explicativa (Fernandez Carlos, 2010). *“Es explicativo porque trata de establecer posibles relaciones causales y explica por qué dos o más variables están relacionadas entre sí”*.

3.3. Nivel de Investigación.

El nivel al que pertenece la presente investigación, es descriptivo y correlacional. *“conecta el comportamiento de una variable en función de otras; por ser estudios de causa-efecto requieren control y debe cumplir otros criterios de causalidad”* (Fernandez Carlos, 2010)

3.4. Método de Investigación.

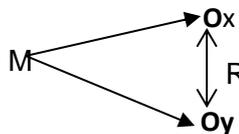
Referente a los métodos teóricos se utilizó el método analítico – sintético, que *indican que está basado en el razonamiento, parte de conocimientos generales y concluye en conocimientos específicos, lo cual permite la formación de hipótesis. De acuerdo al procesamiento una vez recolectado la información será representada en cuadro y gráficos después de ser analizada, buscando la comprobación de la*

hipótesis para terminar en las conclusiones y sugerencias. (Fernandez Carlos, 2010)

3.5. Diseño de Investigación.

El diseño a la que pertenece la presente investigación es Correlacional – Causal, puesto que *describe las relaciones de causa y efecto entre dos variables, incluso pueden abarcar modelos o estructuras más complejas* ¹⁴

El diagrama a emplearse es el que detallamos a continuación: (Fernandez Carlos, 2010)



Donde:

M = Muestra de estudio

Ox = Control Interno

Oy = Eficiencia Empresarial.

R = Indica el grado de relación entre variables.

3.6. Población, Muestra, Muestreo.

3.6.1 Población.

La población está constituida por 56 empresas que comercializan Gas Doméstico – GLP- en la ciudad de Huánuco, autorizadas legalmente por OSINERGMIN.

3.6.2 Muestra:

La muestra está conformada por 49 empresas que comercializan Gas Doméstico – GLP- en la ciudad de Huánuco, autorizadas legalmente por OSINERGMIN.

Se obtuvo aplicando la siguiente fórmula:

$$N = \frac{N \cdot Z^2 \cdot Pq}{E^2 (N-1) + Z^2 Pq}$$

$$N = \frac{56 * (1.96)^2 * (0.5)^2}{(0.05)^2 (56-1) + (1.96)^2 (0.5)^2}$$

$$N = \frac{53.78}{0.14 + 0.96}$$

$$N = \frac{53.76}{1.1}$$

$$N = 49$$

DONDE:

- N (total de la población) = 56
- Z α (factor de distribución) = 1.96
- E (error de estimación) = 5%

NIVEL DE CONFIANZA = 95%

➤ P: Probabilidad que ocurra el suceso esperado

Nota: No se cuenta con información previa o encuesta anterior se considera:

✧ P=q; c/u equivale 50% (0.5)

N [tamaño del universo]	56
-------------------------	----

PQ [probabilidad de	0.5
---------------------	-----

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)
90%	0.05	1.64
95%	0.025	1.96
97%	0.015	2.17
99%	0.005	2.58

MATRIZ DE TAMAÑOS MUESTRALES PARA UN UNIVERSO DE 56 CON UNA P DE 0.5										
Nivel de Confianza	d (error maximo de estimacion)									
	10%	9%	8%	7%	6%	5%	4%	3%	2%	1%
90%	31	33	37	40	43	46	49	52	54	56
95%	35	38	41	44	46	49	51	53	55	56
97%	38	40	43	45	48	50	52	54	55	56
99%	42	44	46	48	50	52	53	54	55	56

3.6.3 Muestreo

Para la elección de la muestra en el presente estudio se utilizó la técnica del Muestro Probabilístico, que se basa en el principio de probabilidad, esto quiere decir que todos los individuos de la muestra seleccionada, tendrán las mismas probabilidades de ser elegidos.

Lo que nos asegura que la muestra extraída contará con representatividad.

3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.7.1 Técnica:

Las técnicas utilizadas en el presente estudio, fueron la encuesta y el análisis documental.

La Encuesta determinada por un conjunto de interrogantes abiertas, cerradas y mixtas respecto a las variables identificadas.

El Análisis Documental, como una técnica exploratoria de toda clase de instrumentos relacionados al tema.

3.7.2 Instrumento:

Se utilizó el cuestionario para medir las variables: Control de Interno y Eficiencia Empresarial. Las interrogantes fueron divididas por igual, pertenecientes a cada dimensión.

3.8. Procedimiento de Recolección de Datos.

Se recolectaron los datos e información a través de las fuentes primarias, utilizando la técnica de encuesta y la entrevista, caracterizada por su amplia utilidad en la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que se obtiene mediante estas fuentes como herramientas de investigación.

Las fuentes secundarias fueron los centros de documentación tales como el INEI, SUNAT, OSINERGMIN, Municipalidad Provincial de Huánuco, Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco y otras fuentes como estudios e investigaciones que se efectuaron sobre el mismo tema o área.

Los datos se consignaron en las correspondientes fichas de recolección de información.

3.9. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.

Una vez recogida la información y los datos de las diferentes fuentes primarias y secundarias; el procesamiento de datos tuvo la siguiente presentación.

Una vez recogidos los datos comprendidos en las entrevistas realizadas, se usó instrumentos como:

- Elaboración de cuadros de distribución porcentual.
- Elaboración de gráficos.
- Análisis e Interpretación de los resultados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de los Resultados.

A continuación, presentamos los resultados de la investigación, en base a la información recogida mediante las técnicas e instrumentos de estudio en los datos cuantitativos de análisis descriptivo.

Los resultados obtenidos después del procesamiento de datos a través de los instrumentos, se presentan en tablas y gráficos, los cuales nos permitirán una mejor visualización para la explicación de acuerdo a los objetivos, hipótesis y variables formuladas en la presente investigación.

TABLA N° 01

Edad De Los Entrevistados

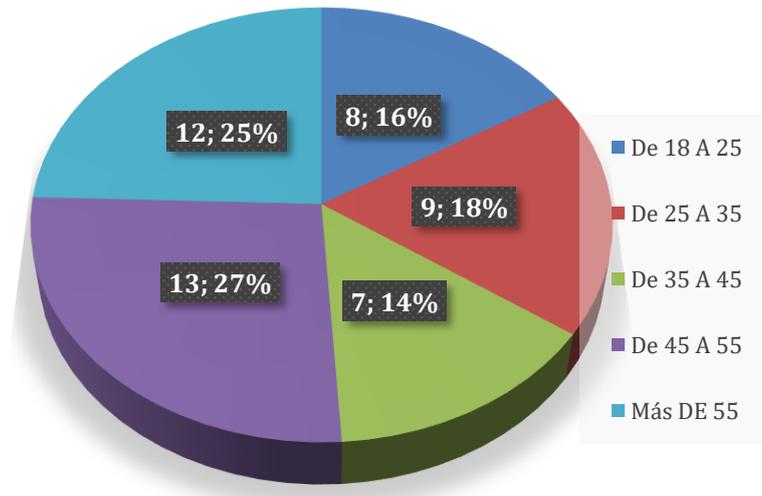
EDAD	Fi	%
De 18 A 25	8	16
De 25 A 35	9	18
De 35 A 45	7	14
De 45 A 55	13	27
Más DE 55	12	25
TOTAL	49	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORACIÓN: Propia.

GRÁFICO N° 01

EDADES



FUENTE: Tabla N° 01
ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

La edad de los encuestados fue diversa, pero podemos notar que la mayoría de ellos, se encuentran entre los 45 a 55 años. Es posible que las empresas de este sector, estén dirigidas por gente joven.

TABLA N° 02

Grado de Instrucción de los Entrevistados.

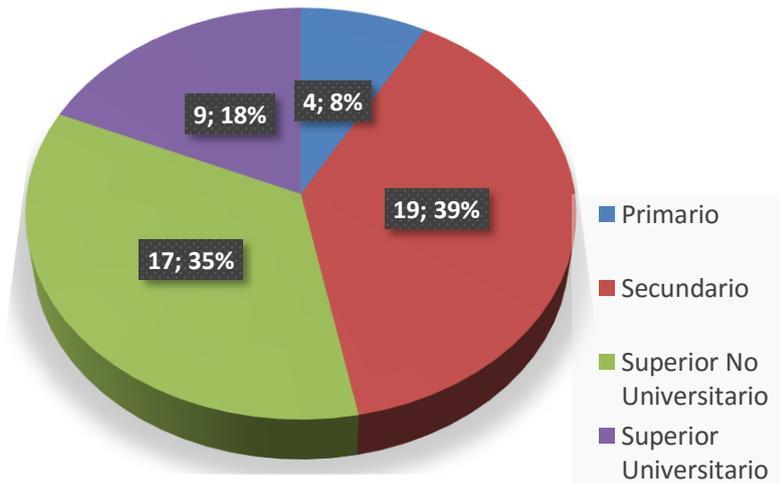
GRADO	fi	%
Primario	4	8
Secundario	19	39
Superior No Universitario	17	35
Superior Universitario	9	18
TOTAL	49	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORACIÓN: Propia.

GRÁFICO N° 02

Grado de Instrucción



FUENTE: Tabla N° 2

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

Según el grado de instrucción observamos que hay un alto índice de jóvenes de superior no universitarios que no cuentan con la preparación adecuada para las exigencias del mercado como también para desempeñar un trabajo eficiente.

TABLA N° 03

¿La Empresa Cuenta con un Manual de Organizaciones y Funciones?

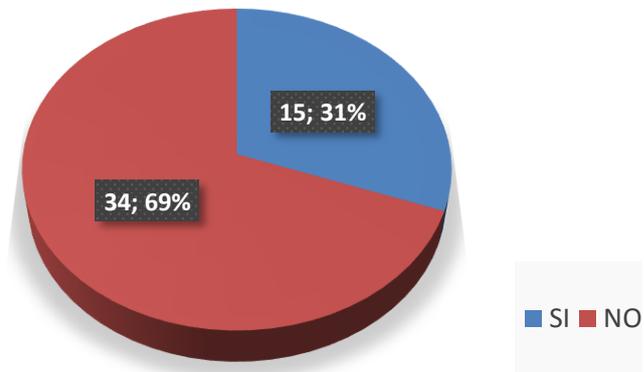
OPINIÓN	Fi	%
SI	15	31
NO	34	69
TOTAL	49	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORACIÓN: Propia

GRÁFICO N° 03

Manual de Organizacion y Funciones



FUENTE: Tabla N° 3

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

Se interrogó a los encuestados si la empresa cuenta con un manual de organizaciones para el control de las existencias. Sólo el 31 % respondieron afirmativamente y un 69% respondieron en forma negativa. Es un dato muy importante, porque podemos apreciar que la mayoría de los microempresarios de este rubro trabajan sin los documentos necesarios para una gestión eficiente.

TABLA N° 04

¿Esta Ud., de acuerdo que debería contar con un sistema de control interno adecuado para su negocio?

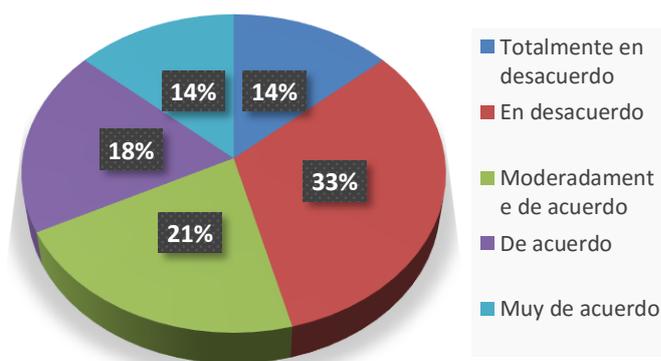
OPINIÓN	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	7	14
En desacuerdo	16	33
Moderadamente de acuerdo	10	21
De acuerdo	9	18
Muy de acuerdo	7	14
TOTAL	49	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORACIÓN: Propia.

GRÁFICO N° 04

Sistema de Control Interno



FUENTE: Tabla N° 4

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

Quisimos saber si los negocios de este rubro tienen un sistema de control interno conveniente y solo el 14% están en desacuerdo y el 18% de acuerdo. Podemos deducir que un gran porcentaje de las Microempresas encuestados no cuentan un diseño de control interno adecuado para sus operaciones diversas.

TABLA N° 05

¿Considera Ud. que llevar una Contabilidad ordena y verídica, le ayuda a tomar decisiones en temas de control interno?

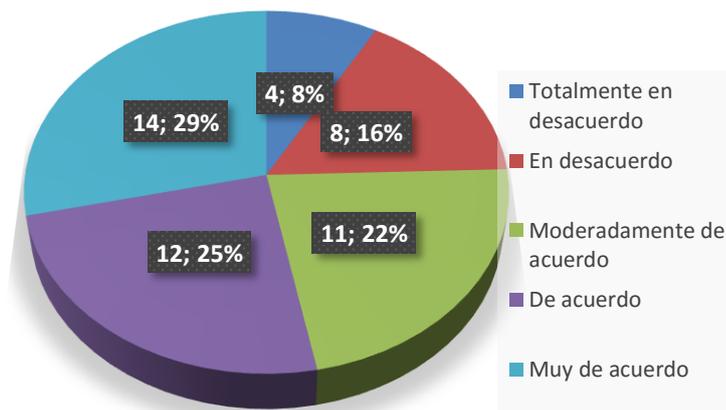
OPINIÓN	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	4	8
En desacuerdo	8	16
Moderadamente de acuerdo	11	22
De acuerdo	12	25
Muy de acuerdo	14	29
TOTAL	49	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORACIÓN: Propia.

GRÁFICO N° 05

Contabilidad



FUENTE: Tabla N° 5

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

Sobre esta interrogante, el 8% de los entrevistados está totalmente en desacuerdo, 16% en desacuerdo, 22% moderadamente de acuerdo, 25% de acuerdo y un 29% muy de acuerdo. Nos demuestra que la mayoría de las Mypes de este sector cree que llevar una contabilidad ordenada y verídica les ayudara a tomar decisiones en temas de control interno.

TABLA N° 06

¿Tiene asesoramiento profesional en temas de Contabilidad, Financiamiento y Control de su empresa?

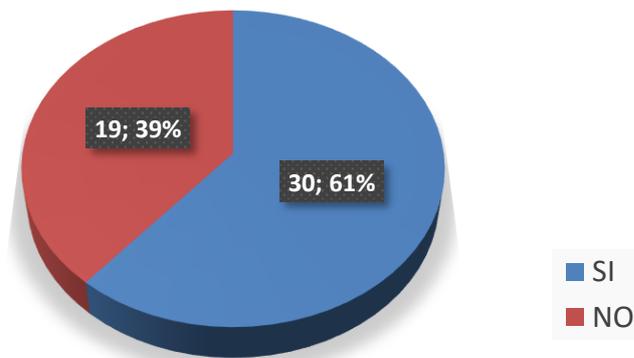
OPINIÓN	fi	%
SI	30	61
NO	19	39
TOTAL	49	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORACIÓN: Propia.

GRÁFICO N° 06

Asesoramiento



FUENTE: Tabla N° 6

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

Preguntamos a los entrevistados si tienen asesoramiento profesional en temas de Contabilidad, Finanzas y Control de su empresa. Las respuestas fueron muy claras, el 60% respondió afirmativamente y el 40% en forma negativa. Se nota que valoran y requieren de asesoramiento de expertos en temas contables, financieros y de control interno de sus empresas.

TABLA N° 07

¿Esta Ud de acuerdo que su negocio debería contar con personal contable que posea conocimientos y la experiencia adecuada?

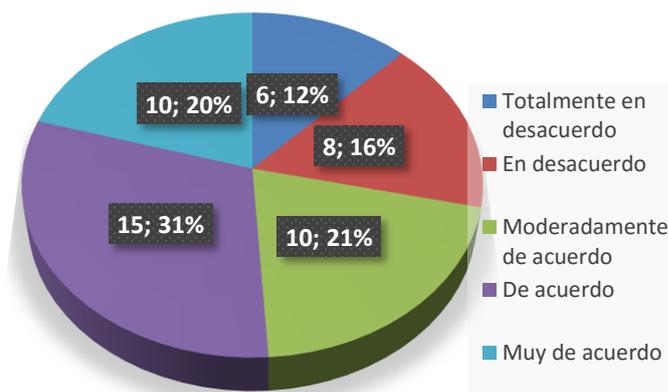
OPINIÓN	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	6	12
En desacuerdo	8	16
Moderadamente de acuerdo	10	21
De acuerdo	15	31
Muy de acuerdo	10	20
TOTAL	49	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORACIÓN: Propia.

GRÁFICO N° 07

Experiencia Adecuada



FUENTE: Tabla N° 7

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

Se les interrogó a los microempresarios de este sector si cuenta su empresa con el personal contable que cuente con los conocimientos y la experiencia adecuada Un 31% están de conformes y un 16% totalmente en desacuerdo, lo que implica que todavía algunos no tienen el personal capacitado e idóneo para sus negocios.

TABLA N° 08

¿Esta UD. de acuerdo que su empresa cuente con un manual adecuado de procedimientos que oriente las actividades y garantice un buen control interno?

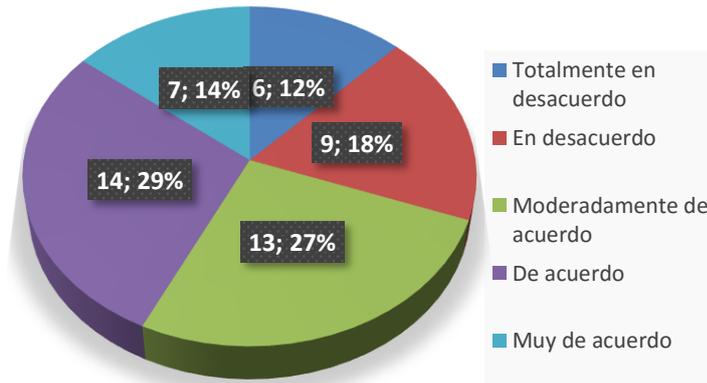
OPINIÓN	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	6	12
En desacuerdo	9	18
Moderadamente de acuerdo	13	27
De acuerdo	14	29
Muy de acuerdo	7	14
TOTAL	49	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORACIÓN: Propia.

GRÁFICO N° 08

Manual adecuado de Procedimientos



FUENTE: Tabla N° 08

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

Se interrogó a los entrevistados si cuenta su empresa con un manual adecuado de procedimientos que oriente las actividades y garantice un buen control interno. El 18% están en desacuerdo y un 29% muy de acuerdo. Se observa que se preocupan por temas de control.

TABLA N° 09

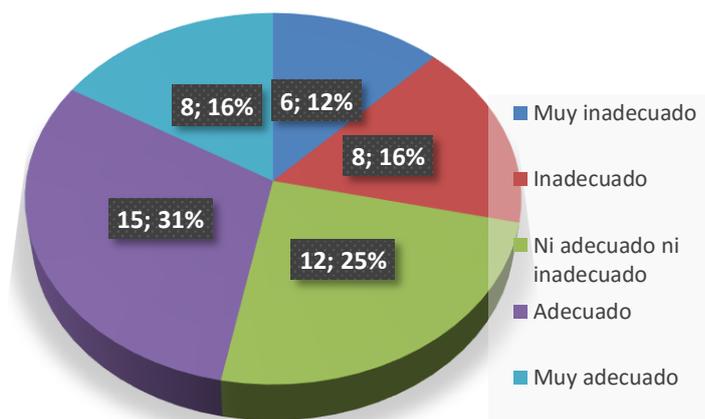
¿Considera Ud. adecuado llevar controles que permita determinar las responsabilidades entre la recepción y ventas de los balones de gas doméstico?

OPINIÓN	Fi	%
Muy inadecuado	6	12
Inadecuado	8	16
Ni adecuado ni inadecuado	12	25
Adecuado	15	31
Muy adecuado	8	16
TOTAL	49	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORACIÓN: Propia.

GRÁFICO N° 09
Controles y Responsabilidad



FUENTE: Tabla N° 09

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

También investigamos la opinión de los microempresarios de este sector, en relación si su empresa lleva controles en el cual se pueda determinar las responsabilidades entre la recepción y ventas de los balones de gas doméstico. Un 12% indicó que es muy inadecuado, el 16% inadecuado, el 25% ni adecuado ni inadecuado, el 31% adecuado, el 16% muy adecuado. Las respuestas creemos que son muy contundentes sobre este tema.

TABLA N° 10

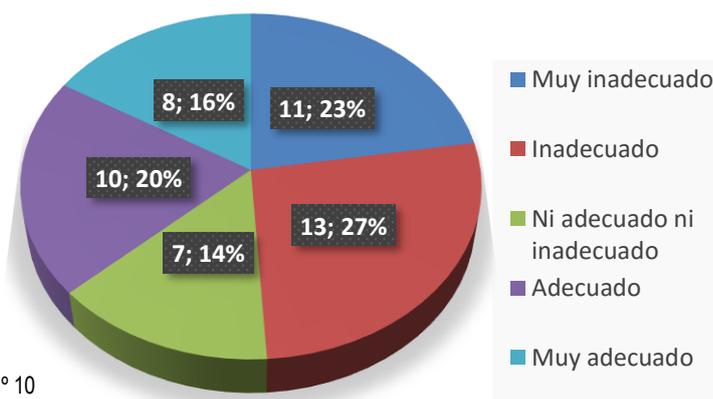
¿Considera Ud. adecuado que la supervisión de los saldos de inventarios sea contrastada con los sistemas de seguridad del control interno para la comercialización de GLP domestico?

OPINIÓN	Fi	%
Muy inadecuado	11	23
Inadecuado	13	27
Ni adecuado ni inadecuado	7	14
Adecuado	10	20
Muy adecuado	8	16
TOTAL	49	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORACIÓN: Propia

GRÁFICO N° 10
Supervicion y Seguimiento



FUENTE: Tabla N° 10

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS

Se preguntó a los entrevistados si consideran que La supervisión de los saldos de inventarios son contrastados con los sistemas de seguridad del control interno para la comercialización de GLP doméstico. El 23% opinaron que es muy inadecuado, el 27% Inadecuado, el 14% ni adecuado ni inadecuado, el 20% adecuado y el 16% muy adecuado

Lo que nos demuestra una debilidad de las empresas de este sector, en este tipo de control.

TABLA N° 11

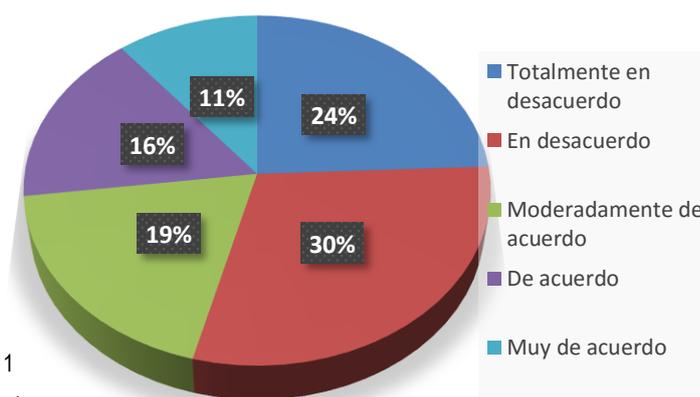
¿Considera Ud., que la cantidad de GLP para uso doméstico se encuentran debidamente programados en función a la demanda?

OPINIÓN	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	11	23
En desacuerdo	14	29
Moderadamente de acuerdo	10	20
De acuerdo	8	16
Muy de acuerdo	6	12
TOTAL	49	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORACIÓN: Propia.

GRÁFICO N° 11
Demanda de GLP Domestico



FUENTE: Tabla N° 11

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS

Quisimos saber si los microempresarios de este sector, consideran que la cantidad de balones de gas se encuentran debidamente programados en función a la demanda. Se obtuvieron las siguientes respuestas: Un 30% respondieron que están en desacuerdo, lo que significa que sus niveles de existencias máximos y mínimos, no está bien diseñado o simplemente no lo manejan.

TABLA N° 12

¿El tamaño y la disposición de sus almacenes, permiten tener actividades de control físico eficiente?

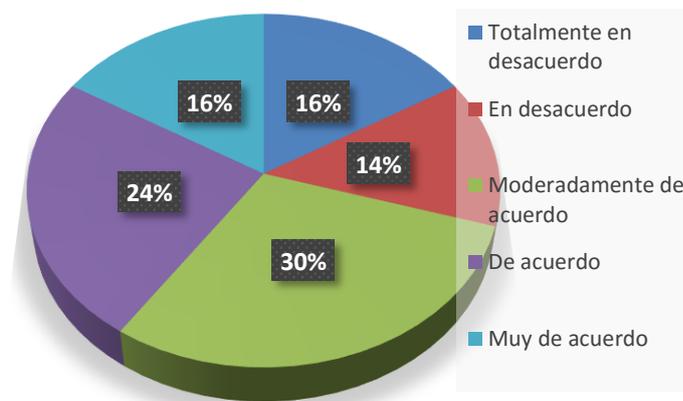
OPINIÓN	Fi	%
Totalmente en desacuerdo	8	16
En desacuerdo	9	18
Moderadamente de acuerdo	13	27
De acuerdo	11	23
Muy de acuerdo	8	16
TOTAL	49	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORACIÓN: Propia.

GRÁFICO N° 12

Actividades de Control



FUENTE: Tabla N° 12

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

Investigamos si estaban de acuerdo por el tamaño y disposición de sus almacenes y si les permiten tener actividades de control que puedan determinar la evaluación correcta del sistema de control físico. Las respuestas fueron muy diversas: Están totalmente en desacuerdo el 16%, en desacuerdo 14%, moderadamente de acuerdo 30%, de acuerdo 24%, muy de acuerdo 16%. La mayor parte de los encuestados sobre este tema están moderadamente de acuerdo sobre el tamaño y disposición de sus almacenes y su relación con las actividades de control dentro de ellas.

TABLA N° 13

¿Considera Ud., si es adecuado el porcentaje del Impuesto General a las Ventas o cree que eleva el precio y esto afecta la demanda en su negocio?

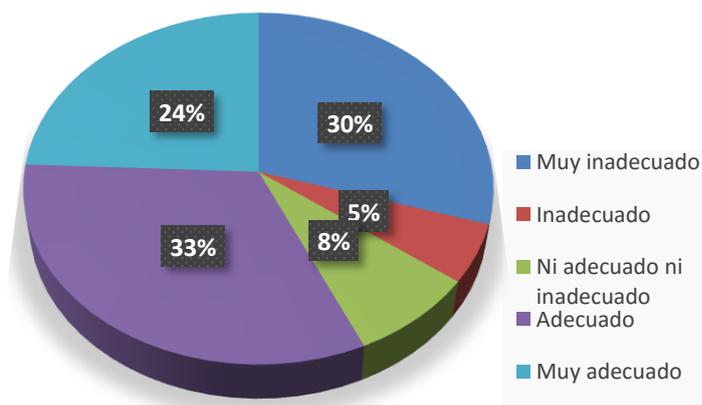
OPINIÓN	Fi	%
Muy inadecuado	13	27
Inadecuado	7	14
Ni adecuado ni inadecuado	4	8
Adecuado	14	29
Muy adecuado	11	22
TOTAL	49	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORACIÓN: Propia.

GRÁFICO N° 13

Impuesto General a las Ventas



FUENTE: Tabla N° 15

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

Indagamos si consideran que es adecuado el porcentaje del Impuesto General a las Ventas o creen que eleva el precio y esto afecta la demanda en su negocio. 33% respondieron que sí es adecuado. Y sólo un 5% inadecuado. Consideramos que esta apreciación de los señores microempresarios de este rubro, porque en nuestra ciudad se está exonerada de este impuesto.

4.2. Discusión.

Con relación a la verificación de las hipótesis planteadas, en primer lugar, sobre la Hipótesis General si existe una relación entre el Control de Interno y la Eficiencia Empresarial en las empresas que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco- 2018, se puede afirmar ante los resultados de la investigación, que se corrobora este planteamiento.

Como podemos observar en la tabla N° 14 y el gráfico N° 16, por ejemplo, el tamaño del almacén, permiten tener actividades de control que puedan determinar la evaluación correcta del sistema de control interno, uno de los factores, más importante para lograr la Eficiencia Empresarial, es la aplicación de procesos adecuados, entre ellos el proceso de control interno dentro de la empresa.

Nuestro Objetivo General fue determinar de qué manera se relaciona el Control Interno y la Eficiencia Empresarial en las empresas que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco – 2018.

Se logró establecer según los resultados de la investigación, que, un adecuado sistema de Control repercute en una mejora de la rentabilidad de las empresas que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco – 2018, un importantísimo porcentaje de los entrevistados, respondió afirmativamente y sólo una mínima en forma negativa. Demuestran ellos la preocupación por el rendimiento de la inversión en relación con el control de los empresarios de este sector.

Según el Marco Teórico de la investigación el control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El marco teórico general de la investigación corrobora los resultados obtenidos e incide en la utilidad de la construcción de la investigación, porque establece vínculos por semejanza con el conocimiento traído con el estudio desarrollado.

Coincide al contrastar el conocimiento científico del Marco Teórico, con las opiniones o tendencias de los sujetos de estudio. Por ejemplo, al tratar el tema de que un sistema de control interno provee la estructura organizacional y las políticas operativas para mantener y controlar los bienes de la empresa.

El sistema es responsable de ordenar y recibir los bienes, de coordinar la colocación de los pedidos, y de rastrear lo que se ha ordenado, qué cantidad y a quién. Además, el sistema debe hacer un seguimiento para responder a preguntas tales como: ¿el

proveedor ha recibido el pedido?, ¿el pedido ha sido despachado?, ¿las fechas son correctas?, ¿existen procedimientos para hacer un nuevo pedido o devolver la mercancía indeseable?

A través de la investigación se pidió la opinión de que, si un adecuado sistema de Control Interno repercutiría en una mejora de su rentabilidad, un 87% respondió afirmativamente y sólo un 13% en forma negativa.

Demuestran ellos su preocupación por el rendimiento de la inversión y el control de interno en este sector.

CONCLUSIONES.

1. El control interno es una actividad muy importante para el desarrollo de las empresas, una gestión inadecuada puede generar clientes insatisfechos por no poder cumplir con sus demandas en tiempo y forma, además de ocasionar un fuerte impacto en las utilidades.
2. Las Micro y Pequeñas Empresas que comercializan Gas Doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco – 2018, no cuentan con un sistema de control interno eficiente, así mismo no cuentan con todos los requisitos exigidos por ley para su correcto funcionamiento.
3. Al mejorar el proceso de control interno se tendrán información oportuna para la toma de decisiones, pero cabe recalcar que las Mypes de este rubro no tienen datos actualizados ni de calidad.
4. Al no tener datos de calidad los que dirigen las Mypes de este sector, desconocen la información sobre sus clientes y productos, por lo tanto, no saben cuáles son los productos de mayor demanda y además quienes son los clientes que más compran.
5. La mayoría de las Micro y Pequeñas Empresas que comercializan Gas Doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco, tienen limitadas capacidades gerenciales, esto se puede comprobar por la baja rentabilidad de sus negocios.
6. El éxito de toda organización, depende no solamente de la eficiencia de la gestión administrativa sino de la manera como ésta, con los demás componentes organizacionales, se gestionen de suerte que haya una eficaz estructuración entre los diferentes procesos implicados en su desarrollo.

RECOMENDACIONES.

1. Implementar una política de Control Interno. Para llevar un control más estricto y óptimo del inventario es fundamental que se cuente con una política definida que sirva de guía.
2. Contar con un sistema de control interno eficiente y cumplir con todos los requisitos exigidos por ley para su correcto funcionamiento y evitar situaciones no deseadas.
3. Mejorar sus procesos de control interno, para contar con información oportuna para la toma de decisiones, teniendo datos actualizados y de calidad.
4. Pronosticar la demanda acertadamente. La planeación y pronóstico adecuado de la demanda esperada es un dato muy importante que debes de tener para evitar un desabasto o un exceso de mercancías, lo que en ambas situaciones representarán un costo extra importante que tendrá impacto en las operaciones y en las ganancias de la organización.
5. Optimizar las capacidades gerenciales y operativas de los empresarios que comercializan Gas Doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco, elevando su potencial de producción y conociendo mejor su mercado objetivo.
6. Realizar capacitaciones semestrales y trimestrales para el óptimo desenvolvimiento de las actividades diarias a fin de poder alcanzar mayor eficiencia empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- A., C. (1997). *Auditoria y Control Interno* . Colombia: Editorial Nomos S.a Primera Edicion.
- Allcahuaman, K. I. (2015). *Gestion del Talento Humano y su Relacion con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas*. Andahuaylas: Universidad Nacional Jose Maria Arguedas.
- Batista, D. G. (2010). *Metodologia para la Evaluacion del Sistema de Control Interno (SCI)*. Electronica Gratuita.
- Catalan, L. K. (s.f.). *El Control Interno Herramienta Indispensable para el Fortalecimiento de las Capacidades de la Gerencia Publica de Hoy* . Universidad Catolica del Peru.
- COSO. (s.f.). *Nuevos Conceptos de Control Interno*.
- Coz Inga Pablo Raul, P. P. (2017). *Control Interno para la Eficiencia Administrativa de las Empresas Tercerizadoras del Sector Electrico de la Region Central del Pais*. Huancayo Peru: Universidad Nacional del Centro del Peru.
- Crespo, A. R. (2001). *Diseño de un Programa de Auditoria Operacional para Evaluar la Eficiencia Y Economia de la mano de Obra en la Industria Soldargen*. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado .
- Cruz, C. S. (2015). *Competencias Laborales en los Colaboradores del Departamento de Ventas de Bimbo Centroamerica*. Universidad Rafael Landivar Facultad de Huamanidades .
- (s.f.). *Delegar Responsabilidades y Desicisiones*. Business School.
- Diaz, A. S. (2015). *Diseño y estructura Organizacional en Empresas de Ingenieria Civil* . Quetzaltenango: Universidad Rafael Landivar .
- Dominguez, P. R. (2006). *La Gestion Empresarial Fundamentos Teoricos Y Aplicaciones Practicas*. Instituto Europeo de Gestion Empresarial.

- Edenred. (2010). *Lider Mundial en Soluciones Transaccionales Para Empresas , Empleados y Comercios*. Francia: Accor Group.
- Enrique Alexander Rodriguez Obando, G. Y. (2016). *Actividades de Control*. Nicaragua : Universidad Politecnica de Nicaragua .
- Fernandez Carlos, B. M. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.
- Fernando Tejada Moñoz, L. L. (2007). *La Gestion de Etica en las Medianas Empresas*. Universidad Nacional de Educacion a Distancia.
- Gonzalez, C. R. (2015). *Evaluacion del Control Interno y sus Componentes en la Auditoria de Estados Financieros*. MEXICO: Editorial Actualizacion Contable.
- Graciano, E. (2009). *Gestion Empresarial*. Instituto Tecnológico de la Laguna.
- Graciano, E. (2009). *Gestion Empresarial*. La laguna: Instituto Tecnológico.
- Hernandez, H. G. (2011). *Gestion Empresarial un Enfoque del Siglo XX*. Publicacion Escenarios.
- II, C. (2013). *CONTROL INTERNO MARCO INTEGRADO*.
- Jimenez, J. F. (2004). *Estructura Organizacional para la empresa Mediana Fabricante de Estructura Metalica*. Universidad Autonoma de Nuevo Leon .
- Juarez, A. (2006). *Diseño de un sistema de Control Interno del Area de Inventarios de Una Empresa Distribuidora de Automoviles* . Guatemala: Universidad de San Carlos .
- Junco, E. d. (2001). *Administracion y Direccion*. Barcelona , España: Mc Graw- Hill Interamericana de España S.A.
- Luis Jarry Junior, A. P. (2016). *Diseño de Programa de Auditoria de Cumplimiento en la empresa de Transporte Turismo Señor de Huamantanga para Evaluar los Riesgos y Efectos del Incumplimiento de Seguridad Vial*. Chiclayo: Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo.

- Moreno, A. P. (2004). *Fundamentos de Control Interno*. Barcelona España: International Thomson Editores S.A.
- P., A. (2004). *El Control Interno en una Empresa Comercial*. Marroquin Guatemala: Tesis .ufm.edu.gt.
- Palma, H. G. (2011). *La Gestion Empresarial Un Enfoque del Siglo XX*. Escenarios.
- Ramirez, L. A. (2014). *Mejora de Productividad en el Area de Produccion de Carteras en una empresa de Accesorios de Vestir*. LIMA - PERU: Facultad de Ingenieria y Arquitectura .
- Reyes, D. d. (2013). *Programa de Auditoria Operacional para el Proceso de Produccion en Carbones de la Guajira*. Maracaibo Venezuela: Universidad del Zulia .
- Santiago, Y. (2016). *Coso Supervision y Seguimiento del Sistema de Control Interno*. Copyright.
- Santos, D. d. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)*. COOPER & LYBRAND.
- Serrana, A. G. (2010). *Evaluacion del Sistema de Control Interno en la UBPC*. Yamaquelles: Electronica Gratuita.

ANEXOS

ANEXO N° 1

MATRÍZ DE CONSISTENCIA

CONTROL INTERNO Y EFICIENCIA EMPRESARIAL EN LAS MICROEMPRESAS QUE COMERCIALIZAN GAS DOMÉSTICO -GLP- EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO – 2018

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>GENERAL: ¿En qué medida influye el Control Interno y la Eficiencia Empresarial en las Mypes que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco-2018?</p>	<p>GENERAL: Determinar en qué medida influye el Control Interno y la Eficiencia Empresarial en las Mypes que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco – 2018.</p>	<p>GENERAL: El Control Interno y la Eficiencia Empresarial en las Mypes influye significativamente en la comercialización de gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco- 2018.</p>	<p>V 1 Control Interno.</p>	<p>-Ambientes de control</p> <p>-Actividades de control</p> <p>-Supervisión</p>	<p>Ámbito de Estudio ciudad de Huánuco; Tipo de Investigación. Explicativa. Nivel de Investigación. Descriptivo y correlacional Método de Investigación. analítico – sintético, . Diseño de Investigación. Correlacional causal Población, Muestra, Muestreo.</p>
<p>ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida influye los ambientes de control y la estructura organizativa en 	<p>ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar en qué medida influye el ambiente de control y a estructura organizativa 	<p>ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los ambientes de control y la estructura organizativa en las Mypes influyen 			

<p>las Mypes que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco- 2018?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida influye las actividades de control y la separación de tareas y responsabilidades en las Mypes que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco- 2018? 	<p>en las Mypes que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco – 2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar en qué medida influye las actividades de control y separación de tareas y responsabilidad en las Mypes que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco – 2018. 	<p>positivamente en la comercialización de gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco- 2018, esto permite un manejo de la organización mediante el uso de documentos para una gestión eficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe relación entre las actividades de control y la separación de tareas y responsabilidades en las Mypes influye moderadamente en la comercialización de gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco- 2018, debido a lo que no cuenta la mayoría con personal idóneo 	<p>V 2 Eficiencia Empresarial.</p>	<p>-Estructura organizativa</p> <p>-Separación de tareas y responsabilidades</p> <p>-Evaluación del sistema de control interno</p>	<p>Población. 56 empresas que comercializan Gas Doméstico – GLP- en la ciudad de Huánuco, autorizadas legalmente por OSINERGMIN.</p> <p>Muestra: 49 empresas que comercializan Gas Doméstico – GLP- en la ciudad de Huánuco, autorizadas legalmente por OSINERGMIN.</p> <p>Muestreo Muestro Probabilístico,</p> <p>Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos</p> <p>Técnica: Encuesta y análisis documental.</p>
---	---	---	---	---	---

<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿En qué medida influye la supervisión y la evaluación de sistema de control interno en las Mypes que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco- 2018? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar en qué medida influye la supervisión y la evaluación del sistema de control en las Mypes que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco – 2018. 	<p>para su actividad como también desconoce de importancia de este tipo de control en sus almacenes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La supervisión, seguimiento y la evaluación de sistema de control interno en las Mypes influye adecuadamente en la comercialización de gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco- 2018, porque permite alcanzar el objetivo trazado empleando medidas de prevención como preventivas. 			<p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Procedimiento de Recolección de Datos. Fuentes Primarias, Fuentes Secundarias</p> <p>Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos. -Elaboración de cuadros de distribución porcentual. -Elaboración de gráficos. -Análisis e Interpretación de los resultados.</p>
---	---	--	--	--	--

ANEXO N° 2

CUESTIONARIO

Sr. Sra. Srta., Comerciante de la ciudad de Huánuco tenga Ud., un buen día. Estamos realizando un trabajo de investigación a nivel universitario, para lo cual estamos aplicando encuestas para determinar la relación entre el Control de Inventarios y Eficiencia Empresarial en las empresas que Comercializan Gas Doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco – 2018. Le agradeceremos brindarnos un momento de su valioso tiempo y responder con toda sinceridad a las siguientes preguntas.

Las respuestas son totalmente anónimas, por favor no poner ninguna identificación.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Establecer en qué medida la implementación de un Sistema de Control Interno influye en la Eficiencia Empresarial en las MYPES que comercializan gas doméstico -GLP- en la ciudad de Huánuco –2018.

1.- ¿La Empresa Cuenta con un Manual de Organizaciones y Funciones?

Opciones	Respuesta
Si	
No	

Ambiente de control, manual de organizaciones

2.- ¿Esta Ud., de acuerdo que debería contar con un sistema de control interno adecuado para su negocio?

Opciones	Respuesta
Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	

Moderadamente de acuerdo	
De acuerdo	
Muy de acuerdo	

3.- ¿Considera Ud. que llevar una Contabilidad ordenada y verídica, le ayuda a tomar decisiones en temas de control interno?

Opciones	Respuesta
Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Moderadamente de acuerdo	
De acuerdo	
Muy de acuerdo	

4.- ¿Tiene asesoramiento profesional en temas de Contabilidad, Financiamiento y Control de su empresa?

Opciones	Respuesta
Si	
No	

5.- ¿Esta Ud de acuerdo que su negocio debería contar con personal contable que posea conocimientos y la experiencia adecuada?

Opciones	Respuesta
Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Moderadamente de acuerdo	
De acuerdo	
Muy de acuerdo	

6.- ¿Esta Ud. de acuerdo que su empresa cuente con un manual adecuado de procedimientos que oriente las actividades y garantice un buen control interno?

Opciones	Respuesta
Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Moderadamente de acuerdo	
De acuerdo	
Muy de acuerdo	

7.- ¿Cree Ud adecuado llevar controles en el cual se pueda determinar las responsabilidades entre la recepción y ventas de los balones de gas doméstico?

Opciones	Respuesta
Muy inadecuado	
Inadecuado	
Ni adecuado ni inadecuado	
Adecuado	
Muy adecuado	

8.- ¿Considera Ud. adecuado que la supervisión y seguimiento de los saldos de inventarios sean contrastados con los sistemas de control interno para la comercialización de GLP domestico?

Opciones	Respuesta
Muy inadecuado	
Inadecuado	
Ni adecuado ni inadecuado	
Adecuado	
Muy adecuado	

9.- ¿Considera Ud., que la cantidad de GLP para uso doméstico se encuentran debidamente programados en función a la demanda?

Opciones	Respuesta
Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Moderadamente de acuerdo	
De acuerdo	
Muy de acuerdo	

10.- ¿El tamaño y la disposición de sus almacenes, permiten tener actividades de control físico eficiente?

Opciones	Respuesta
Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Moderadamente de acuerdo	
De acuerdo	
Muy de acuerdo	

11.- ¿Considera Ud., si es adecuado el porcentaje del Impuesto General a las Ventas o cree que eleva el precio y esto afecta la demanda en su negocio?

Opciones	Respuesta
Muy inadecuado	
Inadecuado	
Ni adecuado ni inadecuado	
Adecuado	
Muy adecuado	

Huánuco, enero del 2018.

Muchas gracias por su tiempo.