



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**EL CONTROL GERENCIAL EN LA GESTIÓN DE LAS  
MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE VAJILLA DE ACERO  
INOXIDABLE EN EL DISTRITO DE ATE**

**2011-2012**

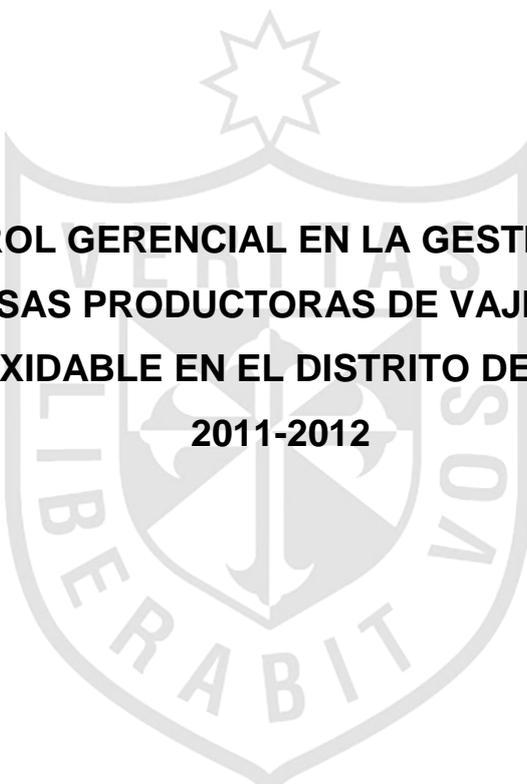
**PRESENTADA POR**

**MARIA DEL CARMEN MÁLAGA DE LOS SANTOS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
CONTABILIDAD Y FINANZAS CON MENCIÓN EN AUDITORÍA Y CONTROL  
DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**LIMA, PERÚ**

**2013**



**EL CONTROL GERENCIAL EN LA GESTIÓN DE LAS  
MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE VAJILLA DE ACERO  
INOXIDABLE EN EL DISTRITO DE ATE**

**2011-2012**

EL AUTOR HA PERMITIDO LA PUBLICACIÓN DE SU TESIS  
EN ESTE REPOSITORIO.

ESTA OBRA DEBE SER CITADA.



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRÉS

SISTEMA DE  
BIBLIOTECAS

## **ASESORES Y MIEMBROS DEL JURADO**

### **ASESOR METODOLÓGICO:**

Dr. Maximiliano Carnero Andía

### **ASESOR TEMÁTICO:**

Dr. Demetrio Pedro Durand Saavedra

### **PRESIDENTE**

Dr. Juan Amadeo Alva Gómez

### **MIEMBROS DEL JURADO**

Dr. Augusto Hipólito Blanco Falcón

Dr. Ampelio Ricardo Barrón Araoz

Dr. Demetrio Pedro Durand Saavedra

Dr. Virgilio Wilfredo Rodas Serrano



## **DEDICATORIA**

### **A MIS PADRES**

Por todo el amor y cariño que me brindaron  
toda la vida, gracias por ser los mejores.

### **A MI ESPOSO**

Por su amor y su apoyo incondicional durante  
toda nuestra vida juntos. Muchísimas gracias  
por apoyarme en los momentos más  
importantes de mi vida.

### **A MIS HIJAS**

Por ser las mejores hijas que Dios puso en mis  
manos. Por el enorme apoyo a lo largo de  
estos años.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios**

Por permitirme vivir este momento tan especial.

### **A la Universidad San Martín de Porres**

Mi alma mater

### **A la Escuela de Postgrado**

Por la oportunidad, el apoyo constante para realizar este hermoso sueño.

### **A todos mis Maestros**

Que me permitieron conocer su calidad humana, y compartir generosamente sus conocimientos, les estaré agradecida eternamente. A mis asesores de tesis.

A todos los que laboran en las microempresas Productoras de vajilla de acero inoxidable, por brindarme su apoyo para culminar este trabajo en especial a Aceros E. Rojas E.I.R.L.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>Portada</b>	<b>i</b>
<b>Título</b>	<b>ii</b>
<b>Dedicatoria</b>	<b>iv</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRAC</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1 Descripción de la realidad problemática	01
1.2 Formulación del problema	04
1.2.1 Problema general	04
1.2.2 Problemas específicos	04
1.3 Objetivos de la investigación	05
1.3.1 Objetivo general	05
1.3.2 Objetivos específicos	05
1.4 Justificación e Importancia de la Investigación	06
1.4.1 Justificación	06
1.4.2 Importancia	07
1.5 Limitaciones en el Estudio	07
1.6 Viabilidad del estudio	08
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de la investigación	09
2.2 Bases teóricas	11
2.2.1 Base legal	11
2.2.2 Control gerencial	22
2.2.3 Gestión empresarial	38
2.3 Definiciones conceptuales	60

2.4. Formulación de hipótesis	62
2.4.1 Hipótesis general	62
2.4.2 Hipótesis específicas	63

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

3.1 Diseño metodológico	64
3.1.1 Tipo de investigación	64
3.1.2 Nivel de Investigación	64
3.1.3 Método	65
3.1.4 Diseño	65
3.2 Población y muestra	65
3.2.1 Población	65
3.2.2 Muestra	66
3.3 Operacionalización de variables	67
3.4 Técnicas de recolección de datos	68
3.4.1 Descripción de los instrumentos	68
3.4.2 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos	68
3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	69
3.6 Aspectos éticos	69

### **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

4.1 Resultado de la entrevista	72
4.2 Resultado de la encuesta	80
4.3 Contrastación de la Hipótesis	119

### **CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Discusión	131
5.2 Conclusiones	133
5.3 Recomendaciones	134

## **ANEXOS**

Anexo N° 01 Matriz de Consistencia

Anexo N° 02 Guía de entrevista

Anexo N° 03 Cuestionario



## RESUMEN

La presente Tesis es el fruto de la experiencia de los autores adquiridos durante el ejercicio profesional, en la actividad económica de las microempresas productoras de vajilla de aceros inoxidable y reforzados por los conocimientos teóricos adquiridos en el aula Post-Grado. Este estudio, trató sobre un problema de mucho interés en el campo de las Ciencias Contables, Económicas y Financieras, titulado “EL CONTROL GERENCIAL EN LA GESTIÓN DE LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE VAJILLA DE ACERO INOXIDABLE EN EL DISTRITO DE ATE”, llevado a cabo a nivel de Gerentes, Titulares- gerentes, jefes de área, y contadores a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta con el fin de recoger la información de interés para el estudio.

La investigación se planteó como objetivo determinar si el control gerencial influye en la gestión de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate; el mismo que en su estructura abarcó desde el Planteamiento del Problema, Marco Teórico, Metodología, Resultados, conclusiones y Recomendaciones, terminando con las referencias bibliográficas y anexos correspondientes, dándole de esta forma integridad al trabajo realizado sobre la problemática tratada.

Con el trabajo de campo, realizado durante el 2011 hasta Agosto 2012, se determinó que la aplicación de la metodología de la investigación científica, fue aplicada desde el planteamiento, el manejo de la información para el desarrollo de la parte teórico conceptual; cómo también en cuanto a los objetivos, hipótesis y todos los otros aspectos vinculados al estudio; finalmente, llevar a cabo la contrastación de las hipótesis para llegar a las conclusiones y recomendaciones.

**Palabras Claves:** Control gerencial, globalización, Integridad, segregación, competitividad.

## ABSTRACT

The present Thesis is the result of the experience of the authors in the economic activity from the micro enterprises producing tableware made in stainless steel, and reinforced by the knowledge acquired as a student of a master program. This study dealt with a problem of great interest in the fields of Accounting, Economics and Finance, entitled "MANAGEMENT CONTROL IN THE MANAGEMENT OF THE MICROENTERPRISES PRODUCING TABLEWARE MADE IN STAINLESS STEEL IN THE DISTRICT OF ATE -PERIOD 2010-2012", held at level of managers, area managers, and accountants who answered the survey to gather relevant information to the study.

The research was determinate as an objective if the management control influences in the management of the microenterprise producing stainless steel tableware in the district of Ate, the same as in its structure spanned the problem statement, theoretical framework, methodology, ending with references and annexes, thus giving integrity to the work on the problem treated.

The fieldwork, conducted during 2011 until August 2012, it was determinate that the application of scientific research methodology was applied from the approach, the management of information for the development of the conceptual theory, as also in the regarding the objectives, assumptions and all other aspects of the study, and finally perform the verification of the hypothesis to reach conclusions and recommendations.

**Key words:** Management control, globalization, integrity, segregation, competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la investigación, se llevó a cabo sobre “EL CONTROL GERENCIAL EN LA MICROEMPRESA PRODUCTORA DE VAJILLA DE ACERO INOXIDABLE EN EL DISTRITO DE ATE, PERIODO 2011-2012”, el mismo que trató sobre las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable formales y que quienes las dirigen carecen de profesionalismo, para manejar sus recursos y salir de ese ambiente de generar ingresos de subsistencia y dar el gran despegue que las convierta en empresas eficientes, eficaces y competitivas.

La Tesis comprende cinco capítulos. En el primer capítulo se expone el planteamiento del problema, que comprendió la descripción de la realidad problemática, en donde se comenta que en estos tiempos de globalización de los mercados se genera mucha competencia y las microempresas requieren de personas que tengan la capacidad de poder dirigir las para hacerlas competitivas y puedan desarrollarse, para continuar luego con la formulación del problema, objetivos, justificación, importancia, limitaciones y viabilidad del estudio.

El segundo capítulo, comprende el Marco Conceptual del estudio. Se consideró los siguientes aspectos, los antecedentes de la investigación, base legal relacionada con las variables, bases teóricas, definiciones conceptuales y la formulación de las hipótesis, donde se utilizó los aportes de los especialistas, resaltando la importancia que tienen estos contenidos en el estudio.

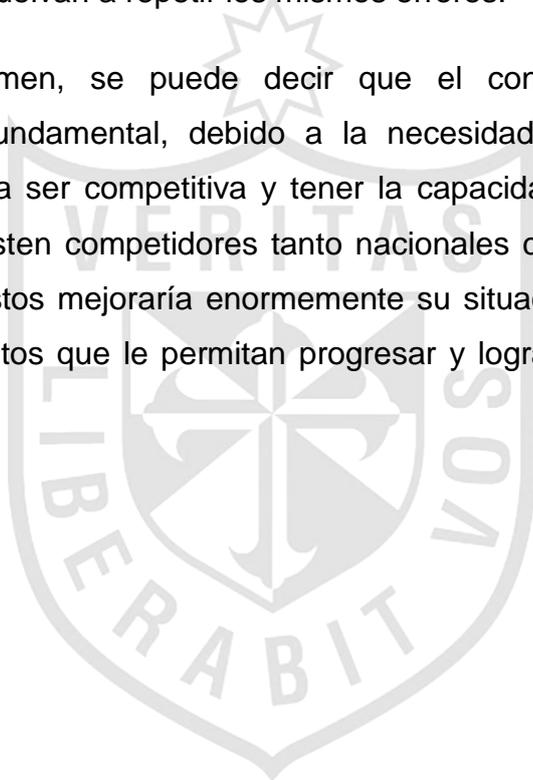
El tercer capítulo, se trató sobre la metodología, el diseño metodológico, donde destaca el tipo y nivel de investigación, como también el método y el diseño; complementado con la población y muestra, Operacionalización de variables, técnicas de recolección de datos, procesamiento y análisis de la información, hasta los aspectos relacionados con la parte ética.

En cuanto al cuarto capítulo, abarcó desde la interpretación de resultados, destacando el proceso llevado a cabo en la parte estadística y gráfica con la respectiva interpretación a cada una de las preguntas, permitiendo analizar la información proporcionada por los encuestados sobre el control gerencial y la

gestión en las microempresas, la cual fue presentada tanto en la parte estadística como en el correspondiente análisis; complementada con la contrastación de las hipótesis.

Finalmente, en el quinto capítulo se presenta la discusión de los resultados obtenidos y las conclusiones, las mismas que fueron obtenidas como resultado de la contrastación de hipótesis, se termina con las recomendaciones del estudio a modo de sugerencias, destacando que es necesario el control gerencial, ya que corrige y mide el desempeño de las personas que trabajan en las microempresas, con el fin de que no vuelvan a repetir los mismos errores.

A manera de resumen, se puede decir que el control gerencial en las microempresas es fundamental, debido a la necesidad que tienen éstas de minimizar costos para ser competitiva y tener la capacidad para competir en el mercado; ya que existen competidores tanto nacionales como extranjeros y con los controles propuestos mejoraría enormemente su situación; y, por otro lado a disponer de argumentos que le permitan progresar y lograr los objetivos que se tracen.





**CAPÍTULO I**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

Con la aceleración del proceso de industrialización y la globalización, las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en nuestro medio; se han ido incrementando hasta predominar hoy en día en la estructura productora del país. Sin embargo no existe un estudio específico para señalar cual es el porcentaje que posee el sector manufacturero dentro del 10.4% que tiene de participación en el Producto Bruto Interno de nuestro país.

Más allá de que la microempresa haya mejorado su posición en el mercado local, hace falta ampliar esa capacidad; tanto por las exigencias de los cambios internos como por las internacionales y lograr una manera de hacerlas más eficientes en cuanto a proteger los recursos que posee, reducir sus costos de producción dándoles herramientas e incentivos que les permitan desarrollarse plenamente y ser competitivas, dado que éstas contribuyen en gran porcentaje a la creación de empleo.

Las microempresas dedicadas a esta actividad, están lideradas por personas que anteriormente han sido trabajadores de este rubro, en empresas que existieron y exportaban sus productos a países que integraban el pacto andino, hasta fines de la década de los 70. Algunas aún existen otras han desaparecido. Estos emprendedores al adquirir conocimiento del manejo del negocio, proceso de producción y haber ahorrado lo necesario, renunciaron o fueron despedidos; iniciaron el sueño del negocio propio. Ellos tienen la disciplina del trabajo y el ahorro, en sus inicios todos sus ingresos los reinvirtieron para hacer crecer sus empresas.

Estas microempresas en su mayoría están integradas por familiares, también en su estructura tienen personal que son sus coterráneos, y un gran problema que atraviesan es que sobrellevan el abuso de confianza de parte de estas personas, quienes muchas veces se apoderan de bienes o dinero cuando son asignados a determinados puestos de confianza, como por ejemplo si están asignados al área de compras o cobranzas. Es el caso del área de cobranzas, que el encargado cambió un billete de doscientos nuevos soles por un falsificado para hacerlo pasar en la rendición de cuentas, o en el área de compras que el encargado se fue con el dinero equivalente a 12 planchas de acero inoxidable.

Asimismo, el personal que labora en estas microempresas carecen de especialización y profesionalismo, dado que no existe un Instituto que los forme técnicamente como es el caso del personal que se dedica al moldeo y pulido de los productos que producen. Estas microempresas se han formado por la necesidad sus propietarios de crear su propio sustento, su administración es empírica, en su gran mayoría desconocen cómo planificar sus actividades. Sus metas y objetivos no están bien definidos, falta implementar políticas, procedimientos de control para resguardar los recursos que manejan, esta carencia que pondría en peligro el principio de empresa en marcha, se ve contrarrestado con las largas jornadas de trabajo que dedican a su empresa.

Las microempresas que han logrado crecer, se han formalizado, han contratado personal y les han proporcionado los beneficios sociales que les corresponde de acuerdo a la Ley laboral Especial. Estas microempresas necesitan de asesoría para poder seguir en el camino del crecimiento, ya que anteriormente lo han hecho basado sólo en su intuición pero en estos tiempos cuando la economía es cambiante y se torna turbulenta, es necesario proporcionarles herramientas para que mejoren su gestión adecuándose a los cambios.

Las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable, tienen deficiencias en el manejo de las operaciones en las áreas de ventas, compras, producción. Los costos en la mayoría de éstas, son controlados empíricamente, no llevan un registro de ellos, se aprecia la ausencia de políticas y manuales por escrito, un adecuado sistema de control que les lleve a contrastar los hechos reales, situaciones u omisiones contra una referencia planeada. No elaboran presupuestos para sus compras y ventas, en el área de producción no cuentan con un adecuado proceso de producción para reducir sus costos, por tanto carecen de un control gerencial, que lidere los cambios necesarios para la modernización de estas empresas.

Estas microempresas no cuentan con los canales adecuados por los que fluya la información tanto contable como no contable, es el caso que el área de producción no informa al detalle sobre la producción de sus artículos, si hubo productos fallados, o la cantidad de materia prima que se consumió, etc. y esto es muy importante para que las diferentes áreas de estas microempresas realicen sus actividades de forma eficiente y eficaz. Una adecuada separación de funciones es importante para evitar duplicidad en las tareas; o situaciones que influyan en el manejo inadecuado de los recursos.

Los insumos para la fabricación de sus productos son traídos del exterior. Uno de sus principales insumos son las planchas de acero

inoxidable, su precio se cotiza en dólares y para registrar en los libros contables se tiene que usar el tipo de cambio vigente a la fecha de la operación y a la fecha de cancelación, lo que hace necesario tener una revisión de los precios para el cálculo de los costos que no se considera actualmente. Para ello se necesita evaluar el riesgo que significaría que este proceso no se esté siguiendo los parámetros establecidos. Lo que se podría detectar si habría una persona encargada de realizar las revisiones e informes, para hacer un seguimiento y corregir lo que es necesario.

En cuanto a las máquinas y los moldes que utilizan para la producción no les permite mejorar la productividad de la empresa, porque no van conforme al avance de la tecnología y esta carencia les resta competitividad. En estas microempresas se utilizan aún hoy en día tornos excéntricos en su proceso productivo al 100%, lo que hace la producción más lenta. Sin embargo el recurso humano que mantiene la empresa, tiene la experiencia necesaria que apoyada con capacitaciones puede aprovechar las oportunidades que se presentan con la globalización.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2 1 Problema General**

¿De qué manera el control gerencial influye en la gestión de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate?

### **1.2 2 Problemas Específicos**

a. ¿De qué manera el grado de establecimiento de integridad y valores influye en la cultura Organizacional de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate?

- b. ¿En qué medida el grado de compromiso de competencia incide en el logro de objetivos y metas trazados por las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate?
- c. ¿En qué medida el nivel de establecimiento de controles para la identificación y valoración del riesgo influye en la evaluación del desempeño del personal de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable del distrito de Ate?
- d. ¿De qué manera el nivel de establecimiento de separación de funciones en todas las áreas influye en la conciencia de control del personal de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate?
- e. ¿Cómo el nivel de establecimiento de un sistema de información y comunicación influye en el desarrollo de los procesos de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate?
- f. ¿En qué medida el grado de establecimiento de actividades de prevención y monitoreo influye en la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar si el control gerencial influye en la gestión de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Precisar si el establecimiento de integridad y valores influye en la cultura Organizacional de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.
- b. Señalar en qué medida el grado de compromiso de competencia incide en el logro de los objetivos y metas trazados por las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.
- c. Determinar si el establecimiento de controles para la identificación y valoración del riesgo influye la evaluación del desempeño del personal de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.
- d. Identificar si el establecimiento de separación de funciones en todas las áreas influye en la conciencia de control del personal de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.
- e. Verificar si la implementación de un sistema de información y comunicación influye en el desarrollo de los procesos de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.
- f. Señalar si el establecimiento de actividades de prevención y monitoreo influye en la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.

## **1.4 Justificación e Importancia de la Investigación**

### **1.4.1 Justificación**

Una de las razones profesionales por el que se lleva a cabo el estudio, fue debido al conocimiento laboral y a la experiencia que hemos adquirido en empresas de este tipo, las que en su mayoría adolecen de los conocimientos necesarios para enfrentar los problemas que se le presentan y que les resta competitividad en este mercado globalizado.

Asimismo, el diseño e implementación de un sistema de control gerencial cualquiera sea el tamaño de la empresa requiere de ciertas condiciones que favorezcan el éxito en su implementación. Considerando y evaluando el costo- beneficio para mejorar el entorno interno y externo, el beneficio es que les permitirá tener una mejor identificación de sus procesos, prevenir los riesgos, promover una cultura orientada al buen desempeño y una conducta centrada en valores, asimismo podrán verificar la situación real de la empresa y podrán contrastar la información que le permitirá cerciorarse e informarse si los hechos van de acuerdo a los objetivos trazados. Su implementación se puede realizar en el corto plazo.

### **1.4.2 Importancia**

Se busca que las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable, puedan implementar políticas que les permita cerciorarse a través del control gerencial, que les permita fomentar la eficiencia, eficacia, productividad, mejora continua, competitividad y puedan garantizar el principio de empresa en marcha a través de un buen gobierno que le permita generar desarrollo económico y social tanto para la empresa como en su entorno.

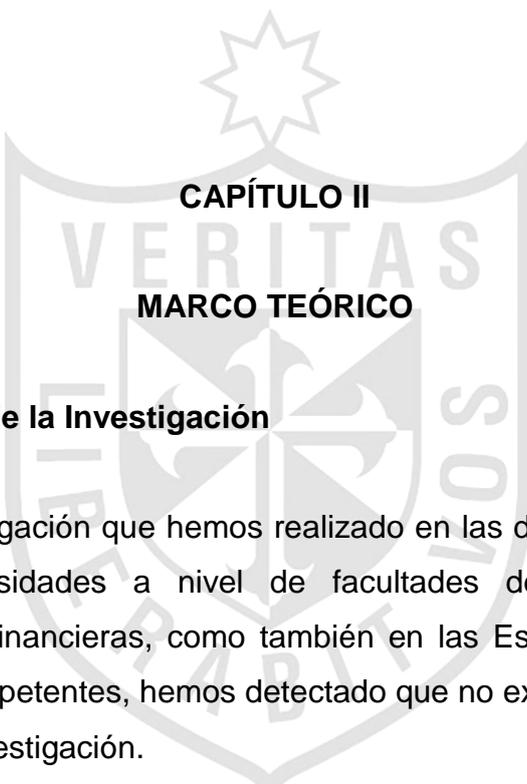
Por otro lado, permitirá recomendar la aplicación de los nuevos conceptos y lineamientos que a nivel mundial en las economías más competitivas ya aplican las microempresas y que les ha permitido desarrollar ventajas competitivas y desarrollarse ordenadamente. Debido a que el control gerencial involucra la participación de todos los integrantes de la organización, les permitirá enfrentar los riesgos que se le presentarán en el cumplimiento de sus objetivos de una manera ordenada y eficiente.

### **1.5 Limitaciones en el Estudio**

La presente investigación no presenta dificultades significativas en relación con la obtención del material de información, asimismo la delimitación geográfica de la investigación se centra el distrito de Ate y el tiempo que se requirió para la investigación fue durante el año 2011 hasta Agosto del 2012, y se realizo con recursos propios.

### **1.6 Viabilidad del Estudio**

El estudio por la forma como se ha planteado no demandará mayores costos en cuanto a la en cuanto a la realización del mismo. Por otro lado se dispone de los medios necesarios como materiales, tecnología y disponibilidad del tiempo requerido para investigar y consideramos que cumple con los requisitos metodológicos y teóricos que lo hacen viable.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

En la investigación que hemos realizado en las diferentes bibliotecas de diversas universidades a nivel de facultades de Ciencias contables, económicas y Financieras, como también en las Escuelas de Postgrado y organismos competentes, hemos detectado que no existen trabajos similares a nuestro de investigación.

**Vallejos Soto, A.** (2004), cuya tesis titulada “Implementación del control y manejo estratégico de una entidad gubernamental” <sup>1</sup>de la Universidad Nacional Federico Villareal. En este documento se establece la responsabilidad de la implantación del control, las fases de la implementación, los procedimientos del trabajo del órgano de control, los resultados de la puesta en marcha; así como de la incidencia del control en

---

<sup>1</sup> VALLEJO SOTO, A. (2004). Implementación del control y Manejo Estratégico de una Entidad Gubernamental. Universidad Nacional Federico Villareal. Facultad de Ciencias Financieras y contables. Tesis (Grado de Maestro). Lima-Perú.

el manejo estratégico de una entidad gubernamental. Publicada en el año 2004.

**Monroy Aime, J.** (2006), en su trabajo titulado “La efectividad del control interno en el buen gobierno de las empresas de transporte urbano”<sup>2</sup>; de la Universidad Nacional Federico Villareal. Trata sobre la mejora del gobierno de las empresas de transporte urbano mediante el funcionamiento de los componentes del control interno y el cumplimiento de los objetivos operacionales, financieros en este tipo de entidades, publicada en el 2006.

**Alarcón Barrios, J.** (2009), en su trabajo sobre “Control Interno y Comunicación como Estándares a seguir para el Buen Funcionamiento”<sup>3</sup>, de la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomas, de México, DF, hace énfasis en el rol importante que juega la administración, el análisis financiero, el control interno y la comunicación dentro de las empresas, y que el control interno que es llevado a cabo por la alta dirección debe estar diseñado para brindar la seguridad razonable, en relación al logro de los objetivos que han sido establecidos .previamente teniendo en cuenta la efectividad, eficiencia de las operaciones, cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones.

La presente investigación tiene como objetivo, optimizar la gestión empresarial de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable a través de la implementación de un sistema de Control gerencial, que se acomode a la forma de gobierno que se realice en ellas y, que contribuirá a que el sistema contable sea más seguro, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables, financieros, de producción que ayudan a la empresa a lograr sus objetivos, proporcionar un mayor grado de seguridad razonable sobre la confiabilidad de la información financiera.

---

<sup>2</sup> MONROY AIME, J. (2006). La Efectividad del Control Interno en el Buen Gobierno de las Empresas de Transporte Urbano. Universidad Nacional Federico Villareal. Facultad de Ciencias Financieras y contables. Tesis (Grado de Maestro en Auditoría Integral). Lima-Perú.

<sup>3</sup> ALARCÓN BARRIOS, J y Otros. (2009). Control Interno y Comunicaciones como Estándares a seguir para el Buen Funcionamiento. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomas. México, DF.

## 2.2 Bases Teóricas

### 2.2.1 Base Legal

#### Microempresa

##### a) Constitución Política del Perú de 1993 - Del Régimen Económico

En sus artículos siguientes dice:

###### **Artículo 22º.- Protección y fomento del empleo**

“El trabajo es un deber y un derecho. Es base del bienestar social y un medio de realización de la persona”.

###### **Artículo 58º.- Economía Social de Mercado**

“La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción del empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura”.

###### **Artículo 59º.- Rol Económico del Estado**

“El Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud, ni a la seguridad pública. El Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades”.

###### **Artículo 60º.- Pluralismo Económico**

“El Estado reconoce el pluralismo económico. La economía nacional se sustenta en la coexistencia de diversas formas de propiedad y de empresa.

Solo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirecta, por razón de alto interés pública o no pública, recibe el mismo tratamiento legal”.

**b) Decreto Supremo N°007-2008-TR- Publicado el 30 de Septiembre de 2008.**

Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE.

**Artículo 4°.- Definición de la Micro y Pequeña Empresa**

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto, desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Cuando en esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se esta refiriendo a las Micro y Pequeñas empresas.

**Artículo 5°.- Características de las MYPE**

Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

Microempresa: de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

Pequeña Empresa: de uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias. (UIT).

El incremento en el monto máximo de ventas anuales señalado para la pequeña empresa será determinado por Decreto Supremo refrendado por el Ministerio de Economía y Finanzas cada dos (2) años y no será menor a la variación porcentual acumulada del PBI nominal durante el referido período.

Las entidades públicas y privadas promoverán la uniformidad de los criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

#### **Artículo 7º.- Personería Jurídica**

Para acogerse a la presente ley, la microempresa no necesita constituirse como persona jurídica, pudiendo ser conducida directamente por su propietario persona individual. Podrá, sin embargo, adoptar voluntariamente la forma de empresa Individual de Responsabilidad Limitada, o cualquiera de las formas societarias previstas por la ley.

c) **Decreto Supremo N° 008-2008-TR- Publicado el 30 de Septiembre de 2008.**

Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente- Reglamento de la Ley MYPE.

#### **Artículo 7º.- Registro de la Micro y Pequeña Empresa.**

Para acceder a los beneficios de la Ley MYPE deberá tener el Certificado de Inscripción de la Reinscripción vigente en la REMYPE, de acuerdo con lo establecido en el Título VIII del presente Reglamento.

#### **Artículo 64º.- Del Registro Nacional De La Micro y Pequeña Empresa.**

EL REMYPE, a cargo del MTPE, tiene por finalidad:

1. Acreditar que una micro o pequeña empresa cumple con las características establecidas en los artículos 4º y 5º de la Ley;

2. Autorizar el acogimiento de la micro y pequeña empresa a los beneficios que le correspondan conforme a la Ley y el presente Reglamento; y,
3. Registrar a las micro y pequeñas empresas.

La acreditación de una empresa como MYPE corresponde al MTPE y se realiza sobre la base de la información del monto de ventas anuales y el número total de trabajadores declarados ante la SUNAT. Dicha información es proporcionada por la SUNAT sin vulnerar la reserva tributaria.

La MYPE que recién inicia su actividad económica se presume acreditada como tal, debiendo el MTPE verificar el efectivo cumplimiento de las características establecidas en el artículo 5º de la Ley cuando haya transcurrido un (1) año desde el inicio de sus operaciones.

- d. **Decreto Ley N° 21621- Ley De La Empresa Individual De Responsabilidad Limitada.**

#### **FORMAS DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES**

##### **Artículo 1º.- La Empresa Individual de Responsabilidad Limitada**

Es una persona jurídica de derecho privada, constituida por voluntad unipersonal, con patrimonio distinto al de su titular, que se constituye para el desarrollo exclusivo de actividades económicas de Pequeña Empresa, al amparo del Decreto Ley N° 21435.

#### **DE LOS ORGANOS DE LA EMPRESA**

##### **Artículo 36º.- Son órganos de la Empresa:**

- a.- El Titular; y,
- b.- La Gerencia.

**Artículo 37º.-** El titular, es el órgano máximo de la empresa y tiene a su cargo la decisión sobre los bienes y actividades de ésta.

**Artículo 43º.-** La Gerencia, es el órgano que tiene a su cargo la administración y representación de la Empresa.

**Artículo 44º.-** La Gerencia será desempeñada por una o más personas naturales, con capacidad para contratar, designadas por el Titular.

La persona o personas que ejerzan la Gerencia se llaman gerentes, no pudiendo conferirse esta denominación a quienes no ejerzan el cargo en toda su amplitud. El cargo de Gerente es personal e indelegable.

**Artículo 45º.-** El Titular puede asumir el cargo de Gerente, en cuyo caso asumirá las facultades, deberes y responsabilidades de ambos cargos, debiendo emplear para todos sus actos la denominación de “Titular-Gerente”.

## **REGÍMENES TRIBUTARIOS MYPES**

- **NUEVO RUS.-** Texto del Nuevo Régimen Único simplificado. Decreto Legislativo N°937. Publicado el 14 de Noviembre de 2003. Actualizado el 29 de Diciembre de 2005.

### **Artículo 2º.- Creación**

2.1. Créase el Nuevo Régimen Único Simplificado- Nuevo RUS, que comprende a:

- a. Las personas naturales y sucesiones indivisas domiciliadas en el país, que exclusivamente obtengan rentas por realizar actividades empresariales.

### **Artículo 4º.- Impuestos comprendidos**

El presente Régimen comprende el Impuesto a la Renta, Impuesto General a las ventas y el Impuesto de Promoción Municipal en su calidad de contribuyente.

### **Artículo 7º.- Categorización**

7.1 Los sujetos que deseen acogerse al presente Régimen deberán ubicarse en alguna de las categorías que se establecen en la siguiente tabla:

#### PARAMETROS

CATEGORÍAS	Total Ingresos Brutos Mensuales (Hasta S/.)	Total Adquisiciones Mensuales (Hasta S/.)
1	5,000	5,000
2	8,000	8,000
3	13,000	13,000
4	20,000	20,000
5	30,000	36,000

### **Artículo 8º.- Tabla de Cuotas mensuales**

Los sujetos de este Régimen abonarán una cuota mensual cuyo importe se determinará aplicando la siguiente tabla:

CATEGORÍAS	CUOTA MENSUAL S/.
1	20
2	50
3	200
4	400
5	600

### **Artículo 20º.- De los libros y registros contables**

Los sujetos de este Régimen no se encuentran obligados a llevar libros y registros contables.

- **Renta- Régimen Especial.-RER.-** Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta Decreto Supremo N°179-2004-EF.

Publicado el 08 de Diciembre de 2004. Actualizado el 15 de Marzo de 2007.

## **DE LOS LIBROS Y REGISTROS CONTABLES**

**Artículo 65º.-** Los perceptores de renta de tercera categoría cuyos ingresos brutos anuales no superen las 150 UIT deberán llevar como mínimo un:

- a. Registro de Ventas e Ingresos.
- b. Registro de Compras.
- c. Libro Diario de formato Simplificado.

De acuerdo con las normas sobre la materia. Los demás perceptores de rentas de tercera categoría están obligados a llevar contabilidad completa.

**Artículo 66º.-** la SUNAT podrá exigir al contribuyente el registro de sus ingresos y operaciones en libros especiales, a fin de asegurar la verificación de su situación impositiva.

### **Artículo 117º.- Sujetos comprendidos**

Podrán acogerse al Régimen Especial las personas naturales, sociedades conyugales, sucesiones indivisas y personas jurídicas, domiciliadas en el país, que obtengan rentas de tercera categoría provenientes de:

- a. Actividades de comercio y/o industria, entendiéndose por tales a la venta de los bienes que adquieran, produzcan o manufacturen, así como la de aquellos recursos naturales que extraigan, incluidos la cría y el cultivo.
- b. Actividades de servicios, entendiéndose por tales a cualquier actividad no señalada expresamente en el inciso anterior.

Las actividades antes señaladas podrán ser realizadas en forma conjunta.

### **Artículo 118°.- Sujetos comprendidos**

a. No están comprendidas en el presente Régimen las personas naturales, sociedades conyugales, sucesiones indivisas y personas jurídicas, domiciliadas en el país, que incurran en cualquiera de los siguientes supuestos:

i. Cuando en el transcurso de cada ejercicio gravable el monto de sus ingresos netos superen los S/.525,000.00 (Quinientos veinticinco Mil y 00/100 Nuevos Soles).

Se considera como ingreso neto al establecido como tal en el cuarto párrafo del artículo 20° de esta Ley incluyendo la renta neta a que se refiere el inciso h) del artículo 28° de la misma norma, de ser el caso.

ii. El valor de los activos afectos a la actividad, con excepción de los predios y vehículos, supere los S/.126,000.00 (Ciento Veintiséis Mil y 00/100 Nuevos Soles)

iii. Cuando en el transcurso de cada ejercicio gravable el monto de sus adquisiciones afectadas a la actividad acumuladas supere los S/.525,000.00 (Quinientos Veinticinco Mil y 00/100 Nuevos Soles).

Las adquisiciones a las que se hace referencia no incluyen las de los activos fijos.

Se considera que los activos y adquisiciones de bienes y/o servicios se encuentran afectados a la actividad cuando sean necesarios para producir la renta y/o mantener su fuente.

iv. Desarrollen actividades generadoras de rentas de tercera categoría con personal afectado a la actividad mayor a 10 (diez) personas. Tratándose de actividades en las cuales se requiera más de un turno de trabajo, el número de personas se entenderá por cada uno de estos. Mediante Decreto

supremo se establecerán los criterios para considerar el personal afectado a la actividad.

- b. Tampoco podrán acogerse al presente Régimen los sujetos que:
- i. Realicen actividades que sean calificadas como contratos de construcción según las normas del Impuesto General a las Ventas, aún cuando no se encuentren gravadas con el referido impuesto.
  - ii. Presten el servicio de transporte de carga de mercancías siempre que sus vehículos tengan una capacidad de carga mayor o igual a 2 TM (dos toneladas métricas), y/o servicio de transporte terrestre nacional o internacional de pasajeros.
  - iii. Organicen cualquier tipo de espectáculo público.
  - iv. Sean notarios, martilleros, comisionistas y/o rematadores; agentes corredores de productos, de bolsa de valores y/u operadores especiales que realizan en la bolsa de Productos; agentes de aduana y los intermedios de seguros.
  - v. Sean titulares de negocios de casinos, tragamonedas y/u otros de naturaleza similar.
  - vi. Sean titulares de agencias de viaje, propaganda y/o publicidad.
  - vii. Desarrollen actividades de comercialización de combustibles líquidos y otros productos derivados de los hidrocarburos, de acuerdo con el reglamento para la Comercialización de Combustibles líquidos y otros productos derivados de los hidrocarburos.

- viii. Realicen venta de inmuebles.
- ix. Presten servicios de depósitos aduaneros y terminales de almacenamiento.
- x. Realicen las siguientes actividades, según la revisión de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme- CIU aplicable en el Perú según las normas correspondientes:
  - x.1 Actividades de médicos y odontólogos.
  - x.2 Presten servicios de depósito aduaneros y terminales de almacenamiento.
  - x.3 Actividades jurídicas.
  - x.4 Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditorías, asesoramiento en materia de impuestos.
  - x.5 Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de asesoramiento técnico.
  - x.6 Actividades de informática y conexas.
  - x.7 Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión.
- c. Mediante Decreto supremo refrendado por el ministerio de Economía y Finanzas, previa opinión técnica de la SUNAT, se podrá modificar los supuestos y/o requisitos mencionados en los incisos a) y b) del presente artículo, teniendo en cuenta la actividad económica y las zonas geográficas, entre otros factores.

#### **Artículo 120.- Cuota aplicable**

- a) Los contribuyentes que se acojan al régimen Especial pagarán una cuota ascendente a 1.5% (uno punto cinco por ciento) de sus ingresos mensuales provenientes de sus rentas de tercera categoría.

- b) El pago de la cuota realizado como consecuencia de lo dispuesto en el presente artículo tiene carácter de cancelatorio. Dicho pago deberá efectuarse en la oportunidad, forma y condiciones que la SUNAT establezca.

### **Artículo 124°.- Libros y registros contables**

Los sujetos del presente Régimen están obligados a llevar un Registro de Compras y un Registro de Ventas de acuerdo con las normas vigentes sobre la materia.

Los contribuyentes de este Régimen se encuentran sujetos a lo dispuesto por las normas del Impuesto General a las Ventas.

- **Renta – Régimen General.-** Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta Decreto Supremo N°179- 2004-EF. Publicado el 08 de diciembre de 2004. Actualizado al 15 de Marzo de 2007.

El sistema de Pago a Cuenta. Existen dos sistemas para calcular sus pagos a cuenta del impuesto a la renta de todo el año.

<b>Situación/ supuesto</b>	<b>Sistema</b>
Si tuvo impuesto calculado en el ejercicio anterior.	A. (Coeficiente)
Si inicia actividades en el año	B. (Porcentaje)
Si no tuvo Impuesto calculado en el ejercicio anterior.	B. (Porcentaje)

### **DE LOS LIBROS Y REGISTRO CONTABLES PARA EL REGIMEN GENERAL**

Las empresas que no superen las 150 UIT's, llevarán los Libros que son considerados para el RER. Llevarán contabilidad completa, las empresas que superen los 150 UIT's, los siguientes libros:

- Libro de Inventarios y Balances
- Libro Diario, Libro Mayor

- Registro de Compras y Registro de Venta.
- Libro Caja y Bancos

### 2.2.2 Control Gerencial

En la consulta realizada en la búsqueda de información de interés relacionada con el control interno encontramos que los diferentes especialistas que han tratado sobre este tema tienen cierta similitud en sus precisiones, la definición clásica de control de **ANTHONY, R. (2007)** indica que el control:

***“Es el proceso mediante el cual los dirigentes se aseguran de que los recursos se obtienen y se utilizan de la forma más eficiente y eficaz con el fin de alcanzar los objetivos de la organización”<sup>4</sup>.***

Tratándose de microempresa, que no cuentan con demasiados recursos económicos para poder diseñar un sistema de control que, por lo menos, si puede tener acceso a uno más adecuado con sus intereses o por lo menos evitará que se actúe en contra de los intereses de la organización, otra definición sobre el control lo desarrolla **PORRET GELABERT, M.(2010)**, se refiere al control Gerencial como:

***“El establecimiento de unos objetivos y aplicar un sistema de coordinación que hará que cada persona, desde la posición que ocupa, colabore para la obtención de ese fin pretendido y no actúe en interés propio, sino en busca de esos fines que persigue la comunidad de miembros que constituyen la organización. Para ello será necesario organizarse, aunque sea***

---

<sup>4</sup> Anthony, R. & V. Govindarajan. (2007). Sistemas de Control de Gestión, pág.4

***de forma muy elemental, pero tengamos en cuenta que la tónica dominante en nuestros días es la complejidad.”***<sup>5</sup>

El control es importante porque permite detectar las fallas que se puedan presentar en las actividades planeadas por la empresa y se pueda evitar costos en tiempo y dinero que le resten competitividad a las empresas. El control es ejercido por la dirección de la empresa y es la que debe implementar los controles que van a detectar estas posibles fallas, **PERÉZ-CARVALLO VEIGA, J., (2008)**, nos dan la siguiente definición sobre el tema:

***“El Control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados.”***<sup>6</sup>

La administración es la responsable del diseño y conservación de las políticas y procedimientos que van a ser útiles y servir a la empresa como una guía para alcanzar los objetivos y metas trazados, el control debe alcanzar a toda la organización en este sentido **PÉREZ-CARVALLO VEIGA, J., (2008)** nos da el siguiente alcance:

***“El sistema de control se compone de: La estructura, el proceso y el sistema de información.”***<sup>7</sup>,

La gerencia tiene que tener muy claro que para cumplir con los objetivos y metas se debe evaluar cada cierto tiempo si se están desarrollando las actividades necesarias para su consecución, y para ello tiene saber lo importante que es implementar el sistema de

---

<sup>5</sup> PORRET GELABERT, M. (2012). Gestión de personas, pág. 21.

<sup>6</sup> PÉREZ-CARVALLO, J. (2008). Control de la Gestión Empresarial, pág. 29

<sup>7</sup> *Ibíd.*, pág., 31.

control porque contribuirá a tener una visión más clara y ordenada de lo que se va a revisar, quien es la persona responsable de los resultados. La estructura establece los criterios de evaluación de cada centro como se puede visualizar en el siguiente cuadro.

### CENTROS DE RESPONSABILIDAD PARA EL CONTROL

Centro de Responsabilidad	Objetivos	Criterios De evaluación	Ejemplo
Producción	Plan de producción	Calidad, costos, cantidad y plazos	Sección de fábrica
Servicio	Eficacia y eficiencia del servicio	Retrasos, gastos, reclamaciones	Sección de mantenimiento
Ingresos	Ventas de unidades	Desviaciones en ventas y gastos	Delegación comercial
Gastos Discrecionales	Calidad ajustada a los recursos asignados	Satisfacción de usuarios y gastos	Asesoría jurídica o fiscal
Beneficio	Posición competitiva Cuenta de resultados	Beneficio Factores clave	División
Inversión	Posición competitiva Beneficio e inversión	Rentabilidad Factores Clave	Filial

**Fuente: Control de Gestión Empresarial  
Cuadro 1**

Como señala **PERÉZ-CARVALLO VEIGA, J., (2008)**, sobre el proceso de control:

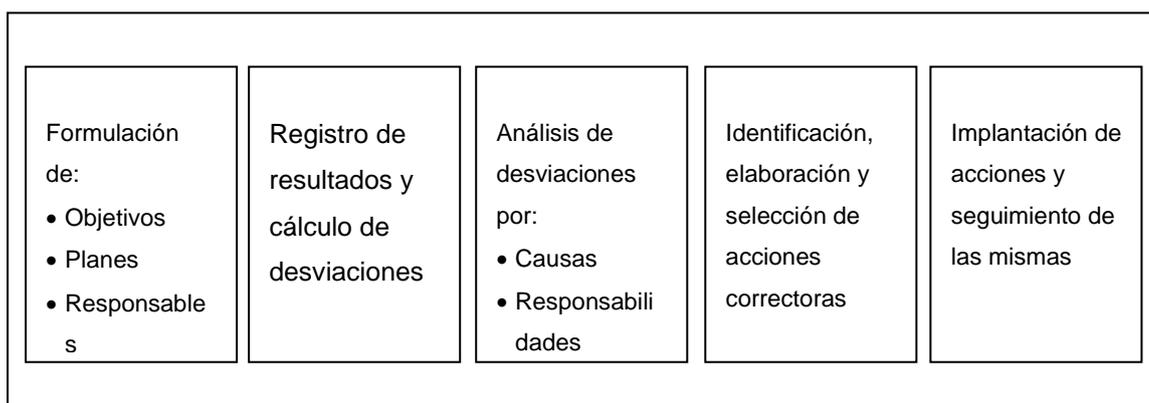
***“Incorpora un carácter universal y genérico, a diferencia de la estructura de control que ha de ser específica de cada organización. Además, mientras el proceso tiene lugar de una manera continua y permanente, la estructura se define de modo puntual y perdura durante períodos amplios.”<sup>8</sup>***

---

<sup>8</sup> *Ibíd.* pág. 35.

En las microempresas las actividades son más centralizadas, los procesos son más sencillos y los centros de responsabilidad se deben dar para que sea mucho más sencillo identificar al encargado de obtener los resultados planificados por la organización y que se puedan lograr los objetivos y metas, como se puede apreciar en la siguiente figura.

### EL PROCESO DE CONTROL



Fuente: Control de Gestión Empresarial  
Figura 5

Es muy importante que la gerencia se formule objetivos claros, para contrastar si se han cumplido durante la gestión, así como también si existen desviaciones tanto favorables como desfavorables que se pueden corregir por medio del control. Asimismo el sistema de información es otro elemento de control ya que este contiene datos contables y no contables. Dentro de lo contable está la información financiera que está dirigida a los usuarios quienes tendrán mayor confianza al momento de tomar decisiones, dado que actualmente la contabilidad de gestión es importante como mecanismo de control es en este sentido que, **SANTILLANA GONZÁLES, J., (2003)** da el aporte siguiente sobre 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.”<sup>9</sup>***

Efectivamente, dado que estos controles implementados por la administración hacen posible que la gestión mantenga la dirección sobre sus objetivos trazados, ayudan a reducir el impacto de los riesgos a los que siempre están expuestos los negocios, promueven la eficiencia y competitividad para que puedan ser sostenibles en el tiempo y transmitir la seguridad razonable de la información financiera que brindan a todos los usuarios. Cabe resaltar que la función de control es importante para monitorear si se sigue los pasos correctos, **PÉREZ-CARBALLO VEIGA, J., (2008)<sup>10</sup>**, hace el siguiente enunciado sobre el control:

El control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases que le preceden sean los deseados.

Así pues, una primera exigencia de esta función es que existan objetivos predeterminados. La cuestión de cuáles son los objetivos de la empresa resulta siempre, de difícil respuesta porque la empresa, por si misma, ni decide ni formula objetivos propios. Son sus gerentes, la denominada Dirección, quienes los establecen. Bien es cierto que toda empresa precisa satisfacer determinados requisitos para sobrevivir, tales como rentabilidad, crecimiento y solvencia. Pero la importancia relativa de estos parámetros se halla influida por las prioridades de los

---

<sup>9</sup> SANTILLANA G., J. (2003). Establecimiento de Sistemas de Control Interno, pág. 11.

<sup>10</sup> Op. Cit. pág. 21.

directivos de la empresa, que a su vez se ven condicionados por intereses de otros colectivos (trabajadores, clientes, accionistas, proveedores y, en general, la comunidad en la que opera).

El control es un elemento fundamental que no debe faltar y estar presente en todos los niveles de la organización, porque a través de éste si se están cumpliendo con lo que se ha planificado en el logro de los objetivos, para ello se debe delegar autoridad y responsabilidad, solo así podemos luego reportar o que se reporte actividades encargadas. También **ESTUPIÑAN GAITAN, R. (2006)**, considera que:

***“Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa con sus correspondiente procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, el logro del objetivo administrativo de: mantener informado de la situación de la empresa; asegurarse de que están logrando los objetivos establecidos, mantener una ejecutoria eficiente, determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas”***<sup>11</sup>

En el alcance anterior vinculado al control interno, el autor en referencia comenta que cada empresa adopta los controles y procedimientos que mejor se adecuen a su estructura para garantizar el logro de los objetivos que ha trazado la administración, reflejando la imagen de una organización seria, el control interno que es un proceso integral es responsabilidad de la gerencia. De igual importancia sobre el tema que estamos desarrollando **PERDOMO MORENO, A. (2004)**, proporciona la definición siguiente sobre las normas o políticas que adoptan las organizaciones para asegurar sus recursos:

---

<sup>11</sup> ESTUPIÑAN, R. (2006). Control Interno y Fraudes, pág. 7.

***“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 de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”<sup>12</sup>***

Dado que estos controles son adoptados por la organización para mantener a salvo sus bienes, promover la eficiencia, permitiendo que se pueda asegurar la confiabilidad de la información económica y financiera y se cumpla con las leyes y regulaciones que engloban a las organizaciones ya sean estas públicas o privadas, ayudan a la gestión dándoles herramientas que les permitirá tener un mejor control de sus operaciones. Es importante como lo destaca el autor, **AMAT SALAS, J., (2003)**, al hacer un importante aporte sobre la competencia profesional:

***“El logro de los objetivos de la empresa depende de la capacidad de las personas que forman parte de ella para adaptar la organización a las exigencias del entorno.”<sup>13</sup>***

Efectivamente, y para adaptar las organizaciones según las exigencias del entorno sus integrantes deben estar preparados, deben desarrollar competencias para desempeñarse en su vida laboral.

Los autores consultados coinciden en sus definiciones y en que la implementación de las políticas del control gerencial es responsabilidad de la gestión de las empresas con el propósito de poner a buen recaudo los bienes que poseen, alcanzar las metas y objetivos que la administración ha delineado y de brindar la seguridad razonable de que su información financiera emitido por ellos, es

---

<sup>12</sup> PERDOMO M., A. (2004). Fundamentos del Control Interno, pág. 2.

<sup>13</sup> AMAT S., J. (2003). El Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección. pág. 11.

confiable para quienes estén interesados en tener dicha información. El informe COSO también hace su aporte en el tema de control y para ello recomienda establecer los cinco componentes en lo que coinciden los autores como **ARENS, A. (2007)**, quien cita:

***“Los componentes del control interno del COSO incluyen lo siguiente:***

- a. Ambiente de control***
- b. Evaluación del riesgo***
- c. Actividades de control***
- d. Información y comunicación***
- e. Monitoreo***

***El ambiente de control sirve como unificador de los otros cuatro componentes. Sin un ambiente de control efectivo, es poco probable que los otros cuatro den como resultado un control interno efectivo, sin importar su calidad”<sup>14</sup>***

La actitud de la administración es muy importante en este punto, porque es quien va a establecer una cultura de control, basada en valores éticos, tiene que saber reclutar al personal para poder realizar estas tareas. La administración debe hacer que en forma eficaz se logren los objetivos y metas, así también asumiendo el compromiso, liderándolo para que los demás integrantes de la organización perciban y respondan en forma positiva porque el control interno lo deben ejercer todos y cada uno de los miembros de la organización, no importa el tamaño puede ser grande o pequeña, lo importante es que exista esa cultura. En éste alcance vinculado al primer componente del control interno ambiente de control, **ESTUPIÑAN GAITAN, R. (2006)**, da el siguiente aporte:

---

<sup>14</sup> ARENS, A. y Oros. (2007). Auditoría Un Enfoque Integral, pág. 274.

***“...el ambiente de control es la base de los demás componentes de control a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como:***

- ***Se estructura las actividades del negocio.***
- ***Se asigna autoridad y responsabilidad.***
- ***Se organiza y desarrolla a la gente.***
- ***Se comparten y comunican los valores y creencias.***
- ***El personal toma conciencia de la importancia del control”<sup>15</sup>***

Todos los negocios sea cual fuere su tamaño, debido a lo cambiante del entorno; enfrentan riesgos para los cuales tienen que estar preparados y así poder identificar y minimizar el impacto que éstos traigan consigo. Enfrentarlos es un gran reto para ello tienen que diseñar mecanismos que pueda detectar y contrarrestarlos, por ello un factor importante del ambiente de control es La Integridad y los Valores Éticos, que se espera de todos los integrantes de las organizaciones en el desempeño de sus actividades, así como una adecuada segregación de funciones. Es en este contexto que **ARGYRIS, C. (2005)<sup>16</sup>**, hace el siguiente aporte con respecto al tema de los valores:

Los valores forman el núcleo de cualquier organización, y aunque éstos en torno al cual cada empresa se organiza sean diferentes, hay mucho en común entre los autores de libros populares sobre administración y hasta algunos académicos sobre cómo crear compromiso con un conjunto de valores dentro de una organización. Casi todos ellos sugieren algo semejante a lo siguiente:

- Definir los valores claramente.
- Comunicar los valores, como si fuera el uso de una red multimedia.

---

<sup>15</sup> Op. cit. pág. 27.

<sup>16</sup> ARGYRIS, B. (2005). Maus Conselhos Uma Armadilha Gerencial, pág. 100.

- Hacer que los altos ejecutivos y otras personas con perfil de líderes defiendan los valores.
- Asegurarse de que los funcionarios entiendan y acepten los valores.

Se aconseja que se convoque a muchas reuniones en las que los funcionarios participen e involucren al mayor número de trabajadores posible, esto es tratar de lograr un compromiso interno para que tenga una influencia significativa en el logro de los objetivos y metas que la empresa quiera emprender. Así también **PERDOMO MORENO, A. (2004)**, menciona cinco principios del control interno que ayudan a mantener buenas políticas de control:

- “Separación de funciones de operaciones, custodia y registro.***
- Dualidad o pluralidad de personas en cada operación; es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos debe intervenir dos personas.***
- Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.***
- El trabajo de los empleados será de complemento y no de revisión.***
- La función de registro de operaciones será exclusiva del departamento de contabilidad.”<sup>17</sup>***

En este último alcance, el autor en referencia destaca estos principios de control interno, que precisan como deben desarrollarse las actividades y el establecimiento de códigos de conducta entre las personas y lugares de trabajo para que éste sea eficiente, debe haber una adecuada segregación de funciones; estos controles bien implementados funcionan como mecanismos de control, útil para

---

<sup>17</sup> PERDOMO M., J. (2004). Fundamentos del Control Interno, pág. 3

prevenir y detectar los fraudes, y preservar y salvaguardar los bienes que la empresa mantiene bajo su custodia para su actividad industrial, comercial y/o de servicios y poder lograr los objetivos como **ARENS, Alvin A. (2007)**, lo menciona en su libro:

***“Por lo general, la administración cuenta con tres objetivos amplios para el diseño de un sistema de control interno efectivo:***

- a. Confiabilidad de los informes financieros.***
- b. Eficiencia y eficacia de las operaciones.***
- c. Cumplimiento con las leyes y reglamentos.”<sup>18</sup>***

El control interno es un proceso que es desarrollado por la administración y por todos los integrantes de la organización, entonces el control interno favorece que la empresa logre sus objetivos, mantenga información confiable a tiempo, ayuda a que minimice sus pérdidas, que cumpla con la ley y todas las normas que le sean aplicables dentro del ámbito o sector productivo al que pertenezca; sea cual fuere su tamaño micro, pequeña o gran empresa. Para que la organización pueda lograr estos objetivos, el sistema de control interno propone los cinco componentes que para garantizar el éxito, éstos deben funcionar correctamente. Cabe rescatar el aporte como lo menciona, **MANTILLA BLANCO, S. (2005)**:

***“Los objetivos del negocio son:***

- efectividad y eficiencia de la operaciones***
- confiabilidad del proceso de presentación de reportes financieros.***
- cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables.***
- salvaguarda de activos; que fue incorporado en 1994.”<sup>19</sup>***

---

<sup>18</sup> Op. Cit. pág. 270.

<sup>19</sup> MANTILLA B., S y S. CANTE. (2005). Auditoría del Control Interno, pág. 17.

Los controles implementados en la empresa sirven para que los integrantes de las empresas hagan sus tareas de forma responsable y en observancia a lo señalado por la gerencia, quien es la responsable de la implementación del control gerencial, y es quien debe revisar y realizar las pruebas necesarias para corroborar si los controles son suficientes y están funcionando, dada la importancia de que tiene en la gestión de las empresas. Al respecto cabe destacar lo señalado por **VIZCARRA MOSCOSO, J. (2007)**, sobre la importancia del control interno:

***“Conviene señalar que la importancia de un eficiente sistema de control radica en que su principal propósito es detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; asimismo, es importante porque el Control Interno promueve la eficiencia de las operaciones, ayuda a reducir los riesgos a que pudiera estar expuestos los recursos, aporta mayor confiabilidad a la información financiera y operacional, y proporciona mayor seguridad respecto al cumplimiento efectivo de la leyes y políticas aplicables.”***<sup>20</sup>

La importancia del establecimiento de un sistema de control gerencial en una empresa es vital dado que la globalización le impone más retos a las empresas y deben ser rápidas en reaccionar ante los cambios, con esto le da una nueva cultura administrativa. Las organizaciones se han dado cuenta que contar con esta herramienta que engloba a todas y cada uno de los miembros de su organización les da una ventaja competitiva, porque todos los procesos tienen implementados controles que identificarán riesgos, los enfrentarán y gestionarán y esto le significará un ahorro, porque evitara duplicidad de funciones y minimizará los costos en los que incurra la empresa y es

---

<sup>20</sup> VIZCARRA M., J. (2007). Auditoria Financiera, Pág. 24.

necesario que se considere como en el informe COSO lo cita como un factor del ambiente de hace referencia a:

***“Los objetivos de una entidad y la manera como se logren, están basados en preferencias, juicios de valor y estilos administrativos. Tales preferencias y juicios de valor trasladados a estándares de conducta, reflejan la integridad de los administradores y su compromiso con los valores éticos.”***<sup>21</sup>

Las personas que dirigen estas microempresa están interesadas en que exista entre el personal que tienen a su cargo personas que se sientan comprometidas a aportar para el logro de los objetivos y metas que se trazaron para el negocio y esto se logrará sólo si las personas seleccionadas son centradas en valores, dignas de confianza y apego a los principios que son importantes para el ambiente de control . Cabe destacar que los componentes a su vez tienen normas y una de ella como lo menciona, **MANTILLA BLANCO, S. (2005):**

***“El entendimiento más antiguo de la segregación de funciones señala que ninguna persona debe tener el control sobre una transacción desde el comienzo hasta el final. De manera ideal y particularmente en las organizaciones grandes, complejas, ninguna persona debe ser capaz de registrar, autorizar y una conciliar transacción. Ello, como mecanismo de protección para esas mismas personas.”***<sup>22</sup>

Esto se puede adecuar también a los negocios pequeños, porque a través del establecimiento de un sistema de control interno se hace más fácil revisar que las operaciones sean efectivas y eficiente, a su vez ello brinda la seguridad que hay transparencia en las funciones que

---

<sup>21</sup> COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE T. C. (2005). Control Interno Informe coso. (traductor: Mantilla B., S). Colombia: Eco Ediciones (Original en Inglés, 2004).

<sup>22</sup> *Ibíd.* pág. 34.

cada uno desempeña, y transmite confianza a los usuarios de la información, máxime cuando se trata de información financiera. y considerando que muy difícil recuperar la confianza de las personas si una vez es defraudada. Evaluando el costo beneficio de la implementación de un sistema de control interno, **MANTILLA BLANCO, S. (2005)**, nos da el siguiente alcance:

***“Costo menor que beneficio. Este componente afianza el hecho sobre el cual el control interno genera valor a la organización, lo que implica, de salida, que los controles internos no pueden ser más costosos que la actividad que controla ni que los beneficios que proveen.”***<sup>23</sup>

A diferencia del control interno el costo de implementación no debe ser una limitación porque control gerencial puede ser más sencillo. tratándose de microempresas, utilizando políticas elementales que van a ayudar al control. De otro lado las organizaciones de hoy se van adaptando a los cambios y van generando cambios en el control, para establecer nuevas metodologías que ayuden a lograr mayor compromiso de parte de toda la organización de arriba hacia abajo, en concordancia con lo mencionado, **ESTUPIÑAN GAITÁN, R. (2006)**<sup>24</sup>, nos da el siguiente alcance:

Los sistemas de control interno se han rodeado también de nuevos subsistemas desarrollados, informáticamente, integrados en el esquema de la organización por el conjunto de planes, métodos, principios, normas internas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación, adoptados con el fin de procurar que todas las actividades operativas, actuaciones en general y administración de la información sean adecuadamente comunicadas y utilizadas, así como sus recursos sean utilizados razonablemente, realizándose bajo

---

<sup>23</sup> Ibíd. pág. 36.

<sup>24</sup> Op. Cit. pág 12

normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la administración y en atención a una planeación estratégica de metas y objetivos de:

- Conseguir que la empresa cuente con un adecuado y efectivo sistema de control interno.
- Disponer de un sistema de evaluación ajustado a las necesidades de la empresa o ente económico.
- Lograr la aplicación de normas y procedimientos, salvaguarda de bienes y eficiente uso de recursos, así como del correcto y oportuno registro y manejo de información.
- Propender por la apropiación y aplicación de las políticas en la ejecución de planes, programas y proyectos.
- Lograr que la empresa cuente con controles eficientes, eficaces y económicos para implementarlos de manera consciente y crear un ambiente de autocontrol.

Las organizaciones de hoy tienen la gran responsabilidad y no pueden quedarse sin hacer nada ante los cambios, ante la competencia global se tiene que ser proactivo, tomar decisiones, pero estando bien informados, porque las limitaciones a un buen sistema de control interno es porque interviene el factor humano. En cuanto a la aplicación del sistema de control interno en empresas pequeñas y de mediano tamaño **ESTUPIÑAN GAITÁN, R. (2006)**<sup>25</sup>, explica:

Las entidades pequeñas y de mediano tamaño, podrán usar, en un significado formal menor, para asegurarse de que los objetivos son logrados. Las entidades pequeñas con una activa gerencia, involucrada en el proceso de la información, no tendrá una amplia descripción de los procedimientos de contabilidad, sistemas de información sofisticada o políticas escritas, además pueden no tener un código escrito de conducta, pero en su lugar, pueden desarrollar una cultura que enfatice

---

<sup>25</sup> Ibid, pág. 42

la importancia de la integridad y el comportamiento de sus comunicaciones orales y del ejemplo de la gerencia. Similarmente, las compañías pequeñas pueden no tener un miembro independiente o fuera de la entidad, que forme parte de su junta de directores. Sin embargo, estas condiciones pueden no afectar la valoración del auditor del control de riesgos. Cuando una entidad pequeña o de mediano tamaño tiene operaciones complejas o está sujeta a requerimientos legales y regulatorios y también pertenece a una entidad importante, significa que de manera formal, se asegure que el logro de sus objetivos de control interno, esté muy presente.

En las empresas pequeñas y de mediano tamaño tal vez no aplique la norma sobre la adecuada segregación de funciones, por la cantidad de trabajadores permitidos por ley para una microempresa es de uno hasta 10 trabajadores inclusive, y para la pequeña de uno hasta 100 trabajadores, pero como dice el autor por la carencia de complejidad en sus operaciones no tiene sistemas contables y de información sofisticados; en el caso los tuviere tiene que tener presente la importancia de lograr sus objetivos de control y minimizar los riesgos. En cuanto al tamaño de las empresas y su responsabilidad frente al control interno, **ARENS, Alvin A. (2007)**, cita lo siguiente:

***“En general, la SEC cree que se espera que los negocios pequeños se adhieran a los mismos estándares de control interno que aplican para compañías públicas grandes que participan en operaciones similares. Sin embargo, la SEC ha indicado públicamente que la carga de las compañías más pequeñas puede ser desproporcionada y que continuará monitoreando de manera cercana el impacto de la Sección 404 en los negocios pequeños.”***<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Op. Cit, pág. 282

Las micro y pequeñas empresas por los escasos recursos que manejan, y sus características particulares deben aplicar controles ajustados a sus criterios, acordes con sus necesidades, en tanto exista menor complejidad en las actividades, los controles deben ser más simples y fáciles de supervisar y controlar, las MYPES están interesadas en desarrollar un sistema que les de la seguridad razonable que los objetivos trazados se llevarán a cabo y que su información contable proporciona confiabilidad. Para ello deben seleccionar con quienes van a trabajar, un control basado en valores éticos es la base para que exista un buen ambiente de control. Nosotros como profesionales de la carrera contable brindamos ayuda a nuestros clientes en el desarrollo de procesos para identificar y administrar los riesgos empresariales. Como cita **ARENS, Alvin A. (2007)**, un informe emitido por los Institutos AICPA Y Canadian Institute of Chartered Accountants:

***“A pesar de que cada organización tiene su propio y único método para la administración del riesgo, el informe resalta que varios pasos congruentes que representan las mejores prácticas actuales. Los pasos de la administración de riesgo son:***

- ***Establecer el contexto.***
- ***Identificar los riesgos.***
- ***Analizar y evaluar los riesgos.***
- ***Diseñar estrategias para administrar el riesgo.***
- ***Aplicar e integrar la administración de riesgo.***
- ***Medir, monitorear e informar.”<sup>27</sup>***

En las microempresas el costo económico de un siniestro, es grande y le resta competitividad dado a que todos sus procesos son desarrollados por el hombre, para contrarrestar esta deficiencia se debe diseñar un plan de prevención de riesgos, informar a los

---

<sup>27</sup> *Ibíd.*, pág. 277

trabajadores de los posibles riesgos, se tiene que mantener informados a los trabajadores de las decisiones tanto administrativas como productivas que signifiquen riesgo para la organización, comunicar y dar indicaciones de cómo se debe actuar ante situaciones de emergencia y de grave riesgo.

Para nuestra profesión contable es muy importante ganarnos un lugar y formar parte de la empresa, para tomar parte en la administración de los riesgos, toda vez que en la actualidad nuestro rol ya no es más la teneduría de libros, eso lo realizan los sistemas contables.

Nuestra posición es darle valor agregado a nuestro trabajo, como brindar nuestra asesoría en la reducción y minimización de costos, en la veracidad de la información financiera. Como profesionales también debemos manejar nuestro control y adoptar todos sus componentes, para irradiar esa confianza que tanto se necesita actualmente en un entorno turbulento debido a los cambios y riesgos que enfrentan los negocios, donde es tan necesario implantar una cultura de control basada en valores éticos y ser competentes profesionalmente.

### **2.2.3 Gestión Empresarial**

Debido a la apertura de la economía, las empresa han tenido que ir adaptándose a los requerimientos del mercado; y han ido innovando para brindar un mejor servicio y darle mejor calidad al cliente y a su entorno con una tono de responsabilidad social, es en este contexto que todas las actividades que va a realizar la organización las debe planear, nada se puede dejar a la improvisación y es básico ejercer las funciones gerenciales. Como una precisión terminológica de

gestión de la empresa, **LABORDA CASTILLO, L. (2005)**<sup>28</sup>, hace la siguiente precisión:

Antes de ubicar la “gestión de la empresa” dentro de un determinado campo del conocimiento científico, es importante hacer alguna precisión terminológica en relación a los vocablos “gestión”, “administración” y “dirección”.

En primer lugar debe destacarse que si se recurre a la etimología de la palabra “gestión” se encuentra que su significado es el siguiente: acción y efecto de administrar. Es decir, puede afirmarse que los términos gestión y administración podrían utilizarse como sinónimos: en ese sentido, en esta obra se utilizará el término gestión.

En segundo lugar, cabe señalar que no debe identificarse el término “dirección” con toda la gran labor que implica la gestión de una empresa. Etimológicamente dirección significa: acción y efecto de dirigir, camino o rumbo que un cuerpo sigue en su movimiento, conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad, organización, establecimiento, explotación, etc. La dirección se plantea en esta obra como una parte de la labor de gestión o administración de la empresa. Era necesario esta precisión para tener en cuenta que es lo mismo administrar que gestionar, y que dirección es un elemento de de la gestión como lo son: la planificar, coordinar y controlar. En este sentido **LABORDA CASTILLO, L. (2005)**, nos da la siguiente definición:

***“La gestión de la empresa implica un proceso integrado por tres fases, etapas o grupos de funciones: planificación (P), Dirección (D), y control (C), cada una de las cuales pueden a su***

---

<sup>28</sup> LA BORDA C., L. (2005). Introducción a la Gestión Empresarial, pág. 25.

**vez observarse como subsistemas del sistema de gestión empresarial”<sup>29</sup>**

Comentando el alcance vinculado a la definición de gestión empresarial, la gestión implica actividades que tiene que realizar la empresa a través de las personas para mejorar su productividad, haciendo las cosas bien de manera correcta, para ello tiene que organizar, planear, dirigir y controlar, para que lo realizado vaya acorde con lo planeado, con esto tendrá la clave del éxito. **CEDEÑO GÓMEZ, A. (2005)**, toma una definición de **Anthony** sobre la gestión gerencial que dice:

***“El proceso mediante el cual los ejecutivos se aseguran de que los recursos se obtengan y sean usados eficiente y eficazmente en el logro de las metas de la empresa.”<sup>30</sup>***

La gestión es ejercido por la alta dirección, y por todos los que tienen un cargo de confianza, son los que participan en el diseño de las actividades a las que se adecuara su empresa y que generalmente se focaliza sobre los programas o las unidades que la empresa tendrá. Para lograr que se produzcan los resultados que se han planeado, se tienen que tomar acciones que nos conducirán a alcanzar los resultados deseados y se tiene que comparar si se logro el éxito. Ese proceso nos lleva a diseñar políticas para actividades tales como: compras, ventas y finanzas por tratarse de microempresas se tiene que hacer de la forma más sencilla posible. Así también **PÉREZ-CARVALLO VEIGA, J. (2008)**, describe la actividad gerencial con las funciones básicas que la componen:

---

<sup>29</sup> Ibíd. pág. 18.

<sup>30</sup> CEDEÑO G., A. (2005). Administración De La Empresa, pág. 299.

***“planificar, organizar, ejecutar y controlar. Estas cuatro funciones están integradas porque se desarrollan en el ámbito de una misma unidad económica, se ejecutan por los mismos gestores y se influyen entre sí, y porque todas ellas exigen la toma de decisiones para ser operativas.”***<sup>31</sup>

Es importante destacar la importancia del proceso administrativo, dado que se debe la planeación todas las actividades que la empresa a considerado para su desarrollo, y se tiene que organizar para asegurar que dispone de los recursos operacionales, humanos y financieros para poder alcanzar la metas y objetivos trazados, para dirigir tiene que desarrollar la capacidad de liderar y lograr influir para que los demás integrantes de la organización trabajen en alcanzar las metas, finalmente el control es importante para evitar que los resultados se desvíen de lo planeado. En este sentido, **VAN DEN BERGHE R., E. (2005)**, da el aporte siguiente:

***“Gerenciar es hacer que los objetivos se logren en la empresa, a través de las personas que trabajan en ella. Para que se puedan lograr los objetivos que se establecen, se deben cumplir con ciertas actividades: planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar”***<sup>32</sup>

El autor en referencia destaca en su definición que es muy importante y coinciden con los otros autores en la definición de gestión empresarial y con ello queda establecido que para llevar una buena gestión empresarial acorde con los cambios, no se puede dejar nada a la improvisación, todas las actividades de la organización se tiene que planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, para que puedan sustentar su competitividad y crecimiento con base en la innovación, productividad, liderazgo, una calidad excelente y

---

<sup>31</sup> PÉREZ-CARVALLO, J. (2008). control de la Gestión Empresarial, pág. 21.

<sup>32</sup> VAN DEN BERGHE, R. (2005). Gestión y Gerencia Empresariales, pág. 53.

diferenciación en los productos, bienes y/o servicios que ofrece al mercado. **CÓRDOBA LARGO, A., (2004)**, enfoca la gestión dirigida a la calidad como:

***“La gestión empresarial se caracteriza por el creciente interés por reducir los niveles jerárquicos, devolviendo las responsabilidades hacia abajo, a la vez que se hacen las estructuras más planas.”<sup>33</sup>***

Para tener una ventaja competitiva sobre la competencia, la gerencia tiene la oportunidad de participar en la definición, análisis y garantía de los productos, bienes y/o servicios que oferta al mercado, y mejorarla continuamente. Otra definición no alcanza, **BLEJMAR, B., y LE BRETON –MILLER, I., (2009)**.

***“La gestión es el proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para que las cosas sucedan de determinada manera y sobre la base de propósitos ex ante y ex post.***

***La gestión no es un evento, no es una sola acción. Es un proceso que incluye múltiples y complejas variables atravesadas por la dimensión de tiempo.”<sup>34</sup>***

La gestión es la manera como se planifica, dirige y controla las tareas en una empresa para lograr los resultados. La gestión la realiza aquel que tiene la designación del cargo en la empresa para llevar a cabo la visión, metas, objetivos que se ha proyectado la organización, es un proceso en el que se integran todas las variables que participan en la empresa: desde el ambiente interno hasta el

---

<sup>33</sup> CÒRDOBA L., A. (2004). El Reto De La Gestión Empresarial, pág. 31.

<sup>34</sup> BLEJMAR, B., y LE BRETON –MILLER, I. (2009). Gestionar es hacer que las Cosas Sucedan, pág.

ambiente externo. Y con respecto a lo citado **LABORDA CASTILLO, L., (2005)**, detalla las leyes del equilibrio de la empresa:

- ***“El equilibrio externo (eficacia del sistema: que busca la adaptación de la organización al medio empresarial.***
- ***El equilibrio interno (eficiencia interna): en lo referente a los procesos internos de la empresa.***

***La compleja estructura de la empresa en cuyos subsistemas operan elementos de distinta naturaleza (factores físicos, financieros, humanos, de información, tangibles e intangibles, etc.) implica la búsqueda de equilibrios parciales referidos a cada subsistema, que habrán de ser debidamente coordinados para lograr el equilibrio global del sistema en términos ya señalados de eficacia (equilibrio externo) y eficiencia (equilibrio interno).”<sup>35</sup>***

Debido a la complejidad de los negocios por la globalización y al cambio rápido del entorno, es difícil encontrar el equilibrio ya sea interno o externo, pero se tiene que superar los obstáculos e identificar cuáles son las principales resistencias para poder buscarles solución, es aquí donde se tiene que realizar un análisis para lograr que nuestras amenazas se puedan convertir en oportunidades y nuestras debilidades en fortalezas. Y con respecto a los objetivos que como empresa se traza una organización **LABORDA CASTILLO, L., (2005)<sup>36</sup>**, aporta lo siguiente:

“definir como objetivos intermedios de una empresa a los siguientes:

- a. Beneficio económico

---

<sup>35</sup> Op. Cit. pág. 23.

<sup>36</sup> Ibíd. pág. 24.

Es el excedente entre los ingresos obtenidos por la venta de los productos y/o servicios de la empresa y los costos ocasionados para generarlos.

b. Equilibrio financiero

Consiste en la adecuada armonización de los cobros o ingresos que la empresa va a obtener producto de su actividad con los pagos que debe realizar, y debe ser de dos tipos 1) cuantitativa y 2) temporal. Esto implica que la empresa debe poseer los fondos en la cuantía suficiente y en el momento oportuno para hacer frente a sus deudas en sus vencimientos.

c. Eficiencia ecológica

Conviene recordar aquí que, “la economía es la ciencia que trata de satisfacer las necesidades humanas con unos recursos escasos”, esta escasez obliga a un accionar responsable en el uso de los mismos. Se debe propender a un uso responsable de los bienes escasos fundamentalmente por las dos razones siguientes: 1) los bienes escasos son caros, y 2) se debe respetar el medio ambiente.

d. Calidad de productos y servicios

Hasta no hace muchos años, “lujo” y “calidad” estaban asociados, y de esta forma ciertos productos o servicios únicamente eran accesibles para clientes o consumidores de alto poder adquisitivo. Hoy en cambio, se comienza a percibir que las normas de calidad son una existencia materializada por instituciones como “las organizaciones de defensa al consumidor, o por normas orientadas al respecto como las normas “ISO” (International Standar Organization). El concepto de calidad es entendido hoy como los requisitos mínimos que le son exigidos a un producto o servicio para que sea aceptado por el mercado.

e. Responsabilidad social

La empresa debe adaptarse a nuevas realidades y exigencias sociales. Las expectativas sobre lo que debe ser considerada una conducta correcta de las empresas por parte de la opinión pública están en crecimiento. Se comienza a percibir una exigencia social en el sentido que las organizaciones, entre ellas las empresas, deben actuar con mayor conciencia moral y social.”

El objetivo principal de las empresas es maximizar sus ganancias, es decir que el retorno de su inversión sea atractivo para seguir invirtiendo, ningún empresario va a invertir para perder o su retorno sea mínimo; ahí están los ratios financieros que les permite tener esa información. Pero ello se logra respetando a los clientes, estamos en la era del conocimiento, y el consumidor es más exigente por lo mismo que tiene sus horizontes más amplios, muchas veces no sabe lo que quiere, entonces los empresarios tienen que desarrollar productos que estén a su medida. No se debe olvidar que los valores éticos son muy importantes en toda gestión, porque va a formar la cultura organizacional y va a regir el actuar de los miembros de la organización y los conllevará a una serie de actitudes que repercuten en el entorno dando una imagen de confianza.

Con respecto a lo citado en el párrafo anterior **BLEJMAR, B., (2009)**, resalta la autoridad de gobierno en la gestión y dice:

***“Hablamos de la autoridad de gobierno porque la gestión es un proceso organizacional que requiere legalidad, la que el cargo, y legitimidad, la que le adjudican los dirigidos, avalando a quien ocupa ese mismo cargo.”***<sup>37</sup>

Sin embargo, tener la autoridad formal le proporcionará a la administración la autoridad, pero se necesita algo más grande, y es

---

<sup>37</sup> Op. Cit. pág. 24.

una buena dosis de liderazgo para lograr que las personas que trabajan con nosotros quieran participar en el proyecto. Como lo mencionan **MILLER, D., y DE BRETON-MILLER, I., (2006)**, existe otra manera de gestionar y es la que manejan las empresas familiares y es porque:

***“Han triunfado usando un paradigma diferente de la gestión empresarial, en algunos sentidos más acorde con el pensamiento administrativo de la primera mitad del siglo XX que con la segunda mitad. Han adoptado otro modo de desarrollar estrategias, organizar, hacer frente al entorno externo y de dirigir una empresa, una forma de gestionar que es más tipo hormiga: más general, más colectiva y más centrada en la larga duración. Estas empresas no son víctimas de un cálculo económico miope sino negocios con alma corazón, instituciones que representan algo, que tienen fibra moral, se preocupan por todas sus partes interesadas y quieren existir durante largo tiempo. Por suerte, esto las hace especialmente eficaces en alcanzar propósitos modernos tan quintaesenciales como el desarrollo de competencias diferenciadoras, la asociación a lo largo de la cadena de valor, la organización alrededor de poderosos clientes y la promoción de una cultura del aprendizaje, la creatividad y la iniciativa rápida.”***<sup>38</sup>

La importancia de lo descrito por el autor se basa en el hábito al trabajo y la identificación con su negocio, en los tiempos actuales de dura competencia, las empresas que supervivirán no necesariamente serán las más grandes sino aquellas más rápidas en tomar decisiones, y en este contexto de competencia les espera una gran desafío, es un gran ejemplo que se debe prestar atención a como estas las empresas familiares han enfrentado los desafíos han salido airoso en este sentido, **MILLER, D., y LE BRETON-MILLER, I., (2006)**, comentan que

---

<sup>38</sup> MILLER, D., y LE BRETON-MILLER, I., (2006). Gestionar a Largo Plazo, pág. 24.

las empresas familiares nos pueden enseñar sobre diferentes formas de gestionar y competir como por ejemplo:

- ***“Un liderazgo independiente y valiente en lugar de una dirección prisionera de alcanzar objetivos financieros trimestrales.***
- ***Estrategias centradas y orquestadas para las capacidades de larga duración, en lugar de desviadas por oportunidades tangenciales.***
- ***Culturas cohesivas, solícitas y sinceras en lugar de individualistas o burocráticas.***
- ***Relaciones duraderas con el entorno exterior en lugar de fugaces transacciones con él.”***<sup>39</sup>

Muchas de las empresas familiares surgen como una forma de conseguir un sustento, porque a algún miembro recibió una liquidación por despido, renunció a su empleo o porque llegó la hora de ser independiente y tiene la suficiente experiencia en proyecto que piensa emprender, y tienen la iniciativa, la voluntad y el coraje para desafiar dificultades, son innovadores y creativos. Como considera **MILLER, D., y LE BRETON-MILLER, I., (2006)**, en su trabajo las empresas familiares sus integrantes se proyectan a través de sus empresas:

***“Sin duda, el sueño se cumple por medio de la empresa, o sea, que la salud y la continuidad empresarial son imperativos primarios. Para promover una supervivencia duradera, las empresas actúan como asiduos administradores de recursos y gestores del riesgo. Minimizan el endeudamiento y acumulan efectivo para superar los periodos de sequía. Cuando aceptan riesgos, los mitigan mediante socios, subsidios, concentraciones***

---

<sup>39</sup> *Ibíd.* pág. 56.

***en áreas de experiencia y compras anticíclicas. También mantienen sus activos físicos en buen estado”.***<sup>40</sup>

Los que dirigen las micro y pequeñas empresas sean o no familiares lo que los diferencia es su manera de pensar y de actuar, trabajan denodadamente y son emprendedores y la suficiente valentía para no abandonar sus sueños. Otra manera de gestionar las empresas es mirar oportunidades donde otros no las ven, y esa es la información relacionada con la forma como planear y dirigir que manejan **CÓRDOBA LARGO, A., (2004)**, comentan sobre la gestión:

***“ La creciente sensibilidad por posicionarse con éxito ante la competitividad está generando una preocupación creciente por revisar los sistemas de gestión; por diseñar procesos que faciliten atender mejor a los clientes y por lograr que toda la organización tenga a ésta como referencia fundamental....Por ello aquellas empresas que quieran afrontar, con ciertas garantías de éxito, el reto de la competitividad deben ser capaces de renovarse y de reinventarse de forma continua; de mejorar y optimizar su capital intelectual, apostando decididamente por la gestión eficaz del conocimiento de sus empleados.”***<sup>41</sup>

Debido al entorno en continuo cambio existen riesgos que muchas veces hacen fracasar los proyectos, negocios, para ello el administrador tiene que recurrir a toda su experiencia y sagacidad en la planeación, dirección, coordinación y control. Así queda claro que quien gerencia, es quien toma las decisiones hace que las cosas sucedan y para ello tienen que contar con la información necesaria. Igualmente importante es el alcance que hace **VAN DEN BERGER R., E., (2005)**, al mencionar a Peter DRUCKER, en su libro Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI dice:

---

<sup>40</sup> Op. Cit. 56.

<sup>41</sup> Ibíd. (2004). Pág. 31.

***“Un empresario que no aprende a administrar no durará mucho tiempo. Una gerencia que no aprende a innovar, no durará mucho tiempo; los negocios hoy tienen que diseñarse para el cambio, como norma y generar cambios, en vez de reaccionar a ellos”.***<sup>42</sup>

Es muy importante que la gerencia incentive a sus colaboradores a ser innovadores, sin embargo no podemos dejar de lado; que la planificación es un aspecto esencial de toda actividad que requiere ser organizada y sistemática y hace referencia, en general a la previsión, de unos medios para alcanzar las metas que se ha fijado la organización. Así mismo la gestión empresarial abarca el manejo del recurso más importante y valioso de la empresa como es el capital humano, y **MARTÍNEZ GUILLÉN, M. (2003)**, brinda el siguiente aporte:

***“Personal y rendimiento son dos pilares fundamentales en la organización. La Dirección tiende a maximizar la eficacia y productividad del individuo y este, a su vez, centra su esfuerzo en sus propias necesidades. Para que la motivación del personal tenga éxito, intereses personales y empresariales deberán coincidir.***

***Si la empresa quiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo, presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal (motivación), tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador.”***<sup>43</sup>

El recurso humano es muy importante para toda organización. Si bien es cierto que los aportes sobre gestión se han producido a finales del siglo XX, ha evolucionado tanto que la clave de una gestión

---

<sup>42</sup> Op. Cit. pág. 74.

<sup>43</sup> Martínez G., M. (2003). La Gestión Empresarial: Equilibrando objetivos y valores, pág. 22.

acertada está en la colaboradores que participan en ella, es así que las organizaciones contemporáneas, tiene un gran reto dado que tienen que satisfacer necesidades, intereses sociales y financieros para lograr el éxito y tiene que gestionar el talento que tienen en sus organizaciones para retener a los más valiosos, y con ellos lograr los resultados que se esperan alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. Complementando lo expuesto **LABORDA CASTILLO, L., (2005)**, hace énfasis en los cambios en la cultura del directivo moderno y el reto que esto representa:

***“Quienes tienen hoy el difícil y apasionante rol de gestionar o administrar una empresa de sus unidades organizativas, tienen un desafío común, el de adecuar el pensamiento tradicional de su función, alimentado por un particular suelo cultural, para acercarse a los nuevos modos de un accionar moderno, que tienen que ver con desarrollar las fases de planeamiento, dirección y control a la luz del nuevo ambiente donde están inmersas hoy las empresas”<sup>44</sup>***

El autor destaca que es muy importante adecuarse a los cambios e ir a la par con las corrientes modernas de gestionar, pero también enfatiza que siempre se deben mantener los procesos de la administración, y que nunca se deben de obviar el planear, dirigir y controlar todos y cada uno de los procesos que como empresa tiene que desarrollar, si se desea que la organización tenga un desarrollo sostenido, en este sentido **CÓRDOBA LARGO, A., (2004)**, define a la gestión empresarial de la siguiente manera:

***“Selección. La flexibilidad requerida por la empresa demanda un sistema de gestión ágil, capaz de dotarla de las competencias humanas cuando y donde requiera. En esa dinámica los sistemas de selección ponen mucho más énfasis en detectar la capacidad***

---

<sup>44</sup> Op. Cit. pág. 18.

***de aprendizaje que en evaluar los conocimientos aportados, en la que medida que éstos muy pronto pueden quedar obsoletos.***<sup>45</sup>

A través de un buen desenvolvimiento de la gerencia en la etapa de selección captar personal que posean ciertas cualidades que sean afines y compatibles con los intereses de la organización, de modo que contribuyan en aumentar la productividad y ende la competitividad de éstas, para ello el capital humano que comparte las tareas con nosotros debe estar motivado para trabajar de forma creativa e innovadora, en tal sentido **VAN DEN BERGHE, E., (2005)**, nos da el siguiente alcance relacionado con este tema:

***“Para generar cambios y transformaciones en las organizaciones debe tenerse el respaldo participativo y activo de la gerencia y de la junta directiva, el gerente debe formar parte del comité de personas voluntarias que, formando los círculos de calidad, inicien la transformación en la empresa para superar la tradición, la inercia y muchas veces el anquilosamiento, dando ejemplo para que futuros grupos de personas, trabajen en comités de transformación, a los cuales la gerencia les ha comunicado los objetivos a corto, mediano y largo plazo, la situación y planes de la empresa, la visión de la organización y las ventajas de la transformación y la innovación para la compañía y para sus colaboradores; dejándoles libertad de actuar, recibiendo información periódica sobre sus estudios y análisis y una vez que sus ideas hayan sido analizadas y visto sus ventajas y la posibilidad de su aplicabilidad, implementarlas en la organización, aunque para ello sea necesario modificar la estructura***

---

<sup>45</sup> *Ibíd.* (2004). El Reto De La Gestión Empresarial, pág. 32.

**organizacional, los procesos y el sentido operacional de la empresa temporal o definitiva.”<sup>46</sup>**

Siempre que se trabaja se debe realizar reuniones para monitorear las actividades encargadas a los colaboradores, el trabajo en equipo es muy importante porque varias cabezas aportan más que una, sobre todo si el equipo se consolida y existe la sinergia que es aquella fuerza que es capaz de desarrollar en forma arrolladora la creatividad e innovación, porque todos quieren participar, trabajar en equipo y es lo que más les motiva. Esto hace que como dice **VAN DEN BERGHE, E., (2005)**, establecer una de forma integrada juega a favor de la empresa:

***“El establecimiento de una organización operando como un sistema integrado en todos los procesos de la empresa, es el resultado de un proceso de cambio paulatino, comenzando con un área de la empresa e involucrando dentro de un sistema de información gerencial nuevas áreas, hasta abarcar toda la organización, los proveedores y los cliente.***

***Esta gestión participativa e innovadora supone estructuras de dirección menos jerarquizadas y centralizadas, con una gran delegación de responsabilidad y de funciones, un mínimo control; en esta forma la gerencia tiene un carácter menos autocrático, sin concentración en la toma de decisiones, ni en un comando único central, sino que en ella participan en mayor o menor grado los representantes de las diferentes áreas y dependencias de la empresa”.***<sup>47</sup>

El liderazgo de los que dirigen los cambios es importantísimo para que los colaboradores se identifiquen con los planes o plan estratégico

---

<sup>46</sup> Ibít. pág. 90.

<sup>47</sup> Ibít. pág. 93

que se van a desarrollar. Tiene que ser alguien que haga participar a todos, para oír sus propuestas y se sientan parte importante de la organización, que tienen voz y que son escuchados aunque muchas veces, quien toma la decisión final es la gerencia. Otro elemento importante de la gestión es el control en cuanto a esto, **PÉREZ-CARVALLO VEIGA, J., (2008)**, hace el siguiente aporte:

***“El desarrollo formal del control exige el diseño y la implantación de un sistema entendido como el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que, ordenadamente relacionados entre sí, son necesarios para aplicarlo.***

***El sistema de control se compone de:***

- a. La estructura***
- b. El proceso.***
- c. El sistema de información”<sup>48</sup>***

La gestión tiene como apoyo al control como elemento del proceso administrativo es imprescindible en toda organización, ya que se tiene que monitorear, para medir y corregir el desempeño y asegurarse que los objetivos que la empresa se ha trazado van a ser alcanzados, y si existiera algún desvío se puedan corregir. Para ello se tiene que cumplir con implementar una estructura adecuada, en todas las actividades diseñar procesos y los sistemas de información, para que se pueda retroalimentar cualquier actividad, en cualquier parte del proceso y no esperar a que se haya terminado, para que se tenga que volver a empezar y corregir con las pérdidas que ello significaría para la empresa. En cuanto al empresa que funciona como un sistema, **LABORDA CASTILLO, L., (2005)**, nos da el siguiente alcance:

***“La interacción de la empresa con el ambiente permite destacar una de las perspectivas más importantes bajo las que se ha estudiado la empresa como organización, y que es conocida***

---

<sup>48</sup> Op. Cit. pág. 31.

***como el enfoque de sistemas, a partir del cual la empresa es considerada como un sistema abierto, regido por unos principios, que presenta unas características que lo configuran como un sistema complejo.***<sup>49</sup>

Efectivamente la empresa como sistema abierto interactúa con su medio ambiente, esto resulta muy complejo por la cantidad de factores que existen: variables financieras, demográficas, políticas de gobierno, competidores, etc., para retroalimentarse de información importante que va a ser utilizada en la toma de decisiones. La actividad empresarial requiere del factor humano para que lleve a cabo y sea capaz de ordenar, coordinar, y decidir las acciones más eficientes para cumplir los objetivos diseñados, para ello se requiere que el personal sea evaluado a fin de comparar los planes con lo efectivamente desarrollado, **MONDY R, W y N. ROBERT M. (2005)** escriben sobre la evaluación de desempeño:

***“Es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipo....., el enfoque de la ED en las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, una evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.”***<sup>50</sup>

La evaluación de desempeño permite medir la manera como se realiza una actividad o proceso, si el trabajo ejecutado alcanzó el objetivo planeado y para mejorar si es que es necesario algunos aspectos. La evaluación al igual que el control tiene que ser un proceso continuo y sistemático. Es importante que los trabajadores tengan conciencia de control. **CARDOZO CUEVA, H. (2006)** señala que:

---

<sup>49</sup> Op. Cit. pág. 35.

<sup>50</sup> MONDY R., W. & N. ROBERT M. (2005). Administración de Recursos Humanos. Pág. 252.

***“Conciencia de control. Se refiere a la actitud de los individuos responsables por los controles hacia el cumplimiento de sus responsabilidades. ES el grado en que la gerencia reconoce la necesidad de medidas efectivas, dando prioridad para lograr y mantener un medio ambiente apropiado, y asignando los recursos para lograr los objetivos de control.”***<sup>51</sup>

Para nuestro caso, por tratarse de microempresas que no superan los 10 trabajadores por turno; consideramos que todos y cada uno de los integrantes deben ejercer la conciencia de control para que puedan manejar los recursos que se les asignen con eficiencia. Los empresarios que lideran estas microempresas son innovadores y en su día a día han sabido trabajar con los escasos recursos que poseen. **LABORDA CASTILLO, L., (2005)**, define al empresario como:

***“...el papel social, humano y económico del empresario ha sido considerado de muy diversas formas en el pensamiento económico. La palabra emprender vienen del latín “in-prehendere”, que quiere decir “acometer y comenzar una acción, una obra o negocio, en especial si encierra dificultad o riesgo”. En esta definición etimológica se sustenta el término de “emprendedor”, cuyo significado tiene que ver con “quien emprende con decisión acciones arriesgadas o dificultosas” o también “quien lleva a la práctica las ideas propias o ajenas”, y el “empresario” que se identifica con el significado de persona que con responsabilidad, crea, toma a su cargo o dirige una empresa”.***<sup>52</sup>

Realmente el empresario es la persona que asume los riesgos de conducir un negocio. Para ello debe tener competencia profesional o

---

<sup>51</sup> CARDOZO CUEVA, H. (2006). Auditoría del Sector Solidario, pág. 35.

<sup>52</sup> *Ibíd.* pág. 61.

tener mucha experiencia e intuición, dado que si nos remitimos a las empresas familiares, la mayoría son autogestionarios y son los dueños y quienes las dirigen. En este sentido la imagen del empresario tiene que ir de acuerdo a las tendencias y estilos de dirección, **LABORDA CASTILLO, L., (2005)**, escribe:

*“Hoy es necesario que quienes gestionan las empresas se planteen la necesidad de cambios en sus estilos de gestión, pues pueden ser contrarios a las nuevas orientaciones que están siendo señaladas por el campo académico, el político, el económico y el social. La imagen tradicional del jefe como un ser temible, inaccesible y anónimo está en vías de regresión. Se comienza a advertir en las organizaciones de hoy que, la tradicional imagen autoritaria de un directivo es simplista e inadecuada para los momentos en que se vive.*

*La gestión de recursos humanos de hoy exige directivos que sepan impulsar el trabajo en equipo. La cooperación, la participación y la motivación deben generar ambientes organizaciones que potencien la iniciativa y la creatividad”<sup>53</sup>*

Los tiempos cambian y los estilos de dirección van en ese sentido, más participativos, se le da más importancia al trabajo en equipo, y es un valor incorporado por las organizaciones, dado que se puede desarrollar mejor el potencial de los colaboradores. En este sentido el liderazgo como citan diferentes autores es necesario pero no es suficiente, entonces la nueva cultura de las organizaciones va en el sentido de establecer códigos de conducta regidos por valores que le den mayor valor agregado a la gestión. **MARTÍNEZ GUILLÉN, M. (2003)** define la cultura organizacional como:

---

<sup>53</sup> *Ibíd.* pág. 80.

***“Cultura de empresa nació para denominar a todo aquello que ocurría en la empresa y que no se podía explicar con otros elementos formales de la planificación. Se incluían así, por ejemplo, los procedimientos no establecidos y que sin embargo se seguían por tradición o costumbre.”***<sup>54</sup>

Los teóricos de los Recursos humanos asumen que, frente al sistema formal de las empresas existe un sistema informal, que conjuntamente agrupadas la tradición y las costumbres dan como resultado la cultura de la organización. Otro aporte a este concepto lo obtuvimos del enlace disponible en internet, que menciona una variedad de denominaciones para este concepto:

***“Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores, que caracterizan a un grupo humano, aplicado al ámbito restringido de una organización, institución administración, corporación, empresa, o negocio.”***<sup>55</sup>

El aporte de cada individuo a su organización enriquece la cultura de ésta, y estas microempresas que son objetos de nuestro estudio, son empresas organizadas y administradas por sus dueños, sus familias y sus coterráneos son parte de esta fuerza laboral; lo que hace a este grupo humano más compacto, y trabajan infatigablemente porque poseen una gran voluntad de salir adelante, iniciativa no les falta, son emprendedores y trabajan en equipo, son valores que han ido cultivando y aunque no lo tengan bien definido también se puede

---

<sup>54</sup> Ibíd. Pág. 65.

<sup>55</sup> Cultura Organizacional (2008). Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional) (Consulta: 2011, 02 de Setiembre).

identificar en éstas ese conjunto de costumbres, creencias y valores que hacen fuerte a las empresas, sin embargo les falta invertir en maquinarias de última generación para ser competitivas, Para reforzar la importancia de las PYMES tenemos a **GARCÍA ZAPATA, Teonila**, escribe en su obra Perú un País de PYMES sobre las dificultades que tienen las microempresas en general:

***“La gran cantidad de empresas de este tipo, que sobrepasan los tres millones y las dificultades que presentan se resumen en:***

- ***Una limitada capacidad para competir en el mercado.***
- ***La baja calidad de sus productos.***
- ***Altos costos de producción.***
- ***Déficit de garantías.***
- ***Cultura productiva empírica.***
- ***Poca educación tecnológica***
- ***Ingreso comprometido con el gasto familiar.***
- ***Falta de información y comunicación.***
- ***Poca capacidad de integración.***
- ***Poca cultura crediticia.***
- ***poca capacidad para consorciarse***
- ***Atrasada tecnología en maquinarias, calidad y diseño, para competir con el mercado externo.***
- ***Pocas posibilidades para conseguir recursos de capital de trabajo y compra de activos”*** <sup>56</sup>

Son muchos los retos y paradigmas que tiene que vencer el microempresario para dar por fin el gran despegue, pero esto tiene mucho que con el nivel educativo de los microempresarios y también **GARCÍA ZAPATA, Teonila** muestra un cuadro en el que detalla este tema:

---

<sup>56</sup> Perú País de PYMES (2011). Disponible en:

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol3\\_N1/pdf/a11.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol3_N1/pdf/a11.pdf). Consultado: 09 de Octubre.

## **NIVEL EDUCATIVO DE LOS EMPRESARIOS DE LAS PYMES**

<b>NIVELES DE ESTUDIO</b>	<b>%</b>
<b>ESTUDIOS PRIMARIOS</b>	<b>31.3</b>
<b>ESTUDIOS SECUNDARIOS</b>	<b>45.0</b>
<b>ESTUDIOS SUPERIORES</b>	<b>17.0</b>
<b>NO TIENE INSTRUCCIÓN</b>	<b>6.7</b>

### **2.3 Definiciones conceptuales**

#### **Gestión Gerencial**

Es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados.

#### **Gestión Empresarial**

Es la actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscar mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.

#### **Integridad y valores éticos**

Son el producto de las normas éticas y de conducta de la entidad, así como la forma en que éstos se comunican y esfuerzan en la práctica. Incluyen las acciones de la administración para eliminar o reducir iniciativas o tentaciones que podrían invitar a al personal a participar en actos deshonestos, ilegales o poco éticos.

### **Compromiso de competencia**

Es el conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir con las tareas de trabajo de un individuo. El compromiso con la competencia comprende la consideración de los niveles de competencia para trabajos específicos y la forma en que estos niveles se traducen en habilidades y conocimientos necesarios

### **Identificación y valoración de riesgos**

Es reconocer los eventos que pueden afectar el logro de los objetivos estratégicos, operativos y/o financieros de la organización y analizarlos estima la importancia y evalúa la posibilidad de que ocurra el riesgo y el impacto que tendrá en la organización.

### **Separación de funciones**

Es la descentralización de las funciones de las personas que trabajan en una organización, para minimizar la probabilidad de errores intencionales o no, que se presenten durante la ejecución de su trabajo.

### **Información y comunicaciones**

Es el sistema información y comunicaciones de contabilidad de la entidad que inicia, registra, procesa e informa de las operaciones de la entidad y mantener la responsabilidad de los activos relacionados.

### **Actividades de prevención y monitoreo**

Se refiere a la evaluación continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno por parte de la administración, con el fin de determinar qué controles están operando de acuerdo a lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones.

### **Cultura organizacional**

Llamado también clima laboral es el conjunto de creencias, valores y normas que comparten sus miembros respecto al trabajo y las regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

### **Objetivos y metas**

Los objetivos son pequeños pasos que llevan a alcanzar la meta: que es a donde se quiere llegar, y establecen los parámetros que permitirán evaluar los resultados alcanzados

### **Evaluación de desempeño**

Son los pasos los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

### **Procesos**

Es el conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con el fin de transformar insumos en resultados.

### **Eficiencia y eficacia**

La eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

La eficacia es hacer lo necesario para alcanzar los objetivos deseados o propuestos.

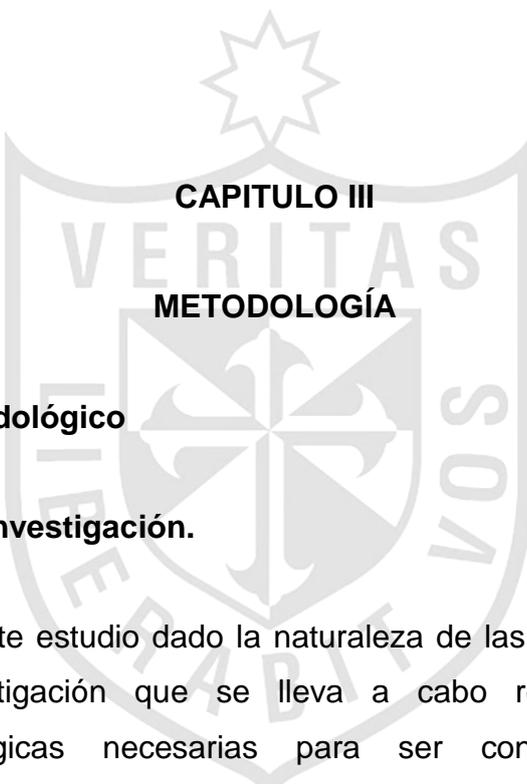
## **2.4 Formulación de la Hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis General**

El control gerencial influye en la gestión de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.

## 2.4.2 Hipótesis Específicas

- a. La integridad y valores influye en la cultura Organizacional de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.
- b. El compromiso de competencia incide en el logro de los objetivos y metas trazados por las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.
- c. Establecer controles para la identificación y valoración del riesgo influye en la evaluación del desempeño del personal de las microempresas.
- d. La separación de funciones influye en la conciencia de control del personal de las microempresas.
- e. Implementar un sistema de información y comunicación influye en el desarrollo de los procesos de las microempresas.
- f. Establecer actividades de prevención y monitoreo influye en la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos de las microempresas.



### **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño Metodológico**

##### **3.1.1 Tipo de investigación.**

El presente estudio dado la naturaleza de las variables, y por el tipo de investigación que se lleva a cabo reúne las condiciones metodológicas necesarias para ser considerada como una investigación “Aplicada”.

##### **3.1.2 Nivel de Investigación.**

Conforme a los propósitos del estudio que se lleva a cabo sobre el tema, la investigación se centra por su nivel en un trabajo descriptivo-explicativo.

### 3.1.3 Método.

El presente trabajo que se lleva a cabo sobre El control Gerencial y Microempresas, utilizaremos los métodos de análisis, síntesis, estadístico, deductivo entre otros, que se aplicarán indistintamente conforme se desarrolle la investigación.

### 3.1.4 Diseño.

Por la forma como se desarrollará el estudio, se utilizará el siguiente diseño:

$$M = O_x \quad r \quad O_y$$

Donde:

M = Muestra de gerentes, titulares gerentes, microempresarios y jefes de área de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable del distrito de Ate.

O = Observaciones de las variables.

X = Control Gerencial

r = Relación entre variables

Y = Gestión de las Microempresas.

## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población

La población motivo de esta investigación está conformada por 34 trabajadores que laboran en 9 empresas que producen vajilla de acero inoxidable entre ellas: Aceros E. Rojas EIRL, Hapevesa Inox EIRL, Inox Hogar EIRL, "Fabricaciones Alejandra" de Roberto Carlos Rojas Fernández, Juan Carlos Rojas, Doris Cortes Valverde, ubicados en el distrito de Ate, Agosto 2010- Julio 2012.

### 3.2.2 Muestra

La muestra ha sido determinada mediante la fórmula de muestreo aleatorio simple para estimar proporciones, considerando un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 0.05 o 5% precisando que la fórmula procesada corresponde al caso cuando se conoce la población:

$$n = \frac{(z^2 * p * q * N)}{\epsilon^2 (N-1) + (z^2 * p * q)}$$

Donde:

- Z : Valor de la normal estándar, asociado a un nivel de confianza, para el caso del problema, se ha considerado una confianza del 95%, le corresponde un Z= 1.96.
- P : Proporción de trabajadores hombres dedicados a la producción de vajilla de acero inoxidable, para el caso del presente trabajo p= 0.9
- Q : Proporción de trabajadores mujeres dedicados a la producción de vajilla de acero inoxidable, para el caso del presente trabajo p= 0.1
- ε : Máximo error permisible, en el presente trabajo, se considera un error de 5%.
- N : 34

Reemplazando valores tenemos:

$$\begin{aligned}n &= (z^2 * p * q * N) / \epsilon^2 (N-1) + (z^2 * p * q) \\n &= [(1.96)^2 * 0.9 * 0.1 * 34] / [(0.05)^2 * 33] + [(1.96)^2 * 0.9 * 0.1] \\n &= 28\end{aligned}$$

Con el tamaño de muestra se calcula el factor de distribución muestral (fdm) = n/N

$$(fdm) = 28/34 = 0.82$$

### CUADRO DE DISTRIBUCION DE LA MUESTRA

EMPRESA	POBLACION	MUESTRA
Aceros E. Rojas EIRL	10	8
Hapevesa Inox EIRL	12	10
Inox Hogar EIRL	10	8
Doris Valverde	1	1
Fabricaciones Alejandra	1	1
Total	34	28

**Fuente:** La población por información directa de los Titulares-Gerentes de cada una de la empresas.

### 3.3 Operacionalización de variables

#### 3.3.1 Variable independiente

##### X: Control Gerencial

Definición	Es la función por la que la Dirección se asegura
Conceptual	que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para lograr los objetivos trazados.
Definición	X1. Integridad y valores
Operacional	X2. Compromiso de competencia
	X3. Identificación y valoración del riesgo
	X4. Separación de funciones
	X5. Información y comunicaciones
	X6. Actividades de prevención y monitoreo
Escala	Si
Valorativa	No
	Desconoce

### 3.3.2 Variable dependiente

#### Y: Gestión Empresarial

---

Definición Conceptual Son las acciones a través de las cuales los que dirigen las empresas buscan mejorar la productividad y la competitividad de los negocios.

---

Definición Operacional Y1. Cultura Organizacional  
Y2. Objetivos y metas  
Y3. Evaluación del desempeño  
Y4. Eficiencia y eficacia  
Y5. Procesos  
Y6. Conciencia de control

---

Escala Valorativa Si  
No  
Desconoce

---

### 3.4 Técnica de recolección de datos

#### 3.4.1 Descripción de los instrumentos

Los principales instrumentos que se utilizarán son la ficha de entrevista dirigido al Titular-Gerente y al personal que labora en el área de producción y contabilidad, y la guía de encuesta dirigida a los jefes de área de producción y contabilidad.

#### 3.4.2 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos elaborados serán consultados a profesionales con la experiencia requerida, a manera de juicio de experto. Asimismo, para comprobar su confiabilidad se aplicará una encuesta piloto a 10 personas entre dueño, profesional y personal técnico, contemplados

al azar, para comprobar la calidad de la información, obteniendo resultados óptimos.

### **3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Se tabulará la información a partir de los datos obtenidos, haciendo uso del programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences), Versión 19, del modelo de correlación de Pearson a un nivel de confianza del 90%.

Para el análisis de los resultados, se utilizarán tablas e indicadores estadísticos tales como la media, desviación estándar, rango, pruebas estadísticas, t-student y análisis de varianza.

### **3.6 Aspectos éticos**

La presente investigación ha sido diseñada teniendo en cuenta las normas establecidas por la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras, ciñéndonos a la estructura aprobada por la Universidad y considerando el código de ética; con la finalidad de proponer alternativas de mejora en la gestión de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable, en el distrito de Ate. Asimismo, permite demostrar que las microempresas formales que son el objeto de nuestro estudio actúan con responsabilidad económica, responsabilidad social empresarial y son responsables tributariamente.

Las microempresas que se dedican a la fabricación de vajilla de acero inoxidable para uso doméstico e industrial pertenecen al sector metalmeccánico, y se han desarrollado en los últimos 28 años, y se encontró que:

- Primero su actividad por la modalidad de producción contribuye en la contaminación y perjudica el medio ambiente en menor escala.

- Segundo que no genera el valor agregado a la economía como debería, por la falta de tecnología en los procesos.
- Tercero se le percibía como un sector que no promueve el desarrollo dentro de las comunidades que viven en su entorno.
- Cuarto al no encontrarse información de sus operaciones y resultados se le atribuye que no actúa con transparencia.

Cuando hablamos que contribuye a la contaminación es por el tipo de residuos que elimina durante el proceso de producción, es un polvillo que son residuos en la etapa de pulido, producto de la fricción de una pasta de lijar y pulir con los trapos que se utilizan. Actualmente existen empresas especializadas, quienes cuentan con los permisos autorizados para el tratamiento y canalización de estos residuos y se encargan del recojo de estos desperdicios y evitar que dichos residuos sean desechados como residuos sólidos comunes y que vayan a los a los rellenos sanitarios y contaminen los suelos el medio ambiente.

Asimismo, durante este tiempo su situación ha evolucionando favorablemente, debido a las leyes que los gobiernos han ido implementado para apoyar su desarrollo. A partir del 2003 las microempresa empezaron a mejorar su ambiente de trabajo, y en los últimos años a proteger el medioambiente gracias a los créditos y acceso a la importación maquinaria de alta tecnología para mejorar los procesos de producción.

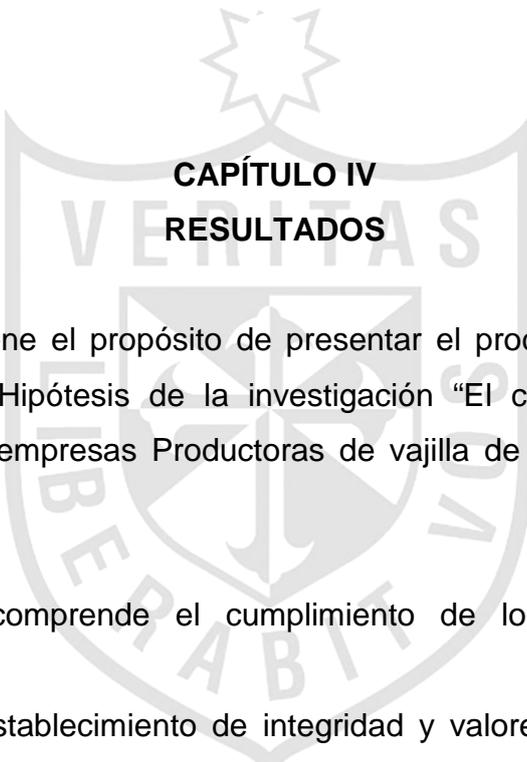
A partir del 2003 y con las nuevas leyes que promulgó el gobierno para promocionar y formalizar las MYPES, habido una mejora notable, reflejándose en la formalización de estas microempresas, en el 2008 el gobierno promulgo el TUO y el Reglamento del TUO de la “Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente”, esto a contribuido a mejorar a las condiciones laborales de los nuevos trabajadores contratados en estas microempresas. Los dueños y quienes dirigen estas empresas se

han sensibilizado y están generado empleo formal bajo el Régimen que les corresponde. Aún falta mejorar las condiciones pero están en el camino.

En cuanto a la Transparencia, existía remisión de información sobre los productos, cantidades producidas y comercializadas durante cada periodo al órgano superior competente, que era el Ministerio de la Producción, lo estuvieron haciendo hasta el año 2009, a través del envío en archivo Excel al ministerio de la producción. Sin embargo, no lo continuaron porque por seguridad el Ministerio de la Producción a partir del 2010 el Software utilizado para recoger la información no era compatible y no abría los archivos para llenar la información solicitada a las microempresas. Así que no la remiten desde entonces.

Responsabilidad social es un nuevo concepto para estas microempresas, que están tratando de asumir su rol dentro de las comunidades en las que se desarrollan, como también internalizar el concepto para brindar al recurso humano que emplean el mejor ambiente de trabajo y que se sientan motivados para que ellos también se sientan comprometidos y contribuyan al desarrollo sostenible y hacer lo éticamente correcto en los negocios.

En general la microempresa, contribuye en forma importante en la generación de empleo y al producto bruto interno. Así es como lo ha percibido el Estado y ha apoyado y apostado por su formalización y competitividad.



## **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

Este capítulo tiene el propósito de presentar el proceso que conduce a la demostración de la Hipótesis de la investigación “El control Gerencial en la Gestión de las Microempresas Productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate”.

Este capítulo comprende el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- a. Precisar si el establecimiento de integridad y valores influye en la cultura organizacional de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.
- b. Señalar en qué medida el grado de compromiso de competencia incide en el logro de los objetivos y metas trazados por las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.
- c. Determinar si el establecimiento de controles para la identificación y valoración del riesgo influye la evaluación del desempeño del personal de

las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.

- d. Identificar si el establecimiento de separación de funciones en todas las áreas influye en la conciencia de control del personal de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.
- e. Verificar si la implementación de un sistema de información y comunicación influye en el desarrollo de los procesos de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.
- f. Señalar si el establecimiento de actividades de prevención y monitoreo influye en la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.

El logro de los objetivos antes indicados, conduce al cumplimiento del objetivo general de la investigación, toda vez que cada uno de estos objetivos constituye a un sub capítulo de este estudio, lo cual nos permitirá contrastar la hipótesis, para aceptarla o rechazarla de acuerdo al grado al que este tenga.

### **Análisis de las variables**

#### **Control gerencial**

Al tratar sobre Control Gerencial debemos de tener en cuenta que la alta dirección; a la que pertenecen los gerentes, administradores, jefes de área son quienes tienen la capacidad de diseñar los planes de acción para el funcionamiento adecuado de la empresa, ya sea de fabricación, comercialización y/o servicios.

## Gestión

Estudiando el término gestión, hallamos que está relacionado a las actividades que desempeñan las empresas del sector metal mecánico, para nuestra investigación específicamente las empresas productoras de vajilla de acero inoxidable; cómo se conducen ante la sociedad y el estado para lograr sus objetivos, que acciones realizan y cuáles son los efectos de esta gestión o administración llevando a cabo su proceso de transformación con el mayor grado de eficiencia posible. Una empresa no funciona aisladamente sino que se relaciona estrechamente con su medio ambiente empresarial que le sirve de contexto.

Cuando discutimos de gestión de las empresas productoras de vajilla de acero inoxidable, también tenemos que hablar de responsabilidad social, que es una nueva tendencia en los negocios que es una política voluntaria a la que se adhieren en forma voluntaria para buscar el desarrollo sostenible de las comunidades vecinas a los proyectos que desarrollan las microempresas, preservando el medio ambiente.

La gestión ambiental a nivel empresarial orientada a la microempresa también es un tema que necesita mucha responsabilidad de parte de los microempresarios y de mayor información por parte de las autoridades involucradas, como son el Ministerio de Salud y las municipalidades.

### 4.1 Resultados de la entrevista

Seguidamente se presenta los resultados de la entrevista efectuada a los Titulares- gerentes, contadores y especialistas en el tema sobre: **“EL CONTROL GERENCIAL EN LA GESTIÓN DE LA MICROEMPRESA PRODUCTORA DE VAJILLA DE ACERO INOXIDABLE EN EL DISTRITO DE ATE 2011-2012”**.

**a. Implementación de un sistema de Control Gerencial**

A la pregunta **¿Considera que mejoraría la situación de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable si se implementaría un sistema de control gerencial?**

Al observar la información obtenida de las respuestas a la pregunta si considera necesario la implementación de un sistema de control gerencial para mejorar la situación actual de las microempresas, en la que prima la improvisación, y se torne mas planificada y con políticas que mejoren y las hagan sostenibles, los titulares gerentes, contadores jefes de área, manifestaron sus diferentes puntos de vista, respecto a este tema.

Al revisar la información brindada por nuestros entrevistados manifestaron que estaban de acuerdo en que la implementación de un control gerencial, porque les permitirá establecer un orden en la planificación y control de todas sus actividades y operaciones. Esto les permitirá reducir sus costos con las políticas que se adopten, aplicar un adecuado feedback en el día a día para obtener buenos resultados.

**b. El Control Gerencial Mejora la estructura, los procesos y el sistema de información.**

A la pregunta **¿Cree usted que la implementación de un control gerencial contribuirá a mejorar la estructura, el sistema de información y los procesos en las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable?**

Al observar los alcances de la pregunta referida a que la implementación de un control gerencial contribuiría a mejorar la estructura, el sistema de información y los procesos en las microempresas, apreciamos que existe uniformidad en los criterios y

puntos de vista en relación al tema. Sí, el control gerencial es integral y apoya en todas en las actividades con adecuadas políticas que las monitoreen, esto permitirá minimizar costos.

**c. Factores claves de éxito**

A la pregunta **¿En su opinión cree que cada negocio tiene sus factores claves de éxito tales como: calidad del producto y servicio al cliente?**

Analizando la información recolectada en la pregunta, encontramos que los gerentes y los jefes de área expresaron diferentes puntos de vista con relación al tema, aún así concordaron en que sí eran muy importantes esos factores claves de éxito, porque eso que los clientes los tengan siempre presente, aunque les signifique un gran esfuerzo se preocupan en mantener el contacto a través del servicio post-venta. Lo ideal es que las empresas no descuiden estos factores nombrados.

**d. Mejorar la Productividad y Competitividad de las empresas**

A la pregunta **¿Está de acuerdo que la gestión empresarial tiene como objeto mejorar la productividad y competitividad de las empresas?**

Al analizar la información obtenida de los entrevistados, la opinión de ellos fue que sí, consideraban que la gestión empresarial permitirá que las empresas alcancen el desarrollo y crecimiento que se han puesto como objetivo.

**e. La Planificación y el Presupuesto mejorar el manejo del negocio**

A la pregunta **¿Considera usted que la planificación y el presupuesto ayudaría a mejorar el manejo del negocio?**

De lo expuesto encontramos que la gran mayoría en sus respuestas concuerda en forma positiva, porque a través de la planificación van a tener como verificar al momento de la ejecución de las actividades si se está realizando como lo planificaron en tiempos y costos y con el presupuesto se conoce de las estimaciones que la empresa a presupuestado en ventas, compras y gastos.

**f. Incorporar controles de acuerdo a su realidad**

A la pregunta **¿Cree usted que cada microempresa deba incorporar controles que sean adecuados a su realidad como son: un control para revisar la calidad del producto, efectuar inventario a las mercaderías, análisis de las desviaciones y emitir información contable entre otros?**

De la información obtenida con respecto a la opinión de incorporar controles de acuerdo a su realidad, aunque la mayoría carecía de estos controles y otros no tenían registro de estos controles manifestaron estar de acuerdo y estos les permitirá conocer si existen desviaciones entre lo planeado y lo ejecutado. Con esto se corroborará que teniendo un control gerencial se logran mejores resultados.

**g. Control adecuado permitirá manejar un control adecuado de los costos**

A la pregunta **¿Considera que un adecuado control permitirá manejar una adecuada estructura de los costos en los que incurre las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable?**

Revisando las respuestas a la pregunta la mayoría respondió que sí, un adecuado control en la estructura de los costos, les permitirá separar y clasificar los materiales que se utilizan en la elaboración del producto,

lo que permitirá evaluar si se puede o no elaborar el producto para obtener el retorno de la inversión y generan utilidades.

**h. Expectativas de las microempresas en el contexto de globalización en cuanto a**

**A la pregunta ¿Qué expectativas tiene las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el contexto de la globalización con respecto al financiamiento y renovación tecnológica de sus máquinas?**

Analizando las respuestas a la pregunta en el contexto de La globalización con respecto al financiamiento todos los encuestados coincidieron en que esto exige que las microempresas sean competitivas, por ello es necesario recurrir a la renovación tecnológica de las máquinas que actualmente utiliza y aumentar su producción, para ello el acceso a un financiamiento con tasas de interés bajas, es otra expectativa que esperan alcanzar.

**i. La Calidad es importante para obtener la preferencia del cliente**

**A la pregunta ¿Considera usted que la calidad es importante para lograr obtener la preferencia del cliente?**

Los encuestados resaltan que sí la calidad es importante, el cliente hoy en día es más exigente y cuando compra tiene muchas expectativas sobre lo que adquiere y compara antes de realizar la compra.

**j. Recomendaciones que se sugiere por la experiencia que se tiene en el sector**

A la pregunta: **¿Qué recomendaciones sugeriría, con la experiencia laboral que tiene en el sector para que las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable sea competitiva?**

Las respuestas a la pregunta fue que debía concebirse planes pensando en el largo plazo y no en un negocio de subsistencia. Para ser competitivos se tiene que renovar las maquinarias y contratar personas calificadas que aporten toda su experiencia al negocio, y mantenerlas en el negocio porque, significa un mayor costo tener que capacitar personal nuevo.



## 4.2 Resultado de la Encuesta

### (01) Integridad y valores

A la pregunta: **¿En su opinión está de acuerdo que la integridad y los valores reducen la propensión de los trabajadores a participar en actos deshonestos?**

CUADRO 1  
**INTEGRIDAD Y VALORES**

Alternativas	Trabajadores	Porcentaje
Sí	18	64,3
No	8	28,6
Desconoce	2	7,1
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>

**Fuente: Trabajadores de empresas que producen vajilla de acero inoxidable Año 2011- Agosto 2012, Ate.**

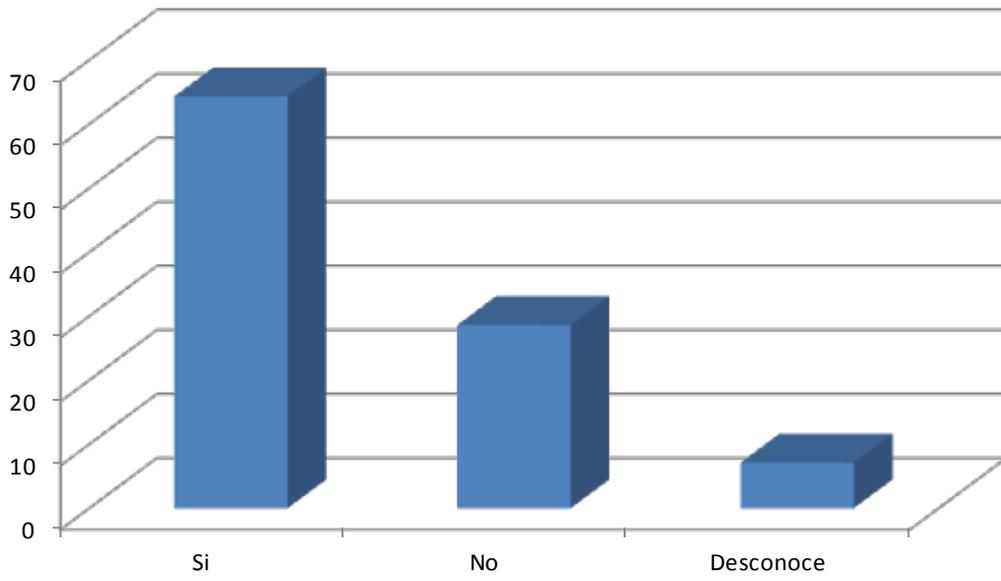
### INTERPRETACIÓN

Observando la información recopilada en la pregunta, encontramos que el 64% de los encuestados considerados en la muestra, considera que la integridad y los valores mientras que el 28.6% no estuvo de acuerdo 7.1% desconoce el tema.

En relación a la información presentada en el párrafo anterior, es que al momento de seleccionar personal para la empresa se debe incluir en la entrevista a los posibles candidatos, algunas preguntas que incluyan este tema de los valores para poder contar con personal cuya conducta este centrada en éstos.

**TABLA 1**

**INTEGRIDAD Y VALORES**



Fuente: Cuadro 1



2.- ¿Sabe usted si el compromiso de competencia mejorará las habilidades y capacidad de análisis de los integrantes de la empresa?

CUADRO 2

**COMPROMISO DE COMPETENCIA**

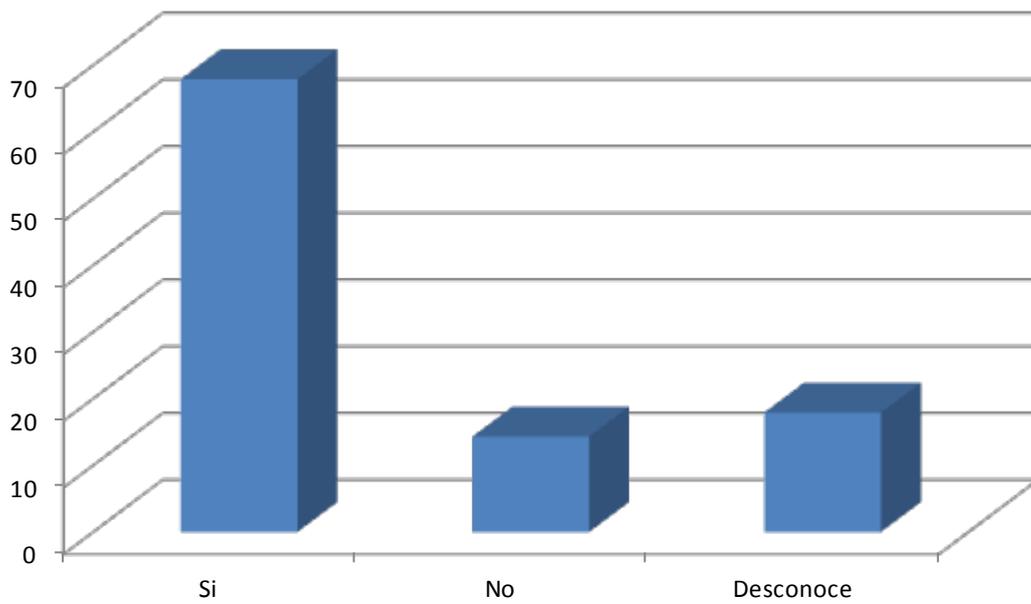
Aseveración	Trabajadores	Porcentaje
Sí	19	67,9
No	4	14,3
Desconoce	5	17,9
Total	28	100,0

**Fuente: Trabajadores de empresas que producen vajilla de acero inoxidable Año 2011- Agosto 2012, Ate.**

En relación a la información sobre la pregunta se observó que la tendencia de los resultados muestran que el 67,9% respondió afirmativamente que el compromiso de competencia mejora las habilidades de los integrantes de la empresa, mientras que sólo el 14.3% dice que no tiene implicancia que el trabajador se capacite para mejorar sus habilidades y el 17.9% desconoce.

Teniendo en cuenta la opinión de los encuestados efectivamente la competencia profesional es importante y mientras más preparado este un colaborador es mucho más útil para la empresa porque tendrá confianza al momento de asignar funciones y éste pueda responder de acuerdo a la situación que se presente.

**TABLA 2**  
**COMPROMISO DE COMPETENCIAS**



Fuente: Cuadro 2



**3.- ¿Está usted de acuerdo que la implementación de controles para identificar y valorar los riesgos es importante en la Rentabilidad de la empresa?**

**CUADRO 3**

**CONTROLES**

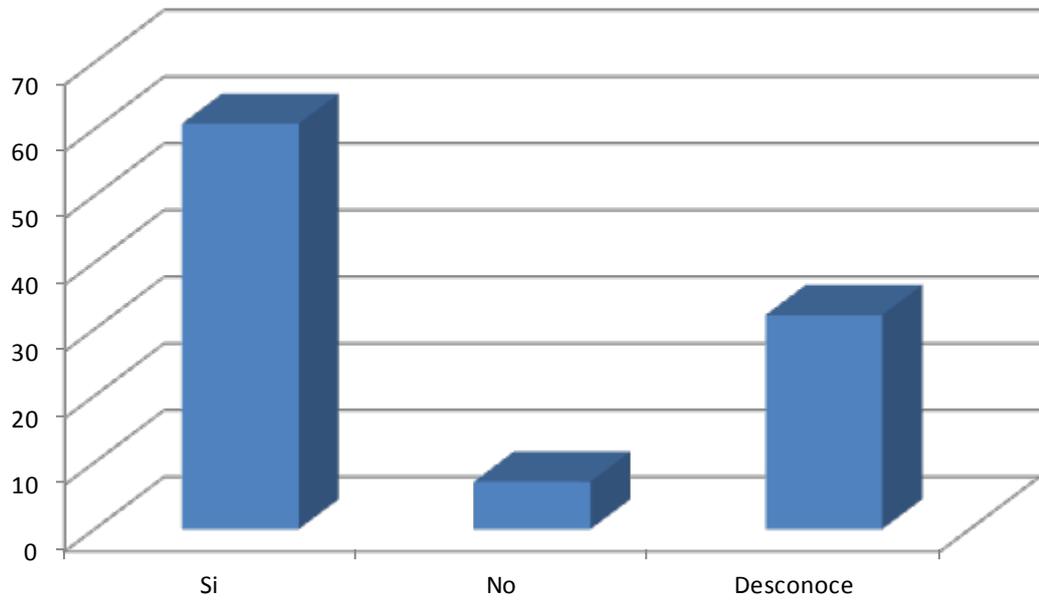
Aseveración	Trabajadores	Porcentaje
Sí	17	60,8
No	2	7,1
Desconoce	9	32,1
Total	28	100,0

**Fuente: Trabajadores de empresas que producen vajilla de acero inoxidable Año 2011- Agosto 2012, Ate.**

Sin duda que los datos recopilados en la encuesta demuestra que el 60.8% de los consultados respondió que si se deben tener controles para poder identificar los riesgos mientras que 7.1% contesto que no y el 32.1% desconocía. Realmente es necesario implementar controles para tener seguridad que los activos y recursos de la empresa están protegidos y que están expuestos a menores riesgos identificándoles, debiendo existir una cultura de control porque los riesgos varían y la gerencia no puede quedarse estática ante los cambios.

Los resultados que se han comentado señalan que la mayoría de los titulares gerentes, jefes de área y contadores expresaron son importantes los controles para identificar y darle valor a los riesgos que pueda afectar la rentabilidad de la empresa y que son mostrados en los Estados Financieros.

**TABLA 3**  
**CONTROLES**



Fuente: Cuadro 3



**4.- ¿En su opinión la separación de funciones depende en gran parte del tamaño de la empresa?**

**CUADRO 4**

**SEPARACIÓN DE FUNCIONES**

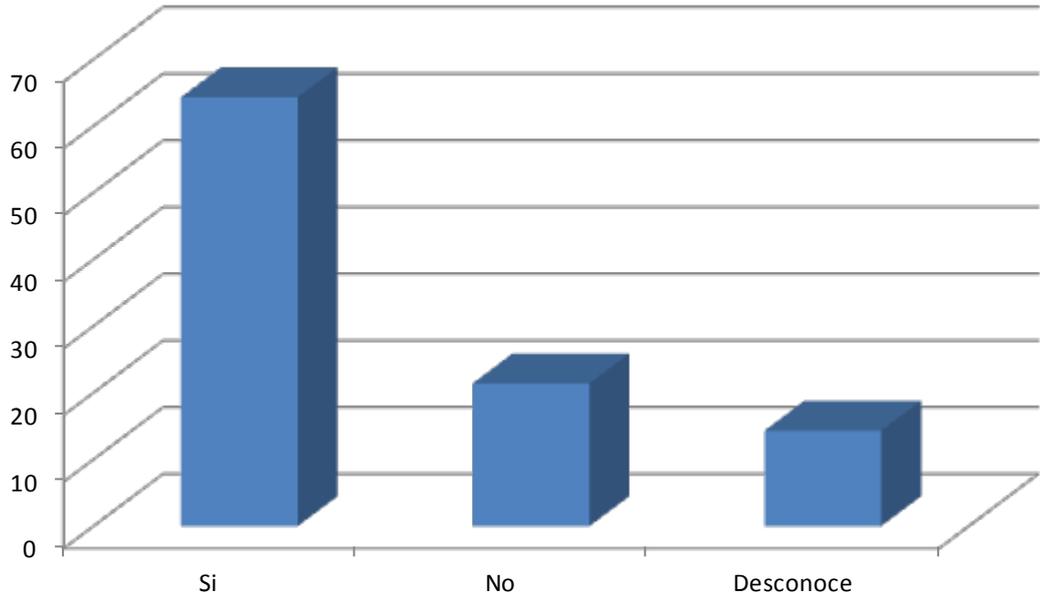
Aseveración	Trabajadores	Porcentaje
Sí	18	64,3
No	6	21,4
Desconoce	4	14,3
Total	28	100,0

**Fuente: Trabajadores de empresas que producen vajilla de acero inoxidable Año 2011- Agosto 2012, Ate.**

Del mismo modo la tendencia de los resultados a la pregunta los encuestados demuestran que el 64.3% respondieron que afirmativamente que la separación de funciones depende del tamaño de la empresa, mientras que el 21.4% opina que no y 14.3% desconoce el tema.

Este es un importante principio administrativo porque existe un gran riesgo cuando se concentran varias actividades, o un ciclo completo de un proceso en una misma persona. Sin embargo en las microempresas el número de trabajadores no puede exceder a los 10 trabajadores; esto hace que se tomen medidas para que se evite concentrar muchas actividades y responsabilidades en una sola persona.

**TABLA 4**  
**SEPARACIÓN DE FUNCIONES**



Fuente: Cuadro 4



5.- ¿Está usted de acuerdo que un sistema de información y comunicación favorece que el área de contabilidad proporcione información para la toma de decisiones de forma oportuna?

CUADRO 5

**INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**

Aseveración	Trabajadores	Porcentaje
Sí	20	71,4
No	4	14,3
Desconoce	4	14,3
Total	28	100,0

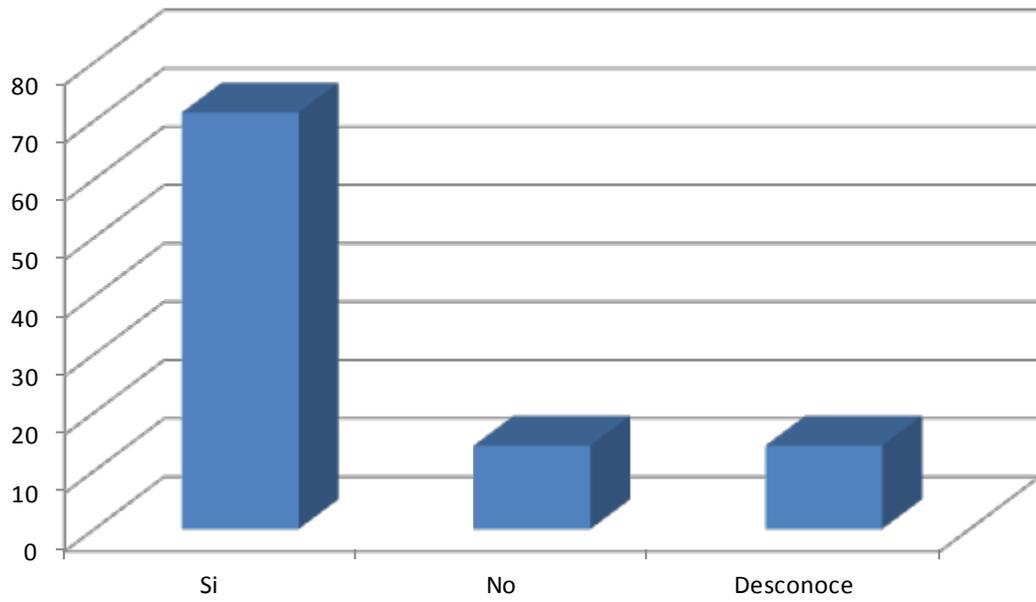
**Fuente: Trabajadores de empresas que producen vajilla de acero inoxidable Año 2011- Agosto 2012, Ate.**

Tal como se ha presentado la información, como se muestra en la tabla y gráfico respectivo el 71.4% de los encuestados respondió que si estaba de acuerdo que un sistema de información y comunicación permite proporcionar información para la toma de decisiones, mientras que el 14.3% dijo que no y el restante 14.3% desconocía.

Ciertamente los sistemas de información tienen que estar diseminados por toda la empresa para lograr atender los objetivos de control que llevarán a la empresa a lograr lo planeado. Sin duda los sistemas de información permitirán que el área contable proporcione información oportuna que servirá para la toma de decisiones.

**TABLA 5**

**INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**



Fuente: Cuadro 5



**6.- ¿En su opinión las actividades de monitoreo (seguimiento) permite la evaluación del desempeño de los trabajadores en una empresa?**

**CUADRO 6**

**MONITOREO**

Aseveración	Trabajadores	Porcentaje
Sí	19	67,9
No	3	10,7
Desconoce	6	21,4
Total	28	100,0

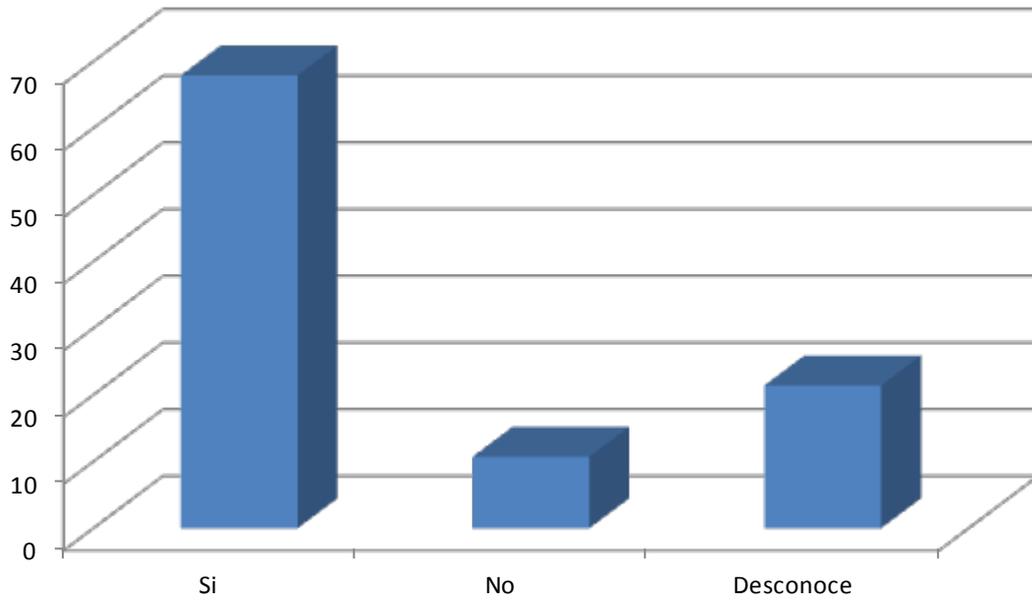
**Fuente: Trabajadores de empresas que producen vajilla de acero inoxidable Año 2011- Agosto 2012, Ate.**

La información mostrada en la tabla, destaca que el 67.9% de los encuestados contestó que si las actividades de monitoreo permiten evaluar el desempeño de los trabajadores, y el 10.7% que no mientras que el 21.4% desconoce, así se totaliza el 100% de la muestra.

Al explicar los resultados considerados anteriormente, se destaca que efectivamente el monitoreo permite controlar si el avance va de acuerdo con lo planificado, así se puede identificar los logros y probables problemas que se puedan presentar durante el desarrollo de la actividad y calcular las desviaciones que se pudieran dar durante el desarrollo de las actividades de las microempresas.



**TABLA 6**  
**MONITOREO**



Fuente: Cuadro 6



**7.- ¿Cree usted que la Cultura Organizacional importante para el sostenimiento y desarrollo de la empresa?**

CUADRO N° 7

**CULTURA ORGANIZACIONAL**

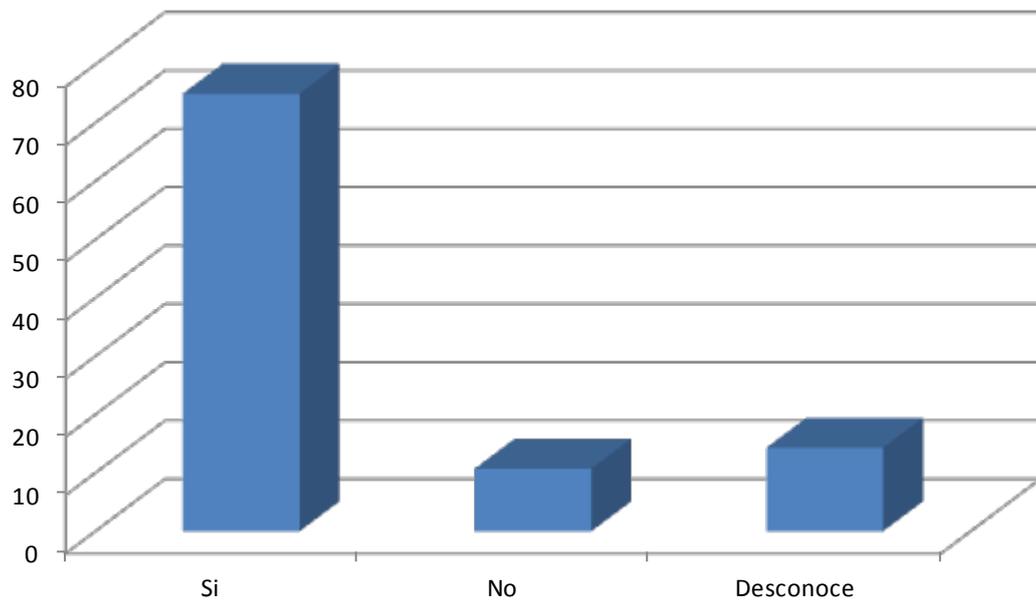
Aseveración	Trabajadores	Porcentaje
Sí	21	75,0
No	3	10,7
Desconoce	4	14,3
Total	28	100,0

**Fuente: Trabajadores de empresas que producen vajilla de acero inoxidable Año 2011- Agosto 2012, Ate.**

Resulta importante conocer que el 75% de los encuestados que respondió a esta pregunta este de acuerdo que la cultura organizacional es importante en el desarrollo de la empresa, mientras que el 10.7% responde que no y el 14.3% desconoce el tema.

Los resultados encontrados y que fueron expuestos líneas arriba demuestra que la cultura organizacional es importante porque a través de ella, el trabajador se identifica con su organización, se siente parte de ella y hace suyos los objetivos y metas de su organización, por lo que se necesita fortalecer este lazo.

**TABLA 7**  
**MONITOREO**



Fuente: Cuadro 7



**8.- ¿En su opinión la empresa debe definir sus objetivos y metas de forma realista?**

**CUADRO 8**

**OBJETIVOS Y METAS**

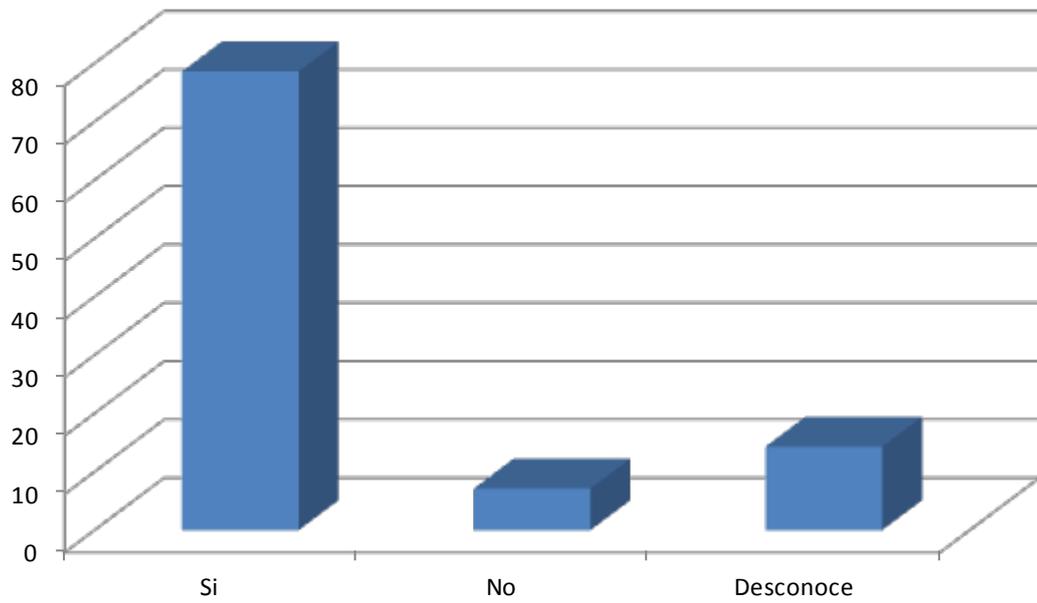
Aseveración	Trabajadores	Porcentaje
Sí	22	78,6
No	2	7,1
Desconoce	4	14,3
Total	28	100,0

**Fuente: Trabajadores de empresas que producen vajilla de acero inoxidable Año 2011- Agosto 2012, Ate.**

Respecto a los alcances de la pregunta, la información que se aprecia en la parte porcentual, señalan que el 78.6% de los encuestados respondieron que sí, es decir que reconocen que los objetivos y metas que formule la empresa deben ser posible de realizarse, solo el 7.1% respondió que no y el 14.3% corresponde a los que desconoce sobre el tema.

Es evidente que lo expresado por los encuestados, demuestra que todos los objetivos y metas deben ser definidos en congruencia con los recursos que maneja la empresa, deben ser planeados y llevar un registro de ellos. Lo cierto es que los objetivos deben alcanzarse para lograr las metas, es por ello que deben ser formulados de manera coherente, a fin de evitar situaciones que limiten lo planificado.

**TABLA 8**  
**OBJETIVOS Y METAS**



Fuente: Cuadro 8



**9.- ¿Cree usted que el personal necesita una adecuada motivación para lograr un buen desempeño laboral?**

**CUADRO 9**

**MOTIVACIÓN**

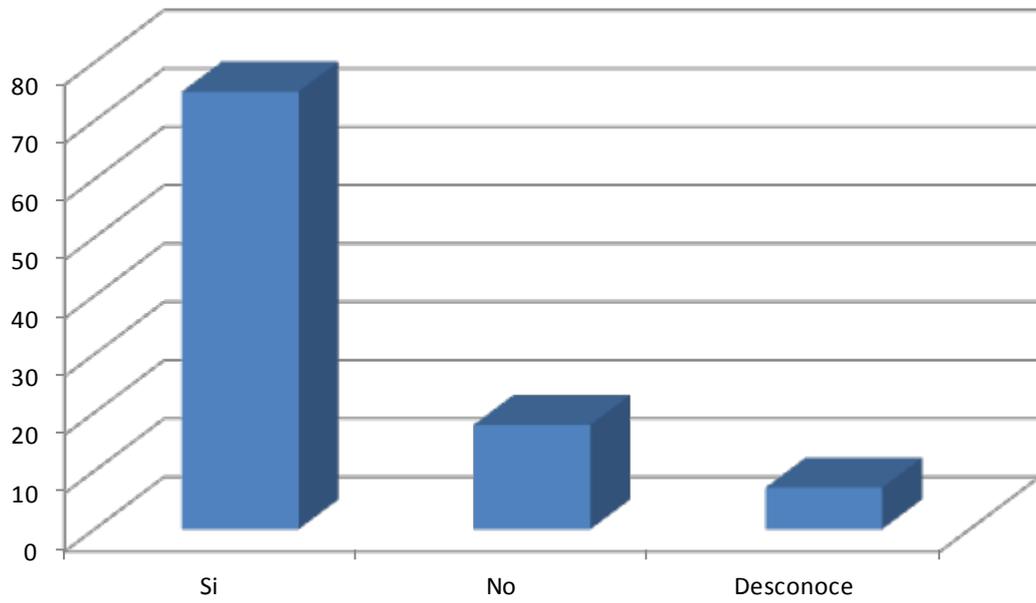
Aseveración	Trabajadores	Porcentaje
Sí	21	75,0
No	5	17,9
Desconoce	2	7,1
Total	28	100,0

**Fuente: Trabajadores de empresas que producen vajilla de acero inoxidable Año 2011- Agosto 2012, Ate.**

Los resultados mostrados en la pregunta demuestra con bastante claridad que los encuestados en un 75% respondieron que con una adecuada motivación se puede lograr un buen desempeño laboral, mientras que el 17.9% respondió que no y que desconocía la respuesta el 7.1%.

La motivación efectivamente como lo explican los expertos es un estado que activa, dirige y mantiene la conducta de las personas a hacer o dejar de hacer una actividad determinada, a alcanzar metas. Por ello para quienes dirigen las empresas es clave estructurar un ambiente de trabajo que fomente comportamientos productivos. Un colaborador altamente motivado va aportar ideas nuevas a la organización.

**TABLA 9**  
**MOTIVACIÓN**



Fuente: Cuadro 9



**10.- ¿El ambiente de control influye en la conciencia de control del personal de la empresa?**

**CUADRO 10**

**CONCIENCIA DE CONTROL**

Aseveración	Trabajadores	Porcentaje
Sí	18	64,3
No	5	17,9
Desconoce	5	17,9
Total	28	100,0

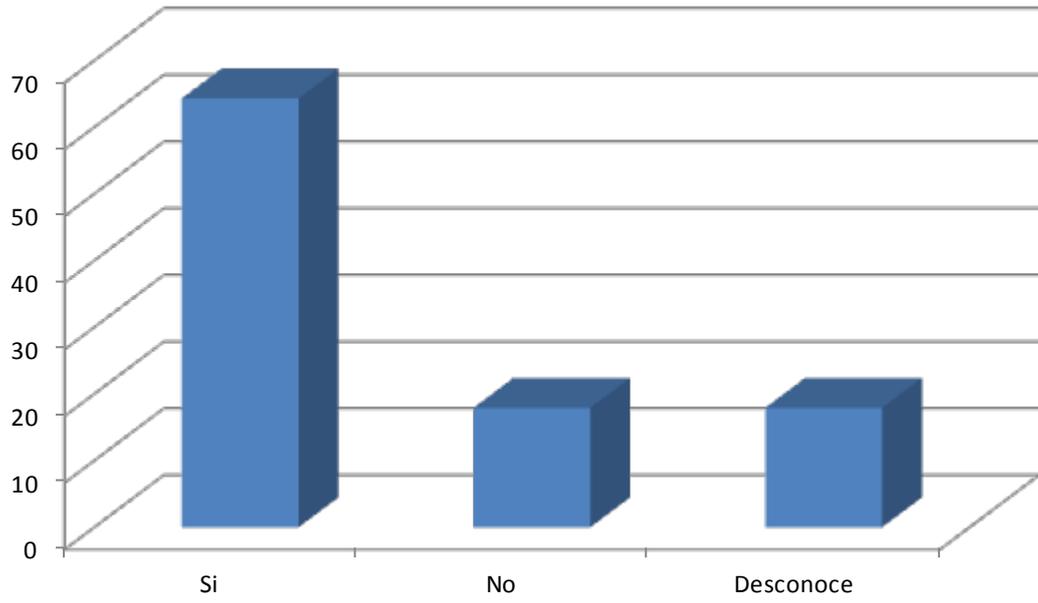
**Fuente: Trabajadores de empresas que producen vajilla de acero inoxidable Año 2011- Agosto 2012, Ate.**

La información obtenida como respuesta a la pregunta permitió conocer que el 64.3% de los encuestados indicaron que el ambiente de control influye en la conciencia de control de las personas que laboran en las empresas, y el 17.9% de los encuestados respondió que no estaba de acuerdo e igual porcentaje fue para los que desconoce el tema.

Lo comentado en el párrafo anterior, permite apreciar como parte del análisis que la mayoría de los encuestados que respondieron afirmativamente a la interrogante efectivamente tienen conocimiento que las normas formales y las regulaciones influyen en el individuo a tener una conducta organizada y controlada.

**TABLA 10**

**CONCIENCIA DE CONTROL**



Fuente: Cuadro 10



**11. ¿La comunicación es importante para que los procesos sean eficientes?**

**CUADRO 11**

**PROCESOS**

Aseveración	Trabajadores	Porcentaje
Sí	22	78,6
No	4	14,3
Desconoce	2	7,1
Total	28	100,0

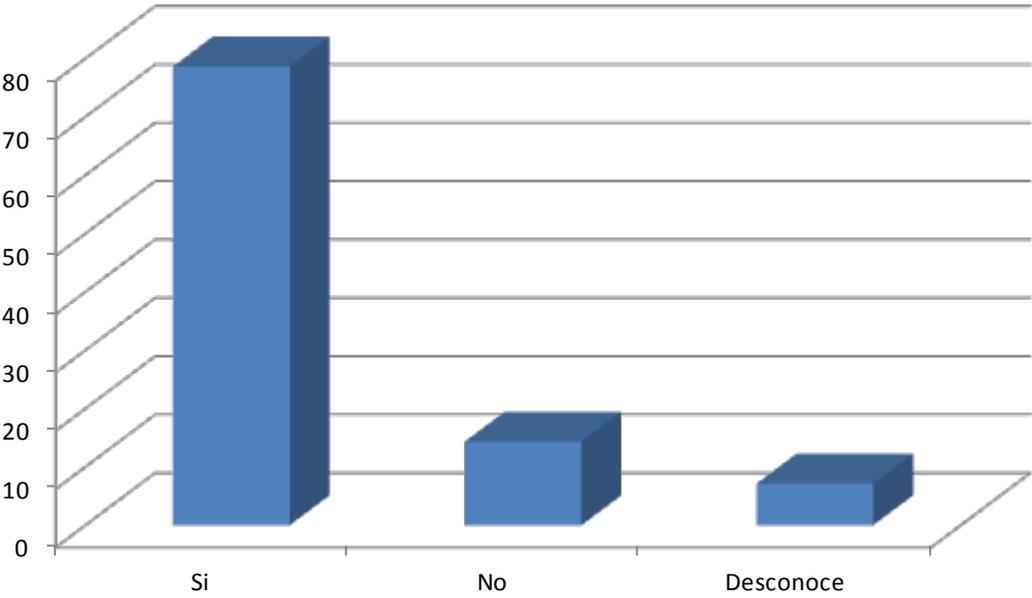
**Fuente: Trabajadores de empresas que producen vajilla de acero inoxidable Año 2011- Agosto 2012, Ate.**

La información que muestra en relación a la pregunta, se puede observar que los encuestados respondieron en un alto 78.6% que la comunicación es importante para que los procesos sean eficientes, mientras que sólo el 14.3% dijo que no necesariamente porque si el trabajador sabe su rutina y el 7.1% desconoce.

Analizando la comunicación es importante para transmitir información, lograr intentar influir en las demás personas, realizar actos, manifestar nuestros propios estados y pensamientos. En las empresas la comunicación es vital porque contribuye a optimizar los procesos, evitar duplicidad de tareas y que se vuelvan a cometer los mismos errores.

**TABLA 11**

**PROCESOS**



Fuente: Cuadro 11



12. ¿En su opinión la innovación y la creatividad de los gerentes permite que los resultados sean eficientes y eficaces para la organización?

CUADRO 12

**EFICIENCIA**

Aseveración	Trabajadores	Porcentaje
Sí	20	71,4
No	7	25,0
Desconoce	1	3,6
Total	28	100,0

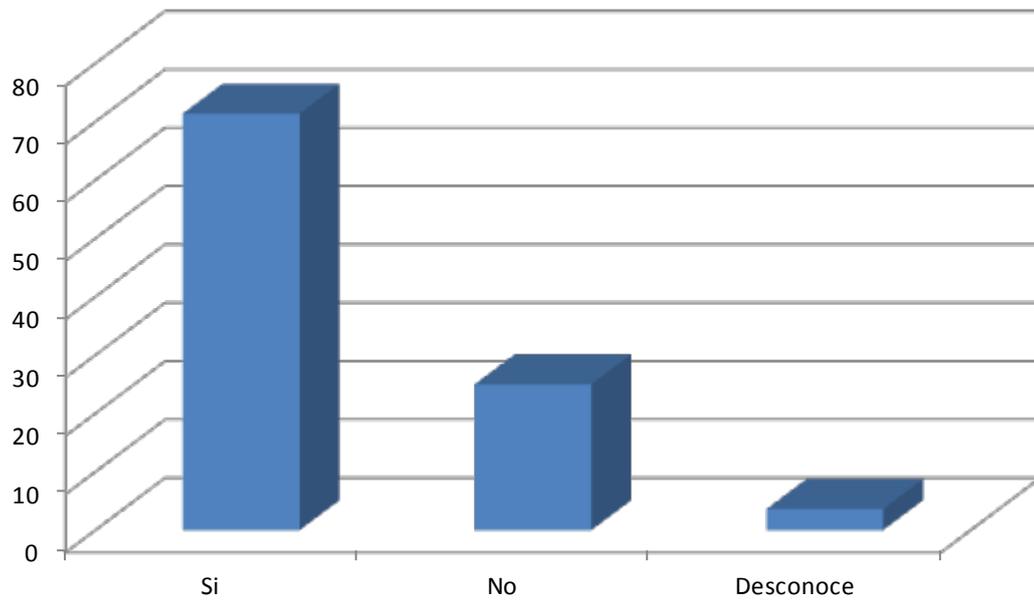
**Fuente: Trabajadores de empresas que producen vajilla de acero inoxidable Año 2011- Agosto2012, Ate.**

Los resultados de la siguiente pregunta, indicaron que el 71,4% de los encuestados respondió afirmativamente a la interrogante de si la innovación y la creatividad de los gerentes permiten que los resultados sean eficientes y eficaces para la organización, en tanto el 25,0% respondió que no y solamente el 3,6% desconoce el tema.

Efectivamente lo expresado en el párrafo anterior, destaca que actualmente los gerentes tienen que lidiar con muchas carencias, tienen que ajustarse a los recursos que la empresa mantiene, muchas veces la necesidad impulsa a las personas a desarrollar la innovación y la creatividad.

**TABLA 12**

**EFICIENCIA**



Fuente: Cuadro 12



**13. ¿Tiene usted conocimiento de la importancia del control gerencial en las empresas?**

**CUADRO 13**

**CONTROL GERENCIAL**

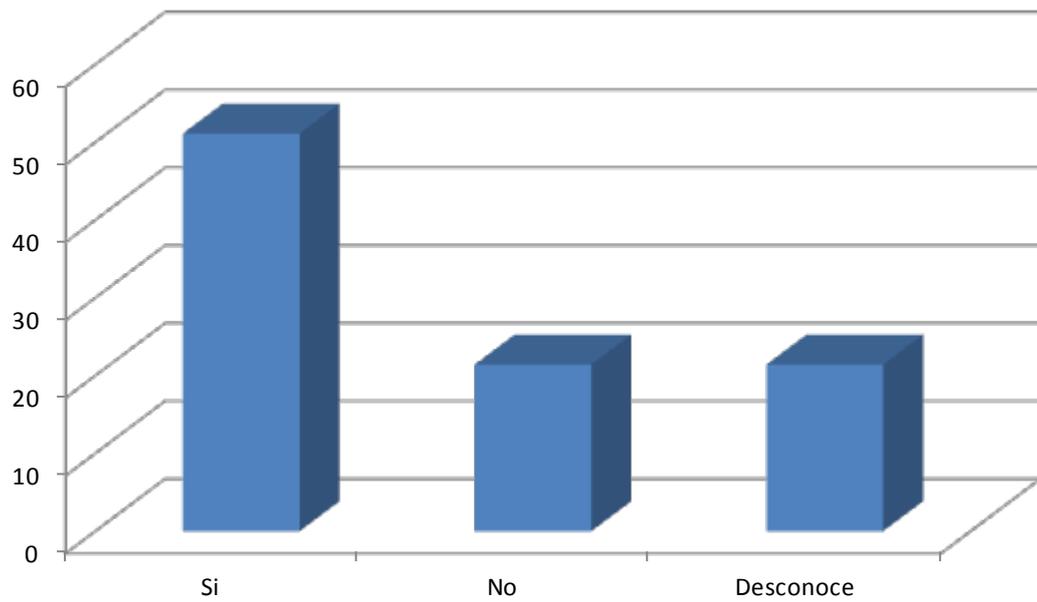
Aseveración	Trabajadores	Porcentaje
Sí	16	57,1
No	6	21,4
Desconoce	6	21,4
Total	28	100,0

**Fuente: Trabajadores de empresas que producen vajilla de acero inoxidable Año 2011- Agosto 2012, Ate.**

Dada la necesidad de conocer la opinión de los entrevistados a la pregunta, los resultados muestran que en el 57.1% indica que el control gerencial es importante en las empresas, el 21.4% responde que no es importante y el restante 21.4% desconoce si es o no importante en control gerencial en las empresas.

En base a la información encontramos que los encuestados consideran que el control gerencial es importante porque contribuye asegurando que los recursos que tienen las empresas y los que pueda obtener van a ser usados eficiente y eficazmente para lograr las metas que se ha fijado la empresa, y también permite que se puedan corregir los errores y fallas para que no se vuelvan a repetir.

**TABLA 13**  
**CONTROL GERENCIAL**



Fuente: Cuadro 13



**14. ¿Considera usted que la gestión empresarial es un proceso que requiere de una planificación estratégica?**

**CUADRO 14**

**PLANIFICACIÓN**

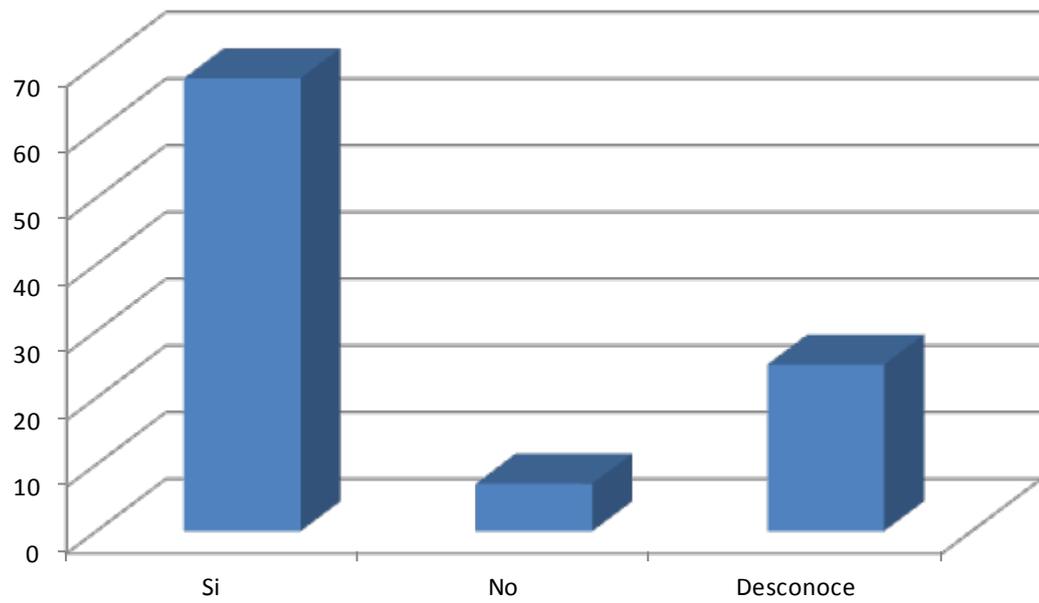
Aseveración	Trabajadores	Porcentaje
Sí	19	67,9
No	2	7,1
Desconoce	7	25,0
Total	28	100,0

**Fuente: Trabajadores de empresas que producen vajilla de acero inoxidable Año 2011- Agosto 2012, Ate.**

Es importante señalar que la información que figura en la tabla deja en claro que el 67,9% de los encuestados respondió que la gestión empresarial es un proceso que requiere planificación estratégica, el 7,1% que no estuvieron de acuerdo con que la gestión empresarial es un proceso que requiere de planificación estratégica y el 25,0% no tiene conocimiento sobre el tema.

El marco en el cual se llevó a cabo el estudio, facilitó conocer que la mayoría de encuestados compartieron la idea de que la gestión empresarial tiene que estar sujeta a un calendario y responder a un plan, nada en la gestión empresarial puede ser esporádico ni dejado a la disponibilidad de quienes dirigen las empresas si se quieren alcanzar las metas; sin embargo manifestaron que necesitaban conocimientos y herramientas para poder llevar a cabo una planificación estratégica.

**TABLA 14**  
**PLANIFICACIÓN**



Fuente: Cuadro 14



15. ¿Está usted de acuerdo que quienes gestionan las empresas deben saber primero que quieren hacer y luego hacerlo?

CUADRO 15

**GESTIONAR**

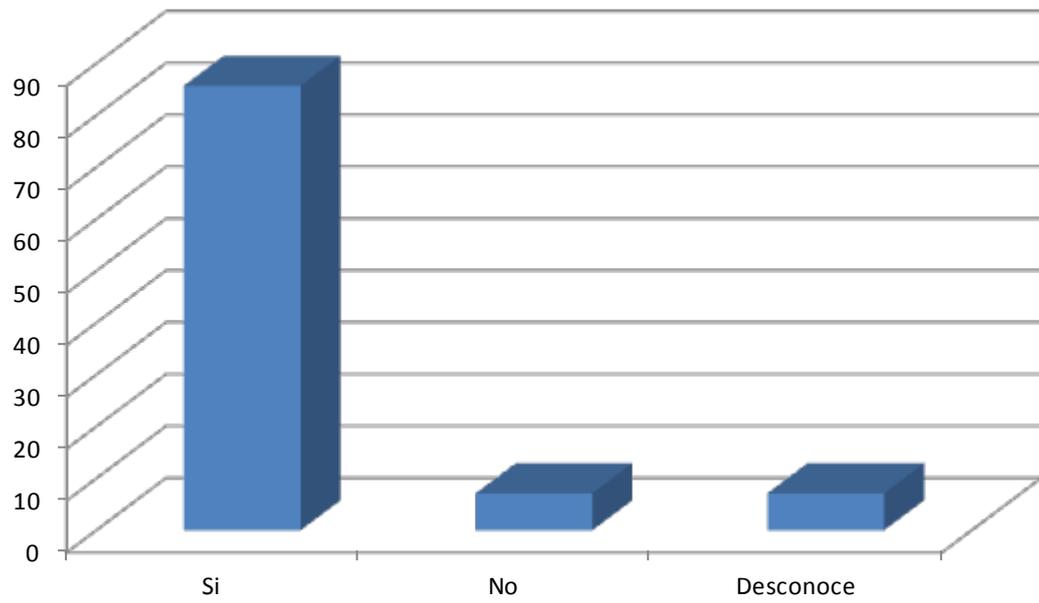
Aseveración	Trabajadores	Porcentaje
Sí	24	85,7
No	2	7,1
Desconoce	2	7,1
Total	28	100,0

**Fuente: Trabajadores de empresas que producen vajilla de acero inoxidable Año 2011- Agosto 2012, Ate.**

La información que se acompaña en la parte estadística y gráfica de la pregunta, presenta que el 85,7% de los consultados están de acuerdo que las personas que gestionan las empresas deben saber primero que quieren hacer y luego hacerlo, el 7,1% respondió que no y el restante 7,1% manifestó que desconocía el tema.

En virtud a las consideraciones expuestas en el párrafo anterior apreciamos que mayoritariamente respondieron que las personas que dirigen las empresas deben saber que es lo que quieren hacer y luego hacerlo, esa posición debe ser madura y enfocarse en las necesidades del cliente, para minimizar los fracasos empresariales.

**TABLA 15**  
**GESTIONAR**



Fuente: Cuadro 15



16. ¿En su opinión es importante que exista separación de funciones entre quien realiza la facturación, registra las ventas y maneja las entradas de efectivo?

CUADRO 16

**SEPARACIÓN DE FUNCIONES**

Aseveración	Trabajadores	Porcentaje
Sí	18	64,3
No	5	17,9
Desconoce	5	17,9
Total	28	100,0

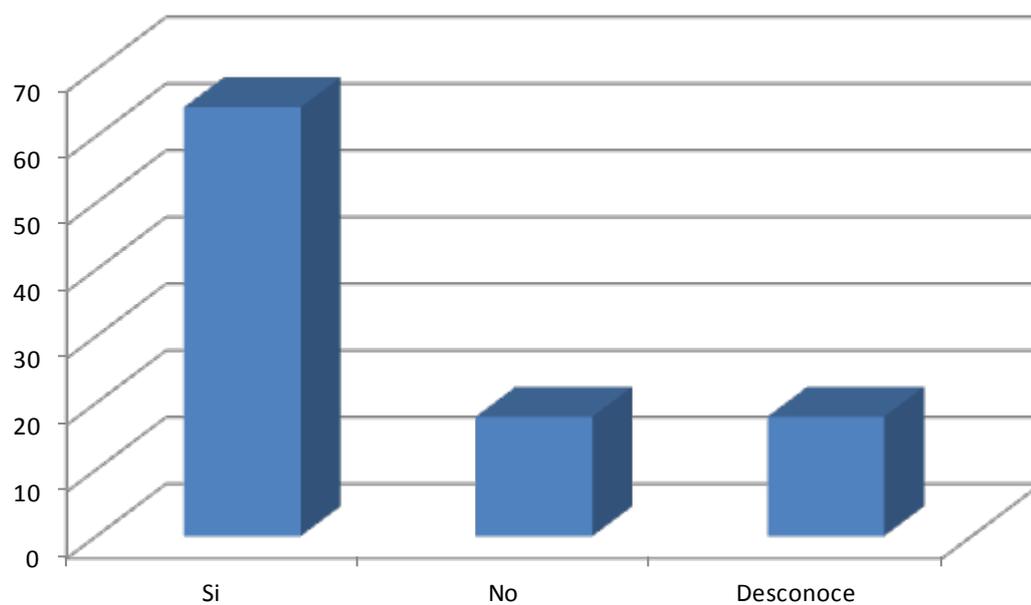
**Fuente: Trabajadores de empresas que producen vajilla de acero inoxidable Año 2011- Agosto 2012, Ate.**

Los resultados mostrados a la interrogante, demuestran con suficiente claridad que el 64,3% de los encuestados que fueron consultados respondió afirmativamente que es importante que exista separación de funciones en los cargos que exista en la empresa, el 17,9% respondió que no compartían ese mismo punto de vista e igual porcentaje de los encuestados expresaron desconocer el tema.

Al interpretar los datos obtenidos permite observar con suma claridad que efectivamente se debe ciertamente que dividir la responsabilidad entre dos o más personas, porque ello limita, disuade y dificulta la participación del personal ante situaciones que se puedan presentar.

**TABLA 16**

**SEPARACIÓN DE FUNCIONES**



Fuente: Cuadro 16



**17.- ¿En su opinión cree usted que la evaluación de su desempeño es importante para la toma de decisiones?**

**CUADRO 17**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

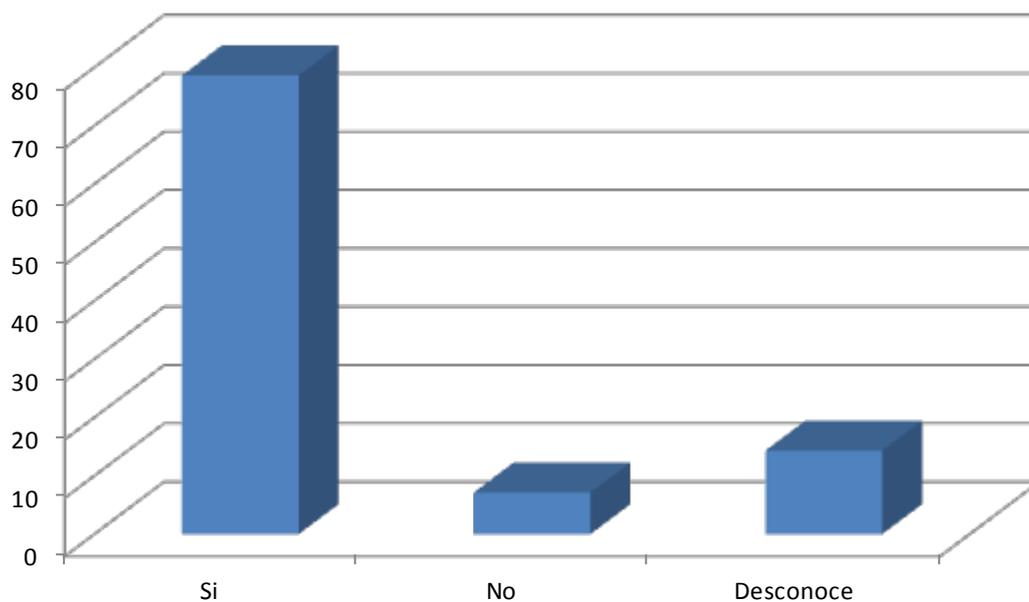
Aseveración	Trabajadores	Porcentaje
Sí	22	78,6
No	2	7,1
Desconoce	4	14,3
Total	28	100,0

**Fuente: Trabajadores de empresas que producen vajilla de acero inoxidable Año 2011- Agosto 2012, Ate.**

Respecto al alcance de la pregunta, la información que se aprecia en el cuadro en la parte porcentual, señala que el 78,6% de los encuestados respondió que si cree que la evaluación de su desempeño es importante para tomar decisiones, mientras que el 7,1% respondió que no y el 14,3% desconoce el tema.

Es evidente que lo expresado por los encuestados, demuestra que en las empresas se evalúa no sólo el desempeño de los empleados, sino que también se evalúan los equipos y toda la empresa con el propósito de alcanzar el éxito en el logro de las metas trazadas por la organización. Con respecto a la evaluación del desempeño de los empleados muchas veces se realiza para tomar decisiones sobre promociones en los cargos, despidos o traslados.

**TABLA 17**  
**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**



Fuente: Cuadro 17



18. ¿Tiene usted conocimiento de que Estados Financieros emite la empresa y para qué sirven?

CUADRO 18

**ESTADOS FINANCIEROS**

Aseveración	Trabajadores	Porcentaje
Sí	19	67,9
No	7	25,0
Desconoce	2	7,1
Total	28	100,0

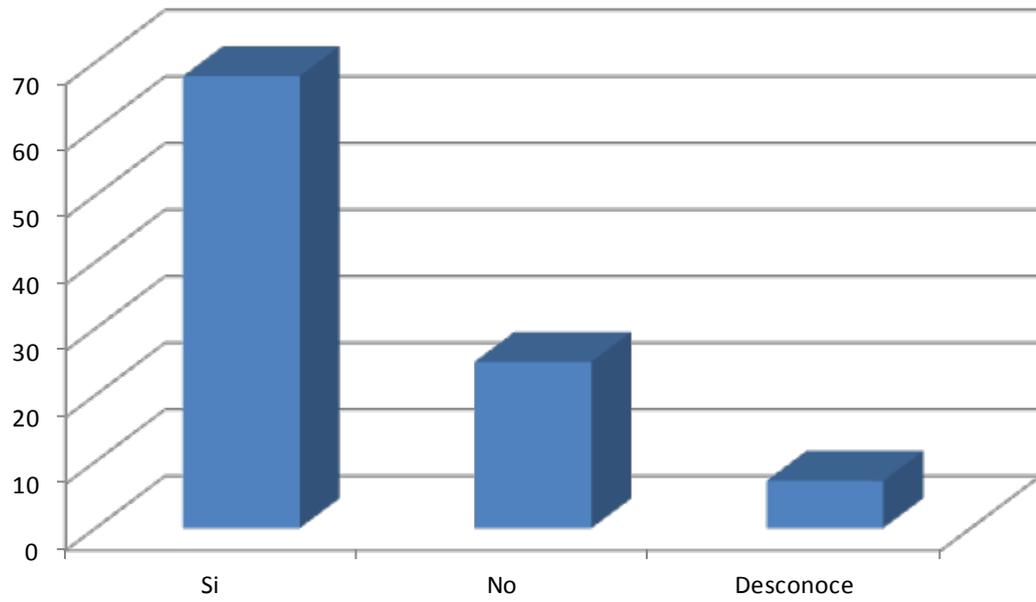
**Fuente: Trabajadores de empresas que producen vajilla de acero inoxidable Año 2011- Agosto2012, Ate.**

Resulta importante conocer que el 67,9% de los encuestados que respondió a la pregunta, tenían conocimiento que si sabían y tenían conocimiento de que Estados Financieros emitía la empresa y que también saben para qué sirven, en cuanto a siguiente grupo de encuestados el 25% respondió que no tenía conocimiento y el restante 7,1% respondió que desconoce.

Es importante que los integrantes de la empresa tengan conocimiento sobre esta información y otras concernientes a la empresa, esto les hace identificarse con su organización y sentirse parte importante de ellas, así se forma la cultura organizacional.

**TABLA 18**

**ESTADOS FINANCIEROS**



Fuente: Cuadro 18



**19. ¿Considera que quienes dirigen las empresas deben tener la información financiera en el momento oportuno?**

**CUADRO 19**

**INFORMACIÓN FINANCIERA**

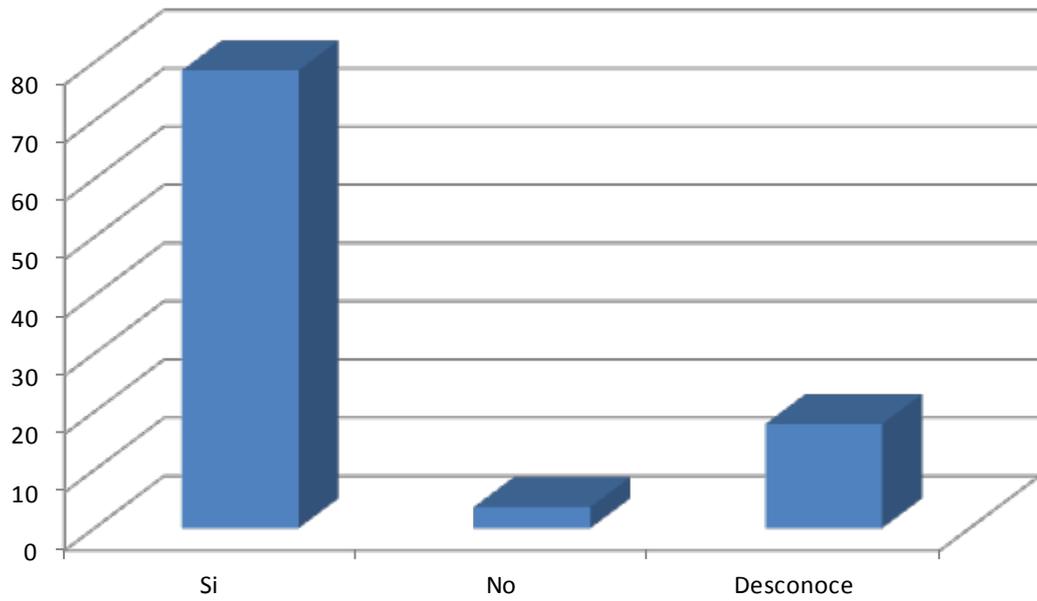
Aseveración	Trabajadores	Porcentaje
Sí	22	78,6
No	1	3,6
Desconoce	5	17,9
Total	28	100,0

**Fuente: Trabajadores de empresas que producen vajilla de acero inoxidable Año 2011- Agosto 2012, Ate.**

Dada la necesidad de conocer los resultados presentados y ordenados en el cuadro anterior, se desprende que el 78,6% de los encuestados respondieron que quienes dirigen las empresas deben tener la información financiera en el momento oportuno, sólo el 3,6% dijo que no y el 17,9% desconoce.

En base a esta información encontramos que la mayoría considera que es importante y necesario tener contar con la información financiera para tomar decisiones. Toda organización por más pequeña que sea debe tener un área contable, para que le proporcione información financiera útil que le servirá para ejecutar planes, iniciar nuevos proyectos o descartarlos.

**TABLA 19**  
**ESTADOS FINANCIEROS**



Fuente: Cuadro 19



### 4.3 Contratación de la Hipótesis

Para contrastar las hipótesis planteadas se usó la distribución ji cuadrada pues los datos para el análisis están distribuidos en frecuencias absolutas o frecuencias observadas. La prueba Ji Cuadrada corregida por YATES, es más adecuada para esta investigación en razón que más del 20% de las celdas de cada una de las tablas contienen celdas con frecuencias esperadas menores a 5. Por otro lado, cuando  $H_0$  es verdadera,  $X^2$  sigue una distribución aproximada de Ji-Cuadrada con  $(2-1)(2-1) = 1$  grado de libertad. Al utilizar Ji-Cuadrada corregida por YATES, las celdas de las tablas se combinan, formando posteriormente una tabla de 2x2. Es decir, 2 filas y 2 columnas.

#### Hipótesis a:

$H_0$  : La integridad y valores NO influyen en la cultura organizacional de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.

$H_1$  : La integridad y valores influyen en la cultura organizacional de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.

Existe integridad y valores éticos	Existe cultura organizacional del personal			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	17	0	1	<b>18</b>
No	3	3	2	<b>8</b>
Desconoce	1	0	1	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>28</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

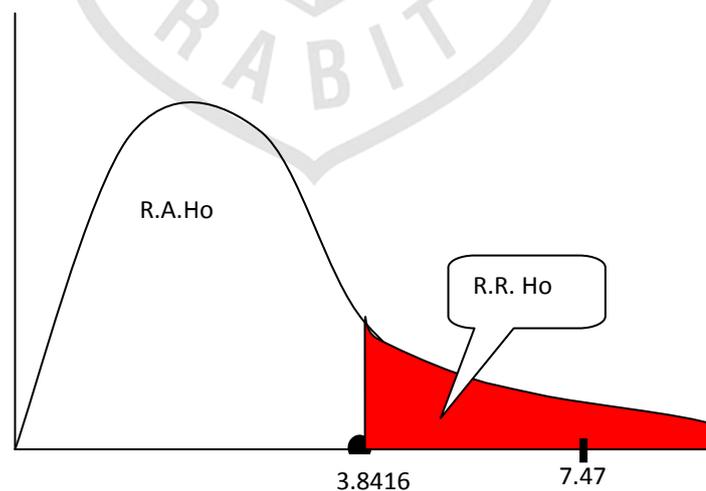
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando  $H_0$  es verdadera,  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(2-1)(2-1) = 1$  grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|17 * 6 - 1 * 4| - 28/2)^2 28}{(18)(10)(21)(7)} = 7.47$$

6. Decisión estadística: Dado que  $7.47 > 3.8416$ , se rechaza  $H_0$ .



7. Conclusión: La integridad y valores éticos influye en la cultura organizacional del personal que labora en las microempresas.

### Hipótesis b:

$H_0$  : El compromiso de competencia NO incide en el logro de los objetivos y metas trazados por las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.

$H_1$  : El compromiso de competencia SI incide en el logro de los objetivos y metas trazados por las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.

El compromiso de competencia	Logra objetivos y metas trazados por las microempresas			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	18	1	0	19
No	3	1	0	4
Desconoce	1	0	4	5
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>28</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

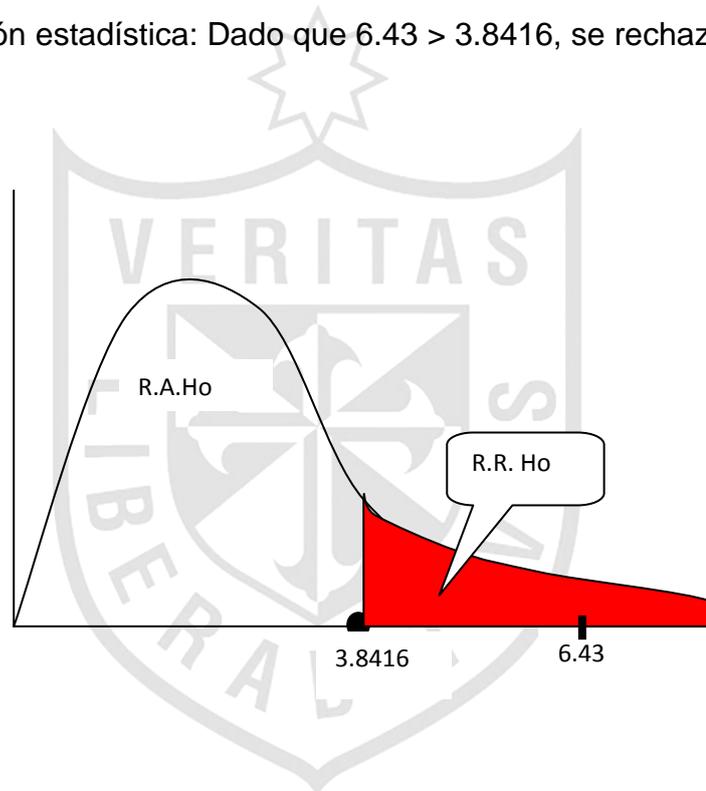
$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando  $H_0$  es verdadera,  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(2-1)(2-1) = 1$  grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

- Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
- Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|18*5 - 1*4| - 28/2)^2 28}{(19)(9)(22)(6)} = 6.43$$

- Decisión estadística: Dado que  $6.43 > 3.8416$ , se rechaza  **$H_0$** .



- Conclusión: El compromiso de competencia incide en el logro de los objetivos y metas trazados por las microempresas.

### Hipótesis c:

**H<sub>0</sub>:** Establecer controles para la identificación y valoración del riesgo NO influye en la evaluación del desempeño del personal de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.

**H<sub>1</sub>:** Establecer controles para la identificación y valoración del riesgo SI influye en la evaluación del desempeño del personal de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.

Establece controles para la identificación y valoración del riesgo	Evalúan el desempeño del personal de las microempresas			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	16	1	0	17
No	2	0	0	2
Desconoce	3	4	2	9
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>28</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

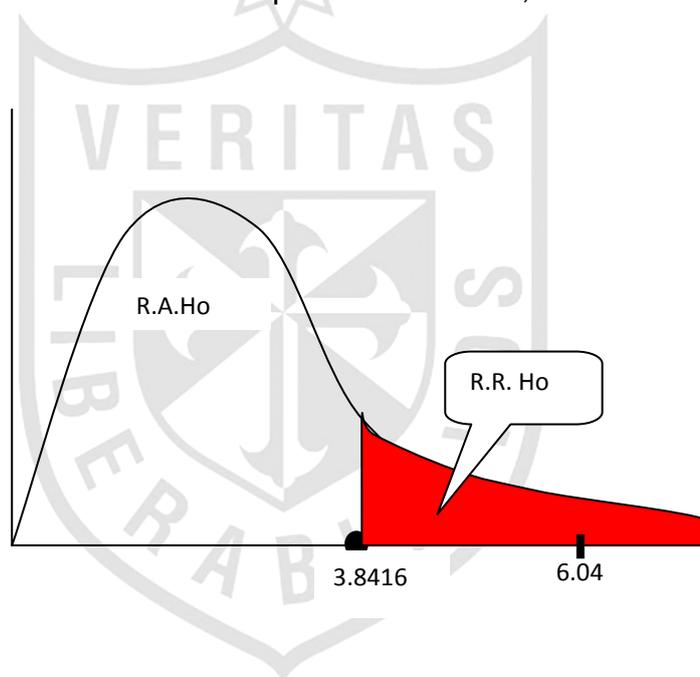
$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|16*6 - 1*5| - 28/2)^2 28}{(17)(11)(21)(7)} = 6.04$$

6. Decisión estadística: Dado que  $6.04 > 3.8416$ , se rechaza  $H_0$ .



7. Conclusión: Establecer controles para la identificación y valoración del riesgo influye en la evaluación del desempeño del personal de las microempresas.

### Hipótesis d:

La separación de funciones influye en la conciencia de control del personal de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable den el distrito de Ate.

- **Se formuló la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)**

La separación de funciones NO influye en la conciencia de control del personal de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.

- **Se formuló la hipótesis alternante (H<sub>1</sub>)**

La separación de funciones SI influye en la conciencia de control del personal que labora en las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.

Se presenta la separación de funciones	Existe conciencia de control del personal de las microempresas			Total
	Si	NO	Desconoce	
Si	15	1	2	18
No	3	1	2	6
Desconoce	0	3	1	4
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>28</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

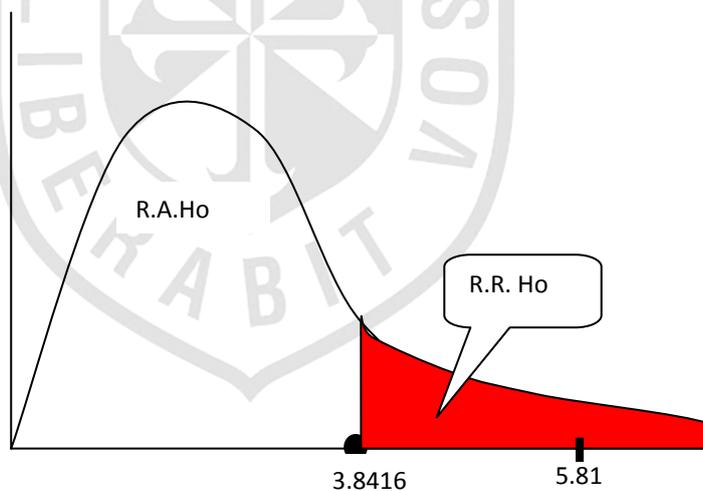
$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416

5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|15 \cdot 7 - 3 \cdot 3| - 28/2)^2 28}{(18)(10)(18)(10)} = 5.81$$

6. Decisión estadística: Dado que  $5.81 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: La separación de funciones influye en la conciencia de control del personal de las microempresas.

### Hipótesis e:

Implementar un sistema de información y comunicación influye en el desarrollo de los procesos de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.

**H<sub>0</sub>:** Implementar un sistema de información y comunicación NO influye en el desarrollo de los procesos de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.

**H<sub>1</sub>:** Implementar un sistema de información y comunicación SI influye en el desarrollo de los procesos de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.

Existe un sistema de información y comunicación	Se presenta el desarrollo de los procesos de las microempresas			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	21	1	0	22
No	1	0	3	4
Desconoce	0	0	2	2
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>28</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

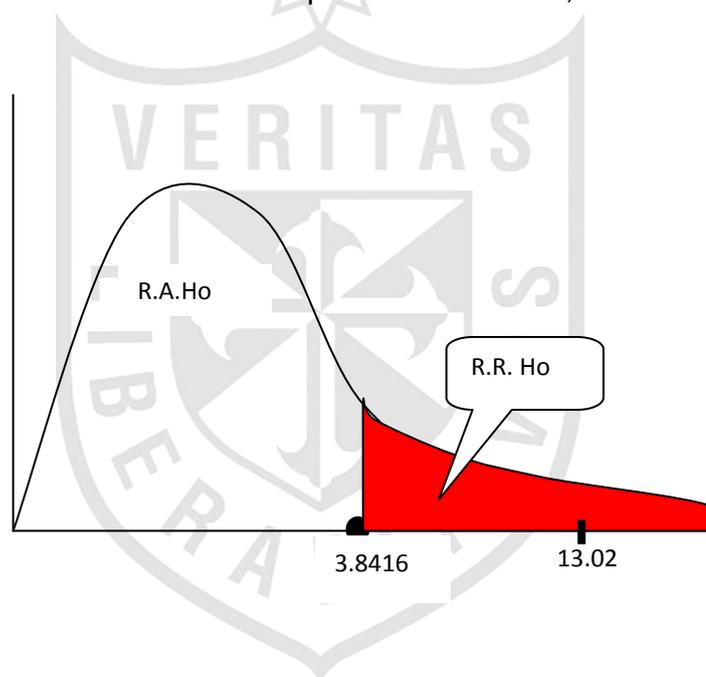
3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416

a. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|21*5 - 1*1| - 28/2)^2 28}{(22)(6)(22)(6)} = 13.02$$

6. Decisión estadística: Dado que  $13.02 < 3.8416$ , se rechaza  $H_0$ .



7. Conclusión: Implementar un sistema de información y comunicación influye en el desarrollo de los procesos de las microempresas.

### Hipótesis f:

Establecer actividades de prevención y monitoreo influye en la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.

**H<sub>0</sub>:** Establecer actividades de prevención y monitoreo NO influye en la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.

**H<sub>1</sub>:** Establecer actividades de prevención y monitoreo SI influye en la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.

Existe control gerencial	Existe una adecuada gestión de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	14	1	1	16
No	2	0	4	6
Desconoce	3	1	2	6
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>28</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

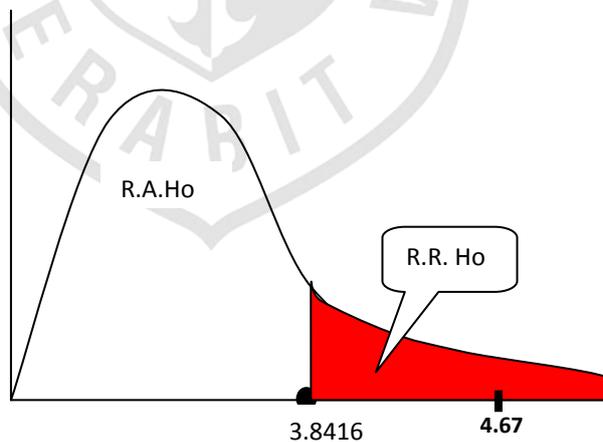
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|14 * 7 - 2 * 5| - 28/2)^2 28}{(16)(12)(19)(9)} = 4.67$$

6. Decisión estadística: Dado que  $4.67 > 3.8416$ , se rechaza H<sub>0</sub>.



7. Conclusión: El control gerencial influye en la gestión de las microempresas productoras vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Discusión

El control gerencial es importante para lograr el éxito en los negocios, más aún tratándose de microempresas; dado que necesitan de un mejor control para minimizar sus costos y ser eficientes, y así poder competir en el mercado. Por tratarse de microempresas, estas muchas veces son compuestas por familiares o coterráneos que se han agrupado para procurarse un sustento que les permita subsistir en algunos casos, pero la idea de la mayoría es crecer en el largo plazo y para ello requiere de ciertos lineamientos o patrones que le permita seguir una ruta para ordenarse.

Como lo concibe la Treadway Commission, un clima ético corporativo fuerte en todos los niveles es vital para el bienestar de las empresas. Esto contribuye de manera importante a la efectividad de las políticas de la compañía y de los sistemas de control. Según los resultados de nuestro trabajo de campo existe un 35,7% que considera o desconoce que la incorporación de la conducta ética no es un buen negocio para aquellas empresas que la adoptan. Los integrantes que cultivan estos valores, los llevan al ambiente laboral y el efecto en el corto plazo es que la cultura organizacional sea fuerte y esto revierta positivamente en el negocio, porque el trabajador se va a identificar y a hacer suyos los objetivos que la empresa decida alcanzar. Asimismo, in situ pudimos evidenciar la poca o escasa identificación con los objetivos de la microempresa, es un problema con el que los gerentes tienen que lidiar día a día.

De otro lado el compromiso de competencia, describe como la administración debe especificar el nivel de competencia requerido por trabajos particulares con la operación de derivados, y convertir los niveles deseados de competencia en requisitos de conocimiento y habilidades. Esto

se puede lograr con descripciones formales o informales de trabajo. Durante la etapa de estudio pudimos observar que la administración no había definido adecuadamente las habilidades requeridas para cada uno de los puestos de trabajo y su vinculación entre sí.

En cuanto a la identificación y valoración de los riesgos las empresas deben identificar y considerar las implicancias de los riesgos relevantes, tanto a nivel de la entidad como a nivel de actividad. Los mecanismos deben contemplar los riesgos externos e internos que puedan afectar el logro de los objetivos de la empresa y proporcionar una base para administrarlos. Pudimos constatar que la administración podía minimizar algunos riesgos y para ello se han preocupado en mantener recursos humanos de calidad y venían trabajando desde hace 5 años, evitan tener una alta rotación en el cambio de personal por lo costoso que les significaría capacitar a nuevo personal. Una falencia es que el sistema de información y comunicación es inadecuado.

De acuerdo al entendimiento más antiguo de la segregación o separación de funciones, señala que ninguna persona debe tener control sobre una transacción desde el comienzo hasta el final, como mecanismo de protección para esas mismas personas y de la misma organización. Durante la investigación se reveló que la mayoría de microempresas carecen de formalización y debido a ello no se arriesgan a contratar más personal y poder contar con una adecuada asignación de tareas y evitar que la misma persona que recoge el dinero efectúe el depósito al banco en la cuenta de la empresa.

En cuanto al sistema de información y comunicaciones en el marco integrado de control interno dice que éste, está conformado por los métodos y procedimientos diseñados por la organización para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras que, generalmente, se muestran en una estructura formalizada denominada estados financieros. Asimismo, esta información debe ser de calidad para que no afecte la

capacidad de la gerencia al tomar decisiones y que la efectividad de las comunicaciones les proporciona la información que todos necesitan para el cumplimiento de sus responsabilidades de control, lo encontrado en las microempresas revela que si bien tienen algunas herramientas como un sistema de costos basado en el costo estimado, les falta implementar otras, que les permitirán mejorar y estar actualizadas.

Respecto al monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad éste, debe permitir conocer oportunamente si estos se realizan de forma adecuada para el logro de sus objetivos y si en el desempeño de las funciones asignadas se adoptan las acciones de prevención, cumplimiento y corrección necesarias para garantizar la idoneidad y calidad de los mismos, esta actividad es descuidada en algunos procesos, lo que les resta competitividad porque hace que sus costos se eleven, ya que un descuido por más pequeño que parezca implica muchas veces volver a realizar el proceso, por ello se debe supervisar permanentemente los procesos y operaciones que la entidad realiza.

## **5.2 Conclusiones**

- a. Se reveló que en las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable del distrito de Ate, en la etapa de selección de su personal no tienen en cuenta en la evaluación algún ítem que evidencie obtener alguna información sobre los valores éticos y morales de los candidatos y posibles colaboradores a contratar.
- b. Se evidenció que en las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable del distrito de Ate, no habían definido adecuadamente el nivel de competencia requerido para cubrir los puestos de trabajo y su relación con los demás trabajadores.
- c. Se constató que en las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable que los controles para identificar y evaluar los riesgos no son los adecuados, por ejemplo en la gestión administrativa; en la

preparación de los estados financieros, y en el operacional; en los procesos durante la producción de los artículos fabricados.

- d. Se reveló que existe un escaso control en la recepción de las cobranzas y depósitos en las cuentas bancarias de las empresas y en otros casos, el mismo titular del negocio es quien maneja el ciclo completo del dinero en efectivo y de bienes no dinerarios de la empresa.
- e. Se ha evidenciado que los canales de comunicación no están funcionando adecuadamente, y esto conlleva que muchas veces la producción no tenga el nivel de calidad requerido para ser enviado a los clientes a tiempo.
- f. Se constató que existe una deficiencia en el diseño de las actividades de prevenir y monitorear los procesos en la parte operativa, que muchas veces se desperdicia materiales, mano de obra y tiempo.

### **5.3 Recomendaciones**

- a. Es conveniente que el área de personal en la etapa de selección de personal, tome en cuenta al momento de la evaluación incluir preguntas con respecto a los valores que cultivan los posibles candidatos, a efectos de potenciar la cultura Organizacional de la empresa y la identificación del trabajador con los objetivos de la ésta.
- b. Se hace necesario recomendar al área de personal que motive al personal por medio de incentivos y charlas para que continúe capacitándose y pueda adquirir mayor conocimiento, que pueda volcar en el ejercicio de su actividad dentro de la empresa. Las personas van a adquirir mayor valor creando ventajas competitivas, porque desarrollan habilidades y capacidades que va en beneficio de la organización.

- c. Dada la importancia que el área de contabilidad tiene en la empresa es conveniente que realice actividades que involucre a la dirección de la empresa a implementar controles para identificar y valorar los riesgos a que pueda estar expuesta la empresa con ello, para que los riesgos puedan ser detectados a tiempo y se tomen las medidas correctivas adecuadas, para que se puedan minimizar los riesgos.
- d. Es conveniente que el área de contabilidad involucre a todos los integrantes de la empresa incluyendo al/los dueño (s) a través de charlas informativas sobre los principios contables, control interno y la conveniencia de adecuarse a estas normas para preservar la vigencia de la empresa.
- e. Se hace necesario que la gerencia implemente un sistema de información y comunicaciones tanto en la parte administrativa como operacional, para que pueda minimizar los costos de las actividades que realiza la empresa.
- f. Es conveniente que el área de producción y las otras áreas estén atentas a que se realicen las actividades de prevención y monitoreo existentes y a implementar las más adecuadas a cada área, para estar atentos y retroalimentar los procesos de presentarse una falla.

#### **APORTES.**

Los aportes de esta Tesis permitirá tener una visión integral de que el control gerencial en las microempresas de este tipo, puede aportar implementando políticas y normas sencillas que no les demandará mucha inversión y que en el corto plazo podrán ver los primeros resultados, por ejemplo: durante la selección y evaluación del personal a contratar, diseñar un cuestionario para recoger la información que se desea obtener del postulante al puesto de trabajo solicitado y entre las preguntas deberán figurar preguntas

sobre: que valores conoce, nombrarles algunos y preguntarle con cuales se identifica, deberán ser evaluados cuidadosamente en lo que se refiere a actitud y aptitud hacia el trabajo es muy importante, esto da la posibilidad que contratar personas comprometidas con los intereses de la empresa que va a contribuir al logro de los objetivos. Les permitirá organizarse y mejorar sus procesos, para minimizar costos debido a las actividades de supervisión, monitoreo y seguridad. Asimismo en el mediano y largo plazo la buena gestión en estas empresas, con responsabilidad social tienden a generar una buena reputación y credibilidad empresarial, se aseguran un lugar en el mercado debido su responsabilidad con los clientes y proveedores y trabajadores.



## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Fuentes bibliográficas

- ANTHONY, Robert N. & Vijay GOVINDARAJAN. (2007). *Sistemas de Control de Gestión*. 12<sup>o</sup> Edición. México-Mexico DF: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- AMAT SALAS, J. (2003). *El Control de gestión: Una perspectiva de dirección*. 6<sup>a</sup> Edición. España: Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- ARENS, A. y Otros. (2007). *Auditoría Un enfoque Integral*. 12<sup>ma</sup> Edición. México: Editorial Pearson.
- ARGYRIS, C. (2005). *Maus Conselhos Uma Armadilha Gerencial*. Brasil: Assessoria Gráfica e Editorial Ltda.
- BLEJMAR, B. y LE BRETON –MILLER, I. (2009). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. 3<sup>ra</sup> Edición. Argentina: Editorial Noveduc libros.
- CARDOZO CUEVA, H. (2006). *Auditoría del Sector Solidario: Aplicación de Normas Internacionales*. Colombia: ECOE Ediciones.
- CÓRDOBA LARGO, A. (2004). *El Reto De La Gestión Empresarial*. España: Barcelona. Ediciones Deusto.
- CEDEÑO GÓMEZ. A. (2005). *Administración De La Empresa*. 3<sup>ra</sup> Edición. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia San José.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORAGNIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION. (2005). *Control Interno Informe coso*. (traductor: Mantilla BLANCO, S.). Colombia: Bogotá. Editorial: Eco Ediciones (Original en Inglés, 2004).
- ESTUPIÑAN, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. 2<sup>da</sup> Edición. Colombia: Eco Ediciones.
- LABORDA CASTILLO, L. (2005). *Introducción a la Gestión Empresarial*. España: Madrid. Edita Universidad de Alcalá.
- MANTILLA BLANCO, S y S. CANTE. (2005). *Auditoría del Control Interno*. Ecoe Ediciones. Colombia: Bogotá.
- MARTÍNEZ GUILLÉN, M. (2003). *La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores*. España: Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- MILLER, D. (2006). *Gestionar a Largo Plazo*. 2<sup>da</sup> Edición. España: Ediciones Deusto.

- MONDY R., W & N. ROBERT M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9º Edición. México: Editorial Pearson.
- PERDOMO MORENO, (2004). *Fundamentos del Control Interno*. Novena Edición. España: Editorial Thomson.
- PÉREZ-CARVALLO, J., (2008). *Control de la Gestión Empresarial*. 7<sup>ma</sup> Edición. España: ESIC Editorial.
- PORRET GELABERT, M., (2010). *Gestión de personas*. 4ª Edición. España: Madrid. ESIC Editorial.
- SANTILLANA GONZÁLES, J., (2003). *Establecimiento de Sistemas de Control Interno*. México: México DF: Editorial Thomson.
- VAN DEN BERGHE R. (2005). *Gestión y Gerencia Empresariales*. Colombia: Bogotá. ECOE EDICIONES.
- VISCARRA MOSCOSO, J. (2010). *Auditoría Financiera*. Perú: Editores Pacífico.

### **Tesis**

- Monroy Aime, J. (2006). *La efectividad del control interno en el buen gobierno de las empresas de transporte urbano*. Universidad Nacional Federico Villareal. Facultad de Ciencias Financieras y Contables. Tesis (Grado de Maestro en Auditoría Integral). Lima-Perú.
- Alarcón Barrios, J. y Otros. (2009). *Control Interno y Comunicación como Estándares a seguir para el Buen Funcionamiento*. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomas. Trabajo Final (Título de Contador Público). México, DF.
- Vallejos Soto, A. (2004). *Implementación del control y manejo estratégico de una entidad gubernamental*. Universidad Nacional Federico Villareal. Facultad de Ciencias Financieras y contables. Tesis (Grado de Maestro). Lima-Perú.

### **Electrónicas**

- Cultura Organizacional. Disponible en: <http://educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>, Consultado: el 02/09/2011.
- Perú País de PYMES. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol3\\_N1/pdf/a11.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol3_N1/pdf/a11.pdf). Consultado: 09 de Octubre de 2011



---

# ANEXOS

---

**ANEXO Nº 1 - MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO: EL CONTROL GERENCIAL EN LA GESTIÓN DE LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE VAJILLAS DE ACERO INOXIDABLE EN EL DISTRITO DE ATE, 2011- 2012**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>GENERAL</b> ¿De qué manera el control gerencial influye en la gestión de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate?</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b> a) ¿De qué manera el grado de establecimiento de integridad y valores influyen en la cultura organizacional de las microempresas? b) ¿En qué medida el grado de compromiso de competencia incide en el logro de objetivos y metas trazados por las microempresas? c) ¿En qué medida el nivel de establecimiento de controles para la identificación y valoración del riesgo influye en la evaluación del desempeño del personal de las microempresas?</p>	<p><b>GENERAL</b> Determinar si el control gerencial influye en la gestión de las microempresas productoras de vajillas de acero inoxidable en el distrito de Ate.</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b> a) Precisar si el establecimiento de integridad y valores influyen en la cultura organizacional de las microempresas. b) Señalar en qué medida el compromiso de competencia incide en el logro de los objetivos y metas trazados por las microempresas. c) Determinar si el establecimiento de controles para la identificación, y valoración del riesgo influye en la evaluación del desempeño del personal de las microempresas.</p>	<p><b>GENERAL</b> El control gerencial influye en la gestión de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el distrito de Ate.</p> <p><b>B. ESPECÍFICAS</b> a) La integridad y valores influyen en la cultura organizacional de las microempresas. b) El compromiso de competencia incide en el logro de los objetivos y metas trazados por las microempresas. c) Establecer controles para la identificación y valoración del riesgo influye en la evaluación del desempeño del personal de las microempresas.</p>	<p align="center"><b><u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u></b></p> <p><b><u>X: CONTROL GERENCIAL INDICADORES:</u></b></p> <p>X1: Integridad y valores X2: Compromiso de competencia X3: Identificación y valoración del riesgo X4: Separación de funciones X5: Información y comunicación X6: Actividades de prevención y monitoreo</p>	<p><b>1. Tipo de Investigación</b> Aplicada</p> <p><b>2. Nivel de investigación</b> Descriptiva-Explicativa</p> <p><b>3. Técnicas de Recolección de Datos</b> Encuesta</p> <p><b>4. Instrumentos de Recolección de Datos</b> Cuestionario</p>

<p>d) ¿De qué manera el nivel de establecimiento de separación de funciones influye en la conciencia de control del personal de las microempresas?</p>	<p>d) Identificar si el establecimiento de separación de funciones influye en la conciencia de control del personal de las microempresas.</p>	<p>d) La separación de funciones influye en la conciencia de control del personal de las microempresas.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>VARIABLE DEPENDIENTE</u></b></p> <p><b>Y: GESTIÓN EMPRESARIAL</b></p>			
<p>e) ¿Cómo el nivel de establecimiento de un sistema de información y comunicación influye en el desarrollo de los procesos de las microempresas?</p>	<p>e) Verificar si la implementación de un sistema de información y comunicación influye en el desarrollo de los procesos de las microempresas.</p>	<p>e) Implementar un sistema de información y comunicación influye en el desarrollo de los procesos de las microempresas.</p>			<p><b><u>INDICADORES:</u></b></p> <p>Y1: Cultura organizacional Y2: Objetivos y metas Y3: evaluación de desempeño</p>	
<p>f) ¿En qué medida el grado de establecimiento de actividades de prevención y monitoreo influye en la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos de la empresa.</p>	<p>f) Señalar si el establecimiento de actividades de prevención y monitoreo influye en la eficiencia y eficacia del manejo los recursos de la empresa.</p>	<p>f) Establecer actividades de prevención y monitoreo influye en la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos de las microempresas.</p>			<p>Y4: Conciencia de control Y5: Procesos Y6: Eficiencia y eficacia</p>	

## ANEXO Nº 2

### GUÍA DE ENTREVISTA

La presente guía, tiene por finalidad recoger información sobre **“EL CONTROL GERENCIAL EN LA GESTIÓN DE LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE VAJILLA DE ACERO INOXIDABLE EN EL DISTRITO DE ATE, 2011-2012”**, sobre el particular se le solicita que las preguntas que se detallan a continuación en la presente se sirva responder con sus propias palabras lo que considere pertinente, su opinión será muy importante para el estudio antes señalado, se recuerda que esta técnica es para fines académicos. Se le agradece su participación.

1. **¿Considera que mejoraría la situación de las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable si se implementaría un sistema de control gerencial?**

.....  
.....  
.....  
.....

2. **¿Cree usted que la implementación de un control gerencial contribuirá a mejorar la estructura, el sistema de información y los procesos en las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable?**

.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿En su opinión cree que cada negocio tiene sus factores claves de éxito tales como: calidad del producto y servicio al cliente?

.....  
.....  
.....  
.....

4. ¿Está de acuerdo que la gestión empresarial tiene como objeto mejorar la productividad y competitividad de las empresas?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿Considera usted que la planificación y el presupuesto ayudaría a mejorar el manejo del negocio?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. ¿Cree usted que cada microempresa deba incorporar controles que sean adecuados a su realidad como son: un control para revisar la calidad del producto, efectuar inventario a las mercaderías, análisis de las desviaciones y emitir información contable entre otros?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7. **¿Considera que un adecuado control permitirá manejar una adecuada estructura de los costos en los que incurre las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

8. **¿Qué expectativas tiene las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable en el contexto de la globalización con respecto al financiamiento y renovación tecnológica de sus máquinas?**

.....  
.....  
.....  
.....

9. **¿Considera usted que la calidad es importante para lograr obtener la preferencia del cliente?**

.....  
.....  
.....  
.....

10. **¿Qué recomendaciones sugeriría, con la experiencia laboral que tiene en el sector para que las microempresas productoras de vajilla de acero inoxidable sea competitiva?**

.....  
.....  
.....  
.....

## ENCUESTA

### INSTRUCCIONES

La presente técnica tiene por finalidad recoger información de interés para el estudio, el mismo que está referido a **“EL CONTROL GERENCIAL EN LA GESTIÓN DE LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE VAJILLA DE ACERO INOXIDABLE EN EL DISTRITO DE ATE, 2011-2012”**, al respecto se le pide que en las preguntas que a continuación se acompaña tenga a bien elegir la alternativa que considere apropiada, marcando para tal fin con un aspa (x) en el espacio correspondiente. Esta encuesta es anónima, se le agradece por su participación y los datos proporcionados son con fines académicos.

1. ¿En su opinión está de acuerdo que la integridad y los valores reduce la propensión de los trabajadores a participar en actos deshonestos?

Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

Justifique su respuesta.....

.....

2. ¿Sabe usted si el compromiso de competencia mejorará las habilidades y capacidad de análisis de los integrantes de una organización?

Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

Justifique su respuesta.....

.....

3. ¿Está Usted de acuerdo que la implementación de controles para la identificación y valoración de los riesgos es importante para la rentabilidad de la empresa?

Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

Justifique su respuesta.....

.....

4. ¿En su opinión la separación de funciones depende en gran parte del tamaño de la organización?

Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

Justifique su respuesta.....

.....

5. ¿Está usted de acuerdo que un sistema de información y comunicación favorece que el área contable proporcione información para la toma de decisiones de forma oportuna?

Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

Justifique su respuesta.....

.....

6. ¿En su opinión las actividades de monitoreo (seguimiento) permiten la evaluación del desempeño de los trabajadores en una organización?

Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

Justifique su respuesta.....

.....

7. ¿Cree usted que la Cultura Organizacional importante para el sostenimiento y desarrollo de la empresa?

Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

Justifique su respuesta.....

.....

8. ¿En su opinión la empresa debe definir sus objetivos y metas de forma realista?

Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

Justifique su respuesta.....

.....

9. ¿Cree usted que el personal necesita una adecuada motivación para lograr un buen desempeño laboral?

Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

Justifique su respuesta.....

.....

10. ¿El ambiente de control influye en la conciencia de control del personal de la empresa?

Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

Justifique su respuesta.....

.....

11. ¿La comunicación es importante para que los procesos sean eficientes?

Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

Justifique su respuesta.....

.....

12. ¿En su opinión la innovación y la creatividad de los gerentes permite que los resultados sean eficientes y eficaces para la organización?

Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

Justifique su respuesta.....

.....

13. ¿Tiene usted conocimiento de la importancia del control gerencial en las empresas?

Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

Justifique su respuesta.....

.....

14. ¿Considera usted que la gestión empresarial es un proceso que requiere de una planificación estratégica?

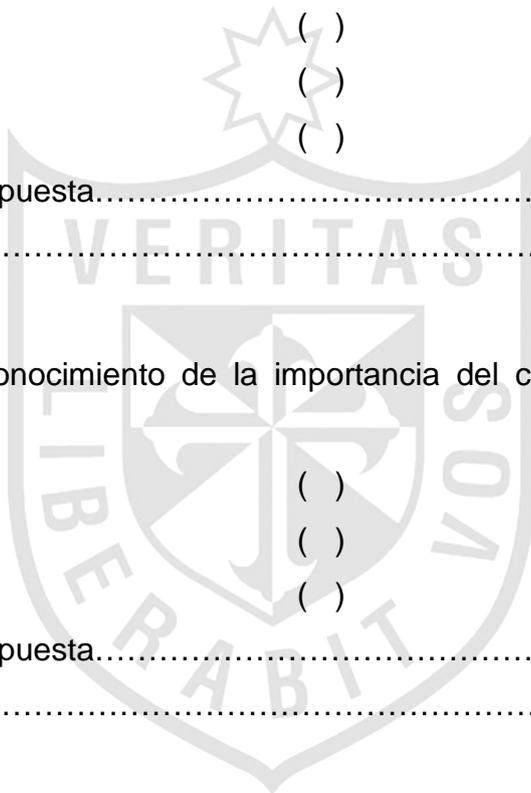
Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

Justifique su respuesta.....

.....



15. ¿Está usted de acuerdo que quienes gestionan las empresas deben saber primero qué quieren hacer y luego hacerlo?

Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

Justifique su respuesta.....

.....

16. ¿En su opinión es importante que exista una separación de funciones entre quien realiza la facturación, registra las ventas y maneja las entradas de efectivo?

Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

Justifique su respuesta.....

.....

17. ¿En su opinión cree usted que la evaluación de su desempeño es importante para tomar decisiones?

Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

Justifique su respuesta.....

.....

18. ¿Tiene usted conocimiento de que Estados Financieros emite la empresa y para qué sirven?

Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

Justifique su respuesta.....

.....

19. ¿Considera que quienes dirigen la empresa deben tener la información financiera en el momento oportuno?

Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

Justifique su respuesta.....

.....

