



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

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

**EFFECTOS DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE
LAS EMPRESAS PESQUERAS DE LA ACTIVIDAD
EXPORTADORA PAITA - PIURA**

TESIS

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

PRESENTADA POR

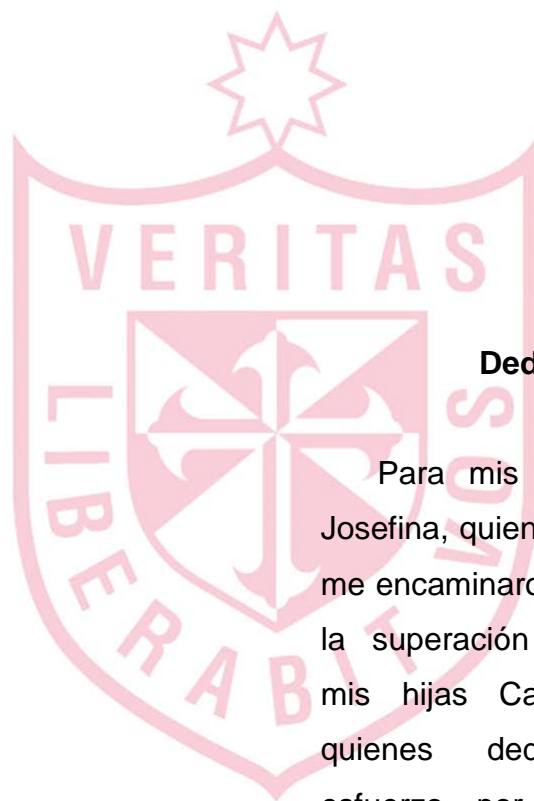
DORIS MARLENI VILLANUEVA CASTRO

LIMA, PERÚ

2013

**EFFECTOS DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE
LAS EMPRESAS PESQUERAS DE LA ACTIVIDAD
EXPORTADORA PAITA - PIURA**





Dedicatoria

Para mis padres Claudio y Josefina, quienes con su esfuerzo me encaminaron por el camino de la superación profesional; para mis hijas Carla y Pierina, a quienes dedico todo este esfuerzo, por el amor que les tengo, para mi esposo Carlos quien no dejo de ayudarme y para mi hermano Luis por sus consejos y orientaciones.

La Autora.



Agradecimiento:

A las autoridades de la Escuela de Posgrado de la Universidad San Martín de Porres, por haberme dado la oportunidad de seguir mis estudios; a los señores catedráticos, mi eterno agradecimiento por sus enseñanzas y a mis compañeros, mi gratitud por sus consejos.

La Autora.

ÍNDICE

PORTADA	i
TÍTULO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

	Nº de Pág.
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	01
1.2 Formulación del Problema	03
1.2.1 Problema General	03
1.2.2 Problemas Específicos	03
1.3 Objetivos de la Investigación	04
1.3.1 Objetivo General	04
1.3.2 Objetivos Específicos	04
1.4 Justificación de la Investigación	05
1.4.1 Justificación	05
1.4.2 Importancia	05
1.5 Limitaciones del Estudio	05
1.6 Viabilidad del Estudio	05

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la Investigación	06
2.2	Base Legal	09
2.2.1	Control Interno	09
2.2.2	Gestión Empresarial	10
2.3	Bases Teóricas	10
2.3.1	Control Interno	10
2.3.2	Gestión Empresarial	41
2.4	Definiciones Conceptuales	67
2.5	Formulación de Hipótesis	69
2.5.1	Hipótesis General	69
2.5.2	Hipótesis Específicas	69

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1	Diseño Metodológico	71
3.2	Población y Muestra	72
3.2.1	Población	72
3.2.2	Muestra	73
3.3	Operacionalización de Variables	74
3.3.1	Variable Independiente	74
3.3.2	Variable Dependiente	74
3.4	Técnicas de recolección de datos	75
3.4.1	Descripción de los instrumentos	75
3.4.2	Procedimiento de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos	75
3.5	Técnicas para el procesamiento de análisis de la información	75
3.6	Aspectos éticos	75

**CAPÍTULO IV
RESULTADOS**

4.1 Interpretación de Resultados	76
4.2 Contratación de Hipótesis	91

**CAPÍTULO V
DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Discusión	106
5.2 Conclusiones	108
5.3 Recomendaciones	109

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias Bibliográficas	111
----------------------------	-----

ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz de Consistencia	115
Anexo N° 2: Encuesta	117



RESUMEN

En cuanto al desarrollo de la tesis, trató sobre una problemática de mucho interés en el campo del control, como es el tema *“Efectos del control interno en la gestión de las empresas pesqueras de la actividad exportadora: Paita - Piura”* cuya información se recopiló por intermedio de los gerentes administrativos, finanzas y contadores, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario con el fin de establecer cuáles son los efectos de las acciones de control que inciden en la gestión de las organizaciones empresariales en referencia.

En la investigación, se planteó como objetivo, conocer cuál es la importancia que tiene el control interno en cuanto a la exportación en las empresas pesqueras, para lo cual buscando obtener información de interés para la tesis, se reunió toda la información que habían dado los encuestados, el cual fue procesado en la parte estadística y, posteriormente se llevó a cabo la interpretación de cada una de las interrogantes, con los aportes que habían brindado los interrogados, para luego llevar a cabo la contrastación de las hipótesis.

En cuanto a la estructura del trabajo, abarcó desde el planteamiento del problema, marco teórico, metodología, resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones, respaldada por una amplia bibliografía de diferentes especialistas, quienes con sus aportes ayudaron a clarificar la problemática en referencia, destacando que el control interno al aplicarlo conforme lo establecido en las diferentes áreas de la organización, permiten optimizar el trabajo en las organizaciones dedicadas a este tipo de actividad.

Al concluir la investigación, se determinó que la aplicación de la metodología de la investigación científica, fue empleada desde el planteamiento del problema, el manejo de la información para el desarrollo de la parte teórico conceptual; como también en cuanto a los objetivos, hipótesis y todos los otros aspectos vinculados al estudio; para luego finalmente, llevar a cabo la contrastación de las hipótesis y posteriormente llegar a las conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

As far as the development of the study, it treated on a problematic one about much interest in the field of the control, as it is the subject “Effects of the internal control in the management of the fishing companies of the exporting activity: Paita - Piura” whose information I compile myself by interval of the administrative managers, finances and accountants, to those who I am applied to the technique of the survey with its instrument the questionnaire to them with the purpose of establishing which are the effects of the control actions that affect the management of the enterprise organizations in reference.

In the investigation, was raised as objective, know what the importance that internal control in terms of export in the fishing companies, so looking for information of interest to the thesis, met all the information which had been given the respondents, which was processed in the statistical part, and then the interpretation of each one of the questions was conducted with the contributions that had provided the interrogated, then carry out the verification of the hypothesis.

As far as the structure of the work, it included from the Exposition of the Problem, theoretical Marco, methodology, results, discussion, conclusions and recommendations, endorsed by an ample Bibliography of different specialists, who with their contributions helped to clarify the problematic one in reference and emphasizing that the internal control when applying according to the established thing in different areas from the organization, allows to optimize the work in the fishing companies of the exporting activity.

At the conclusion of the investigation, it was determined that the application of scientific research methodology was employed from the problem statement, the management of information for the development of the theoretical conceptual as well as to the objectives, assumptions and all other aspects of the study, and then finally, conduct the testing of hypotheses and then draw the conclusions and recommendations.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la investigación, se llevó a cabo sobre “*Efectos del control interno en la gestión de las empresas pesqueras de la actividad exportadora: Paita - Piura*”, la misma que en su estructura trató desde Planteamiento del Problema, Marco Teórico, Metodología, Resultados; así como Discusión, Conclusiones y Recomendaciones, respaldada por una amplia Bibliografía de diferentes especialistas, quienes con sus aportes sobre las conceptualizaciones desarrolladas, permitieron comprender esta problemática.

En lo referente al Capítulo I: Planteamiento del Problema, se abarcó desde la descripción de la realidad problemática, donde se hace un comentario sobre los efectos que tiene el control interno en las empresas pesqueras de la actividad exportadora en Paita – Piura y como esta influye en la gestión de estas organizaciones; para luego a continuación desarrollar la formulación del problema: general y específicos, objetivos de la investigación, justificación de la investigación donde se señala las razones por las cuales se realizan la investigación y en cuanto a la importancia, se indica los aportes que dará el estudio en cuanto a este sector empresarial, terminando con las limitaciones del estudio y la viabilidad.

En el Capítulo II: Marco Teóricos del Estudio, se consideró entre los diferentes aspectos a tratar, los antecedentes de la investigación, base legal donde se considera la parte normativa para cada una de las variables; para luego continuar con el desarrollo de las bases teóricas sobre control interno y gestión empresarial, sustentadas con el apoyo bibliográfico de diferentes especialistas, quienes con sus aportes teóricos conceptuales se sustentó esta parte del trabajo; terminando con la formulación de la hipótesis: General y Específicas.

En el Capítulo III: Metodología; se trató desde el diseño metodológico de la investigación, para luego en cuanto a la población trabajar con los gerentes administrativos, financieros y contadores de las

empresas pesqueras en la actividad de exportación, determinándose en la muestra trabajar con noventa de ellos; a continuación se efectuó la paralización de las variables con sus respectivos indicadores, para continuar con las técnicas de recolección de datos, procesamiento de análisis de la información y terminar con los aspectos éticos.

Respecto al capítulo IV: Resultados, en esta parte del trabajo los datos obtenidos en la encuesta, permitieron el procesamiento estadístico y gráfico de cada una de las preguntas, para luego llevar a cabo las interpretaciones, donde en el primero de los párrafos se trabaja metodológicamente el análisis porcentual de los resultados y en el siguiente, se formuló el análisis e interpretación; para luego terminar esta parte del estudio, con la contrastación de hipótesis, para lo cual se aplicó el chi cuadrado.

En el Capítulo V: Discusión, conclusiones y recomendaciones, se trabajó desde la discusión, donde se analiza e interpreta aspectos vinculados a la base legal de la investigación, las bases teóricas sobre cada una de las variables y cuáles son los alcances que tiene el control interno en la gestión de las empresas pesqueras; para luego en las conclusiones considerar el resultado de cada una de las contrastaciones de las hipótesis. En la parte final, se plantean tres recomendaciones a manera de sugerencias, las cuales son aplicables, ya que están dadas de acuerdo a los estudios que se han realizado a estas organizaciones que se dedican a la exportación.

Finalmente, la tesis en cuanto a su estructura permitió el trabajo metodológico en cada uno de los capítulos, como también en la presentación de la información; terminando con las referencias bibliográficas y electrónicas que acreditan que la investigación se encuentra sustentada por una amplia bibliografía de diferentes especialistas, que con sus aportes han enriquecido las variables control interno y gestión empresarial. Además, se acompaña en los anexos la matriz de consistencia y la encuesta correspondiente.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La importancia de tener un sistema de control interno en las organizaciones empresariales, radica principalmente en que las normas, procedimientos y estrategias que se utilizan, permite optimizar la gestión y desde luego tomar las decisiones más coherentes a nivel organizacional, lo cual redundará en los resultados previstos.

En este panorama, encontramos que las organizaciones empresariales, principalmente las pesqueras, mayormente su proceso productivo no se desarrolla a nivel de Lima Metropolitana, sino por el contrario se ejecuta fuera de esta ciudad; ante lo cual a nivel de la administración se emplean acciones de control con el fin de establecer si el proceso productivo se viene cumpliendo conforme a los estándares de calidad considerados como parte del proceso;

sin embargo el hecho de tener unidades de la organización en diferentes lugares, obliga que a nivel de la administración se establezca como estrategia de trabajo, la realización de acciones de esta naturaleza.

Dentro de este contexto, teniendo presente que la empresa, cuenta con unidades operativas ubicadas en la Provincia de Paita-Piura y con la parte administrativa en Lima Metropolitana, es necesario que la administración con el fin de conocer como se encuentra la organización en su conjunto, siempre implementa acciones de control como un medio que lleve a cabo el cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos, que llegan inclusive hasta las áreas de comercialización y ventas a nivel nacional e internacional; es por eso que estas acciones de control se encuentran encaminadas a establecer lo anteriormente señalado.

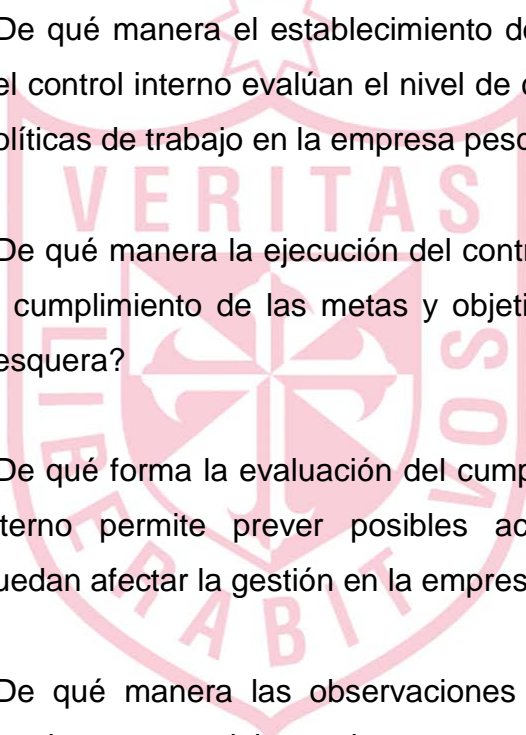
Finalmente podemos decir, que la importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asumieran de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es necesario que la administración tenga claro que el control interno es importante, en razón que permite la verificación del proceso productivo y optimiza la administración de la organización.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General

¿Qué efectos tiene el control interno en la gestión de las empresas pesqueras de la actividad exportadora ubicada en Paita-Piura?

1.2.2 Problemas Específicos

- 
- a. ¿De qué manera el establecimiento de metas y objetivos del control interno evalúan el nivel de cumplimiento de las políticas de trabajo en la empresa pesquera?
 - b. ¿De qué manera la ejecución del control interno incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa pesquera?
 - c. ¿De qué forma la evaluación del cumplimiento del control interno permite prever posibles acontecimientos que puedan afectar la gestión en la empresa pesquera?
 - d. ¿De qué manera las observaciones del control interno permite que se elabore planes operativos que guían las decisiones de esta empresa hacia el futuro?
 - e. ¿En qué medida las acciones correctivas permite asegurar que las actividades de la empresa sean consistentes y congruentes con lo planificado?
 - f. ¿De qué manera las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de control, mejoran el proceso productivo en la empresa pesquera?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Conocer los efectos del control interno en la gestión de las empresas pesqueras de la actividad exportadora ubicada en Paita-Piura.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Determinar como el establecimiento de metas y objetivos del control interno evalúan el nivel de cumplimiento de las políticas de trabajo en la empresa pesquera.
- b. Establecer si la ejecución del control interno incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa pesquera.
- c. Establecer si la evaluación del cumplimiento del control interno permite prever posibles acontecimientos que puedan afectar la gestión en la empresa pesquera.
- d. Determinar si las observaciones del control interno permite que se elabore planes operativos que guían las decisiones de esta empresa hacia el futuro.
- e. Analizar si las acciones correctivas permite asegurar que las actividades de la empresa sean consistentes y congruentes con lo planificado.
- f. Precisar si las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de control, mejoran el proceso productivo en la empresa pesquera de Paita-Piura.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Justificación

La presente investigación se justifica por cuanto la formulación de las medidas de control, mejora el proceso productivo en una empresa pesquera dedicada a la exportación de sus productos, ubicada en Paita-Piura.

1.4.2 Importancia

La presente investigación desarrollada es importante por cuanto está encaminado a brindar aportes significativos a favor de las empresas pesqueras, dedicadas a la actividad exportadora y además permitirá plantear normas y procedimientos apropiados a esta actividad.

1.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, no se presentaron inconveniente alguno para su desarrollo, culminación y presentación.

1.6 VIABILIDAD DEL ESTUDIO

El trabajo de investigación cuenta con la información necesaria para su desarrollo; así como también los medios necesarios para llevar a cabo dicho trabajo, por lo cual considero factible la ejecución del mismo.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Como parte de la realización del estudio, se llevó a cabo las averiguaciones relacionadas con investigaciones relacionadas con el tema a nivel de las Escuelas de Posgrado, encontrando que en la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras de la Universidad San Martín de Porres, no se ubicaron trabajos que hayan tratado sobre esta problemática; sin embargo existen algunas tesis que sin abordar similitudes con la realizada por la interesada, tratan como es el caso de ALVIZURI MANSILLA, Haydee Sabina (2003), quien trató sobre “***Incidencias del Control Interno en la Gestión de Cobranzas de la Universidad de San Martín de Porres***”, estableciendo que el control interno proporciona seguridad y permite alcanzar los objetivos a nivel de la organización, entre otros y facilita la optimización de la gestión en el área de cobranza de esta universidad.

Por otro lado, como parte del estudio se realizó la búsqueda de antecedentes en la Universidad de San Martín de Porres, donde se halló las siguientes tesis: TALLEDO GUZMÁN, María Caridad ***“Necesidad de un eficaz sistema de control interno en el fortalecimiento de la gestión de los créditos y cobranzas de una empresa comercializadora de productos alimenticios”*** (2003); VILCA COLONIO, Tolomeo ***“El control interno en la gestión de una subregión de Salud y gobierno local”*** (2008); ALVA GÓMEZ, Carlos Jaime ***“El control interno en la gestión de la Municipalidad de San Isidro”*** (2010);

Asimismo, FIGUEROA MENDOZA, Vito Modesto realizó su estudio sobre ***“El control interno como instrumento de apoyo a la gestión del abastecimiento del Instituto Nacional de Bienestar Familiar”*** (2002); ALFARO ALFARO, Carmen Rainelda ***“Evaluación del control interno en una auditoría de gestión para una empresa pesquera”*** (2002); PAREDES SILVERA, Julissa Mercedes ***“El control interno como herramienta de gestión de las cuentas por cobrar en las empresas comercializadoras de repuestos en general para Mercedes Benz en Lima Metropolitana”*** (2004); LÁZARO CASTILLO, Raquel Irene ***“La implementación de medidas de control interno en la gestión del área de caja del Ministerio de Energía y Minas”*** (2005);

De igual manera, BRINGAS AGUILAR, Alberto Misael ***“Implementación de un sistema de control interno y su incidencia en la gestión de la Municipalidad Provincial de Bongará - Región Amazonas”*** (2006); NIETO BRAVO, Erick Oscar ***“Efectos del control interno en la gestión financiera en la empresa de servicios Prontowash del Perú S.A”*** (2007); SIERRA TORRES, Olinda ***“El control interno y la gestión en el programa del vaso de leche en la Municipalidad de Santa Anita”*** (2007); RODRÍGUEZ JULCA, Dolber ***“El control interno como base de gestión en la Empresa Municipal Administradora de Peajes de***

Lima” (2008).

Además, otros estudios han tratado sobre el control interno, a nivel de la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, donde se halló el trabajo de NORIEGA GARATE, Oscar **“Importancia del Control Interno en el Nuevo Rol del Auditor a Nivel de la Inspectoría General de la PNP”** (2003); QUIROZ QUEZADA, Pedro Ricardo **“La Auditoría Operativa como Parte de la Evaluación del Control Interno de los Procedimientos en una Empresa Eléctrica en el Perú”** (2009); ROJAS RÍOS, Ángel Gricelio **“El Control Interno en la Administración de los Combustibles, Carburantes y Lubricantes en la PNP”** (2000); ALIAGA LOTMANN, Cruber Fernando **“El Sistema de Control Interno de Personal y su Incidencia en la Calidad del Servicio Policial de la DINANDRO PNP”** (2000).

De igual forma el estudio de VASALLO DOIG, Carlos A. trató sobre el **“Cumplimiento de los Estilos de Gestión y Dirección en el Hospital Nacional Almanzor Aguinada Asenjo de Chiclayo”** (2001); BASALDUA INGA, Teodulo **“Gestión Administrativa Gerencial y la Calidad del Servicio del Área de Emergencia del Hospital Central de la Policía Nacional de Lima-Perú”** (2002); trabajos de investigación que han tratado sobre las acciones de control interno, sin embargo dichos estudios se realizaron sobre problemáticas muy distintas y que no tienen relación alguna con el tema que se está investigando; por consiguiente este trabajo, reúne las condiciones temáticas y metodológicas suficientes, para ser considerada como “original”.

2.2 BASE LEGAL

2.2.1 Control Interno

a. Constitución Política del Perú de 1993

Artículo 74.- Los tributos se crean, modifican o derogan, o se establece una exoneración, exclusivamente por ley o decreto legislativo en caso de delegación de facultades, salvo los aranceles y tasas, los cuales se regulan mediante Decreto Supremo.

Los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales pueden crear, modificar y suprimir contribuciones y tasas, o exonerar de éstas, dentro de su jurisdicción y con los límites que señala la ley. El Estado, al ejercer la potestad tributaria, debe respetar los principios de reserva de la ley, y los de igual y respeto de los derechos fundamentales de la persona. Ningún tributo puede tener efecto confiscatorio.

Las leyes de presupuesto y de los decretos de urgencia no pueden contener normas sobre materia tributaria. Las leyes relativas a tributos de periodicidad anual rigen a partir del primero de enero del año siguiente a su promulgación. No surten efecto las normas tributarias dictadas en violación de lo que establece el presente artículo. (*)

(*) Texto según Ley 28390, publicada el 17 de noviembre del 2004.

Artículo 75.- El Estado sólo garantiza el pago de la deuda pública contraída por gobiernos constitucionales de acuerdo con la Constitución y la ley.

Las operaciones de endeudamiento interno y externo del Estado se aprueban conforme a ley.

Los municipios pueden celebrar operaciones de crédito con cargo a sus recursos y bienes propios, sin requerir autorización legal.

Artículo 76.- Las obras y la adquisición de suministros con utilización de fondos o recursos públicos se ejecutan obligatoriamente por contrata y licitación pública, así como también la adquisición o la enajenación de bienes.

La contratación de servicios y proyectos cuya importancia y cuyo monto señala la Ley de Presupuesto se hace por concurso público. La ley establece el procedimiento, las excepciones y las respectivas responsabilidades.

2.2.2 Gestión Empresarial

b. Decreto Ley Nº 25977 – Ley General de Pesca

Establece como finalidad del Ministerio de Pesquería (hoy Ministerio de la Producción), promover el desarrollo sostenido de la actividad pesquera como fuente de alimentación, empleo e ingresos y de asegurar el aprovechamiento responsable de los recursos hidrobiológicos, optimizando los beneficios económicos.

2.3 BASES TEÓRICAS

2.3.1 Control Interno

La organización empresarial consta de un conjunto de componentes que colaboran a la consecución de una eficacia y garantía en la actividad de la empresa. Es por ello que el control interno forma parte del sistema organizativo.

El control se desarrolla a través de la organización y de los procedimientos que giran alrededor de la misma.

Por ello, con una estructura organizativa, la organización de la empresa adquiere una forma y figura la cual permitirá alcanzar sus objetivos: el cumplimiento de los planes de desarrollo y su correspondiente control. Esta estructura organizativa es la constitución de un esquema formal en el que se tienen en cuenta todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que puedan existir dentro del equipo humano, considerando todos los factores materiales necesarios, para el alcance de los objetivos, es decir, las tareas en que se divide el trabajo y su coordinación.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura; la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección. Esta apreciación reconoce que el sistema de control interno se extiende más allá de las funciones que directamente corresponden a los departamentos contables y financieros.

Asimismo, el examen del control interno es la base fundamental sobre la que se apoyan la naturaleza, la extensión y la oportunidad de las pruebas de los registros de contabilidad y de los demás procedimientos de auditoría que se aplican en cada caso, sobre cada uno de los aspectos del negocio.

Es por ello, que al revisar la información relacionada con esta variable, encontrados que diferentes especialistas han

escrito bastante información, como **GONZALES MACHADO, Francisco (2000)** quien lo define de la siguiente manera: *“El control interno es el sistema por el cual da efecto a la administración de una entidad económica; y en su sentido más amplio, se designa sistema de control interno a la suma de todos los sistemas o métodos que utiliza la administración para lograr sus varios objetivos”*.¹

Por otro lado **HOLMES, W. Arthur (2003)** nos da la siguiente definición: *“El control interno se refiere a los métodos seguidos por una compañía (1) para proteger sus activos, (2) para proteger a la empresa en contra del mal uso de los activos, (3) para evitar que se incurra indebidamente en pasivos, (4) para asegurar la exactitud y la confiabilidad de toda la información financiera y de operación, (5) para evaluar la eficiencia en las operaciones y (6) para cerciorarse si ha habido una adhesión a la política que tenga establecida la compañía”*.²

De igual forma, el especialista **ÁLVAREZ AGUILAR, José (2000)** lo define así: *“El control interno comprende el plan de organización y el conjunto coordinador de los métodos y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información contable, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas prescritas por la Gerencia”*.³

¹ **GONZALES MACHADO, Francisco.** NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA, p.58

² **HOLMES, W. Arthur.** PRINCIPIOS BÁSICOS DE AUDITORÍA, p.59

³ **ÁLVAREZ AGUILAR, José.** DICCIONARIO DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL, p. 108

De igual manera **BRAVO CERVANTES, Miguel H. (2008)** manifiesta que *el concepto del control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio* para:

- La protección de sus activos (función de protección)
- Obtención de información financiera correcta y segura (función informativa)
- La promoción de la eficiencia de la operación (función de la eficiencia), acorde con las políticas de eficiencia prescrita por la dirección de la empresa

Esta definición también comprende o se extiende más allá de las funciones que directamente corresponden a los de contabilidad y finanzas, ya que puede incluir lo siguiente:

- El control presupuestal
- Costos estándar
- Información periódica sobre la operación, análisis estadístico y su distribución,
- Programas de entrenamiento del personal
- Un cuerpo de auditoría interna
- Estudios sobre tiempo y movimientos propios de la ingeniería industria; y
- Controles de calidad mediante un sistema de inspección que es fundamentalmente una función de producción. ⁴

En términos generales según los autores **ORTIZ B., José Joaquín y Armando, ORTIZ B. (2000)** manifiestan que el *Control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas*

⁴ BRAVO CERVANTES, Miguel H. AUDITORÍA INTEGRAL, pp. 179-180

adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y la veracidad la exactitud y la veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de la política prescrita, y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.⁵

Para **ÁLVAREZ ILLANES, Juan Francisco (2004)** lo define de la siguiente forma: ***“El control interno es el conjunto de planes, procedimientos, políticas, normas y métodos de organización, los cuales tiene por objeto asegurar una eficiente seguridad y eficacia administrativa y operativa, así como alentar y supervisar una buena gestión, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal organizado e instituido en cada entidad y proporcionar seguridad razonable de poder lograr las metas y objetivos propuestos”.***

Además, agrega que ***es considerado también como un proceso continuo, ejecutado por la dirección, la gerencia y el personal de la entidad para proporcionar seguridad y confiabilidad en las funciones, competencias y atribuciones encomendadas.***

Asimismo, el control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos,

⁵ **ORTIZ B., José Joaquín y Armando, ORTIZ B. AUDITORÍA INTEGRAL: CON ENFOQUE AL CONTROL DE GESTIÓN: ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, p. 30**

manuales y disposiciones institucionales, los mismos que contienen políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

En cambio, el control interno posterior es ejercido por los responsables de nivel superior de los servidores o funcionarios que ejecutan las acciones, funciones y atribuciones en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas.⁶

En cuanto a la importancia del control interno, el especialista manifiesta que el estudio y evaluación del control interno, es uno de los puntos más importantes que se debe considerar en el proceso de gestión pública, ya que depende de su funcionamiento y aplicación que se medirá la buena gestión, la probabilidad y transparencia en el desempeño funcional y permitirá conocer, si la entidad garantiza el desempeño óptimo de su gestión, organización y manejo de sus recursos, así como de disponer inmediatamente las acciones correctivas pertinentes ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.

Por lo tanto, es importante porque es un sistema creado para combatir el despilfarro, la negligencia, la pasividad, el mal uso de los recursos públicos, en suma la corrupción.

Además el control interno se expresa a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y gerencia, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección o monitoreo, verificación de acciones y procedimientos y evaluación de resultados, así como de la elaboración de documentos de gestión e instrumentos de gestión (Plan estratégico, Plan de desarrollo concertado, Plan de

⁶ **ÁLVAREZ ILLANES, Juan Francisco.** AUDITORÍA GUBERNAMENTAL INTEGRAL: TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS, pp. 149-150

desarrollo institucional, Plan operativo, Presupuesto participativo, Flujo de caja, etc.), formulación de sistemas de información gerencial, capacitación de personal, etc.⁷

Los objetivos del control interno según los especialistas **G. KELL, Walter y William, C. BOYNTON (2007)** son básicamente tres y las definen de la siguiente manera:

- **Información:** constante, completa y oportuna que es fundamental para el desarrollo de la empresa, ya que significa la base para las decisiones gerenciales y la formulación de planes futuros.
- **Protección:** que presenta el más claro objetivo, porque es la protección de los intereses del negocio, tanto contra debilidades humanas (desfalcos y otros), como el de la cobertura de seguros para proteger particularmente el activo fijo de la entidad.
- **La eficiencia de operación:** que actualmente es uno de los objetivos que atraen la atención de los hombres de negocios preocupados en mejorar la productividad de las empresas.⁸

Con relación a los elementos del control interno, el especialista **HOLMES, Arthur (2002)** refiere que se pueden agrupar en cuatro clasificaciones que son:

- a) **Organización.** Los elementos del control interno que interviene en ella son:
 - Dirección, que asume la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones

⁷ Id. Bid. p. 150

⁸ **G. KELL, Walter y William, C. BOYNTON.** AUDITORIA MODERNA, pp. 134-135

tomadas en su desarrollo.

- Coordinación que adopte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico; que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.
 - División de labores, que defina claramente la independencia de las funciones de *operación custodia y registro*.
 - Asignación de responsabilidades, que establezca con claridad los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autorización inherentes con las responsabilidades asignadas. En el marco de este principio fundamental, este aspecto consiste, en que no se realice transacción alguna sin la aprobación de alguien debidamente autorizado para ello.
- b) **Procedimiento.** Siendo necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización, siendo para ello necesario.
- *Planeamiento y sistematización.*- Para ello es deseable encontrar un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación; la división de labores; el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades, que de manera usual asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal, con las prácticas que dan efecto a las políticas de la

empresa, uniformar los procedimientos; reducir errores; abreviar el proceso de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresurables.

- *Registro y formas.*- Un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.
- *Informes.*- Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante del control interno, desde la preparación de balances mensuales, hasta las hojas de distribución de adeudos de clientes por antigüedad o de obligaciones por vencimientos.

c) **Personal.** El sistema de control interno no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos de personal capacitado e idóneo.

Los elementos que intervienen en este aspecto son:

- *Entrenamiento.*- Mientras mejores programas de entrenamiento se encuentren en vigencia más apto será el personal encargado de los diversos aspectos de la empresa.
- *Eficiencia.*- Luego del entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad.
- *Moralidad.*- Es obvio que la moralidad del personal es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno. Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son, en efecto,

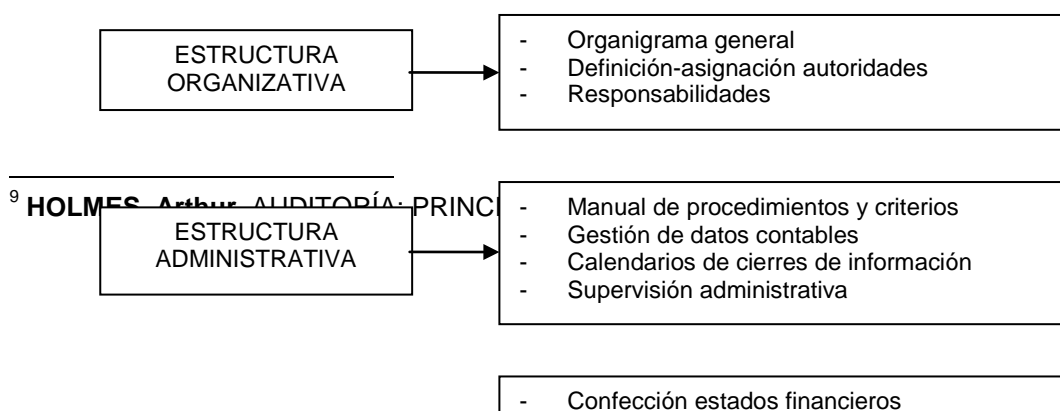
ayudas importantes al control.

- *Retribución.*- Es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia que en hacer ara desfalcar al negocio.

d) Supervisión. Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formatos e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno, teniendo en este aspecto fundamental un papel muy importante, el departamento de auditoría interna, que actúa como vigilante permanente del cumplimiento de la empresa con los otros elementos de control; organización, procedimiento y personal.⁹

De ahí, el especialista **AGUIRRE ORMAECHEA, Juan M. (2008)** refiere que el control interno general se centra principalmente en la estructura interna de control que se necesita en una sociedad, desde el punto de vista organizativo, administrativo y financiero, para llevar a cabo las transacciones propias de la actividad asegurando una seguridad, eficiencia y responsabilidad en todo el proceso o circuito de información generado y reflejado en los estados financieros de la empresa, para lo cual presentan el siguiente esquema para mejor apreciación.

ESTRUCTURA INTERNA GENERAL DE LA EMPRESA



Así, pues, los objetivos a considerar en esta área general para el alcance de un buen sistema de control interno, el especialista presenta los siguientes:

- **Objetivo 1:** La entidad tendrá establecida y definida una operatividad organizativa de gestión clara, precisa y responsable con el fin de crear una información rápida, fiable y resolutoria.
- **Objetivo 2:** Todas las transacciones administrativas-contables se realizarán de acuerdo con unas normas y criterios establecidos, y en las fechas definidas, con la supervisión de los responsables correspondientes.
- **Objetivo 3:** Se generará una información financiera y contable necesaria de una manera adecuada y exacta, en los periodos definidos, la cual tras un estudio y análisis dará lugar a la toma de decisiones.
- **Objetivo 4:** Los informes generados surgirán a partir de los estados financieros de la entidad las cuales están sujetas a verificaciones contables y de gestión con carácter periódico por personas independientes o externas de la entidad.
- **Objetivo 5:** Salvaguardia y custodia de todos los registros contables, financieros y de gestión relacionados con la operativa de la entidad así como de todos sus informes y análisis.

En cuanto al objetivo primordial de un bien sistema de control interno en una empresa es obtener, mediante una operativa de gestión apropiada y de funcionamiento correcto, toda la información real y adecuada a partir de las transacciones generadas e incurridas en su actividad empresarial. Esta información se reflejará en los estados financieros de la entidad dando lugar a un fiel reflejo de la situación económica-financiera de la misma así como de los resultados de todas sus operaciones.¹⁰

Ampliando su definición, el autor **ÁLVAREZ ILLANES, Juan Francisco (2004)** presenta las siguientes características del control interno de la siguiente forma:

- *Que permita comparar.* La mejor forma de determinar si un resultado es o no satisfactorio, si se ajusta a los previsto y si el rendimiento de una persona o unidad es bueno o malo, es comparándolo con una base establecida, modelo estándar.
- *Que tenga un costo razonable.* Todo control debe tener, por principio, un costo inferior a la evaluación de las desviaciones de la función controlada. En otras palabras, si las fallas o errores que puedan producirse tiene un costo más bajo que el del control a implantar, éste último no se justifica, desde un punto de vista económico. en algunas oportunidades o en ciertas actividades puede, sin embargo, establecerse un sistema de control que no sea económico cuando se justifique por razones psicológicas, de seguridad o por otras necesidades específicas.
- *Que sea oportuno.* La información que se deriva de cualquier sistema de control, debe ser conocida en el

¹⁰ **AGUIRRE ORMAECHEA, Juan M.** AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO, pp. 227-228

momento en que se lo necesite y con el tiempo suficiente como para poder adoptar medidas correctivas en forma oportuna. En todo caso, el sistema ideal de control detecta las desviaciones proyectadas antes que ellas ocurran realmente (control preventivo).

- *Que sea preventivo.* Como las fallas o desviaciones tiene que ser enmendadas antes de que los hechos estén consumados, el control debe detectar tendencias a medida que se va efectuando la ejecución, de tal manera que sirve de pronóstico de lo que ocurrirá y, no solamente, para confirmar acontecimientos que ya no se pueden remediar. Esto se complementa con una planificación que ofrezca alternativas de acción ante las distintas tendencias que detecte el control.
- *Que sea independiente.* No debe existir dependencia ni relaciones jerárquicas entre quienes realizan una función determinada de control o encargados de su control. Debe existir independencia entre verificador y verificado.
- *Que sea frecuente y sorpresivo.* Una parte importante de los resultados de un adecuado sistema de control, radica en el efecto psicológico que ejerce sobre las personas fiscalizadas. De acuerdo a esta circunstancia y principalmente, en los casos de controles selectivos o parciales, es recomendable que los actos de control (arqueos, conciliación y verificaciones sean frecuentes y sorpresivas), es decir, que constantemente se controle, pero que las personas encargadas de las funciones a controlar ignoren el momento en que se practicará, como también desconozcan las materias a inspeccionar.

- *Que sea comprensible.* Los controles deben ser totalmente claros, comprensibles y fáciles de utilizar para las personas que tienen que conocer sus resultados. Algunos sistemas de control, especialmente aquéllos basados en fórmulas matemáticas, gráficas de punto de equilibrio, complejas, análisis detallados e impresiones de computador no siempre son comprensibles a los administradores que deben usarlas.
- *Que sea flexible.* Los controles deben poseer la elasticidad necesaria para adaptarlos a circunstancias cambiantes e imprevistas; deben continuar siendo aplicables aún en el caso de cambios de planes, ante situaciones de emergencia o ante reconocidos fracasos. Si los controles son absolutamente rígidos, una falla o imprevistos que alteren la ejecución o planes pueden ocasionar una pérdida de control, a menos que se hayan previsto situaciones alternativas.
- *Que asegure una acción correctiva.* No es suficiente, tan solo, detectar las desviaciones con relación a los planes, sino que un sistema de control debe indicar donde han ocurrido las fallas, quien es el responsable de ellas y qué debe hacerse para corregirlas. El control se justifica solamente si las desviaciones experimentadas con respecto a los planes, se corrigen a través de la retroalimentación y la dirección apropiada.
- *Debe señalar las excepciones a los puntos críticos.* la gerencia debe centrar su atención en el control de áreas de gran significación (materialidad) para la consecución de los objetivos en las cuales cualquier desviación, por pequeña que sea, es importante y trascendente.

- *Deben ser objetivos.* Para que el control sea objetivo, la norma o medida de comparación deberá ser determinable y verificable. Las normas pueden ser cuantitativas, tales como costos, horas-hombres por unidad de servicio de determinación de un proceso, también pueden ser cualitativos, tales como un programa de capacitación con características específicas o el logro de una clase determinada de evaluación de la calidad del persona.
- *Que sea coordinado.* El control le da un aspecto práctico a las otras funciones fundamentales de la administración, que son la planeación, la organización y la ejecución; si alguna de éstas es inadecuada, por cuanto no tenga como resultado las metas deseadas, ese hecho se hará rápidamente por medio de un coordinado sistema de control por su íntima relación con todas y cada una de estas actividades.¹¹

El INFORME COSO (2006) define el Control Interno como un ***proceso integrado a los procesos, y no a un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.***

Asimismo, el control interno no solo está en la cúspide de la organización, en la cabeza del directivo, es responsabilidad de cada uno de sus integrantes. Mientras

¹¹ ÁLVAREZ ILLANES, Juan Francisco. Ob. Cit., pp. 155-157

que la Dirección fija las pautas, da los lineamientos, define la filosofía directiva; los auditores internos y externas brindan asesoramiento en la evaluación del sistema de control interno. Por tanto, el personal debe tener claro su papel dentro del sistema y la importancia de los controles; serán responsables de transmitir a los niveles superiores diferentes inquietudes, problemas y fraudes que aparezcan en el transcurso de la operativa.

Es por ello, que la razón de ser de toda organización es el logro de ciertos objetivos a nivel de la entidad, muchos de los cuales serán comunes a la mayoría de las organizaciones. La consecución de dichos objetivos de lograr a través del encauzamiento de esfuerzos entre las personas que forman una organización. Si las personas que planean los objetivos no poseen mecanismos que controlen a aquellos que tienen la responsabilidad de gestionar los negocios o realizar las actividades es improbable que dichos objetivos se cumplan.¹²

Tal es así, que **DRUCKER, Peter (2006)** alega que *la efectividad es el fundamento del éxito, la eficiencia es una condición mínima de supervivencia después de alcanzado el éxito. La eficiencia se preocupa de hacer bien las cosas, la efectividad de hacer las cosas que corresponden. La eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales. La eficacia en cambio es la capacidad para determinar los objetivos apropiados: hacer lo que se debe hacer. Por tanto, la eficacia es la clave del éxito en una organización.*

¹² **INFORME COSTO. INTERNAL CONTROL-INTEGRATED FRAMEWROK**, p. 22

En tal sentido, dichos objetivos de *eficacia y eficiencia* en el uso de recursos se manifiestan en las metas y en cuanto a desempeño, rentabilidad y protección de los activos. Los mismos deben reflejar la rama de actividad, el negocio y el entorno económico en el que se encuentran. En la medida que todas las operaciones de las organizaciones se cumplan, esto es sean eficaces y eficientes en el uso de recursos, existe razonable seguridad de que se logren los objetivos a nivel de la entidad.

Desde luego, el término control interno sobre la información financiera es definido como un proceso designado o bajo la supervisión del principal ejecutivo, o de los oficiales financieros del ente, o de las personas que desempeñen funciones similares, influenciados por el Directorio, la Gerencia y otra persona, el cual intenta proporcionar una razonable seguridad sobre la veracidad de la información financiera y la preparación de los estados contables para objetivos externos de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas.

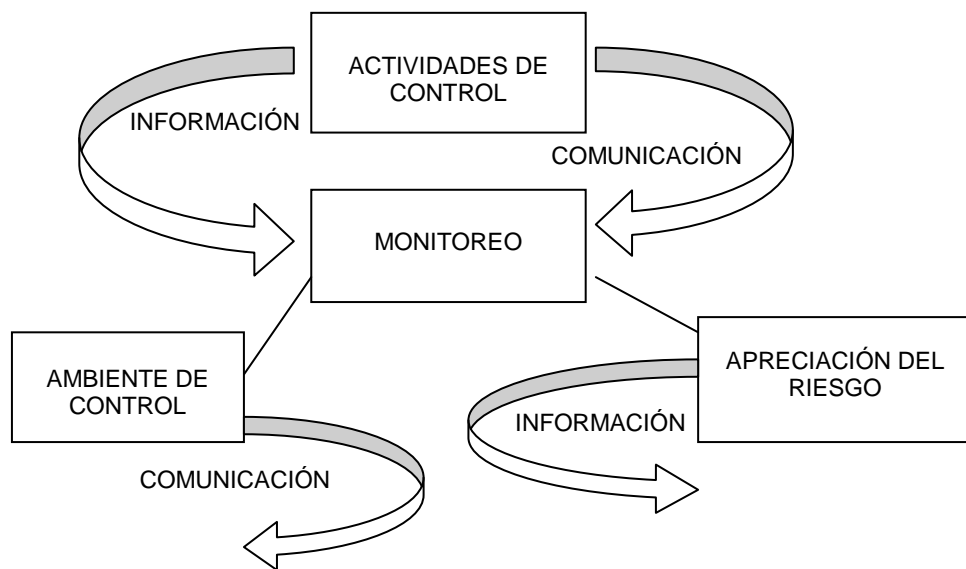
De esta manera, el control interno es un *proceso* no es un hecho aislado sino una serie de acciones estrechamente relacionadas con las actividades de la organización. Puede ser visto como una serie de procesos relacionados con los procesos de planificación, ejecución y supervisión por tanto son más efectivos cuando se construyen dentro de su infraestructura.

De otro lado, refiere, que ningún sistema de control interno puede proporcionar una seguridad absoluta en el cumplimiento de los objetivos. Existen ciertas limitaciones inherentes al sistema de control interno mencionadas en el

enfoque tradicional y en el informe COSO que están relacionadas con los siguientes elementos: a) errores humanos o fallas, b) abuso de autoridad por parte de alto ejecutivos o directivos, c) colusión, d) costo-beneficio, e) actividades repetidas.¹³

En lo referente a los componentes del control interno, la autora **BERBIA, Patricia (2008)** manifiesta que los componentes del control interno tal como lo indica la figura que presenta son los siguientes: el ambiente de control, la apreciación del riesgo, las actividades de control, la información y comunicación, el monitoreo.

COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO



Cabe señalar que el ambiente *de control* sirve de base para el resto de los componentes del sistema y ejerce influencia relevante en cada uno de los demás componentes. Establece el tono de una organización y la conciencia de control de su gente. Los factores del ambiente

¹³ **DRUCKER, Peter.** LA GERENCIA, TAREAS, RESPONSABILIDADES Y PRÁCTICAS, pp. 28-32

incluyen los incentivos y tentaciones, la integridad, los valores éticos, la competencia, la filosofía, el estilo operativo de la Dirección, el nivel de autoridad, responsabilidad, las prácticas y las políticas del personal.

Por consiguiente, los individuos pueden llegar a prácticas fraudulentas al elaborar los estados contables simplemente porque los incentivos o tentaciones son fuertes: presión para lograr objetivos de desempeño poco realistas, bonos dependientes de algún resultado financiero o ratio de mercado. Tal es así, que deben basarse en ciertos factores tales como el costo de capital, retorno sobre el capital, valor agregado, objetivos de calidad, crecimiento de las ganancias, administración del efectivo entre otros.

Por otra parte, la integridad y los valores éticos son fundamentales en toda organización pues afectan el diseño, administración y el monitoreo constante de los demás elementos del ambiente de control.¹⁴

Por otra parte, el investigador **FERNÁNDEZ ARENA, Jorge Antonio (2004)** informa que el control interno se divide en dos: a) control interno financiero y b) control interno administrativo y que los define a continuación:

El control interno financiero, comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que conciernen a la custodia de los recursos así como la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros. Este control debe estar proyectado a dar una seguridad que:

¹⁴ **BERBIA, Patricia.** EVALUACIÓN EFICAZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, pp. 21-22

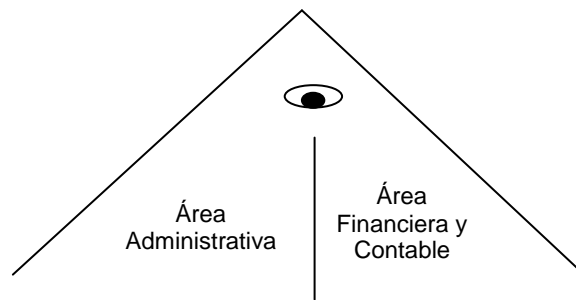
- Las operaciones y transacciones se ejecutan de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- Dichas transacciones se registran adecuadamente para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados y otros criterios aplicables a esos estados.
- El acceso a los bienes y/o disposiciones, solo es permitido previa autorización de la administración.
- Los asientos contables se hacen para controlar la obligación de responder por los recursos y que además el resultado de su registro se compara periódicamente con los recursos físicos.

Asimismo, los controles internos financieros generalmente incluyen controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de deberes entre las funciones de registro e información contable de las que involucran directamente las operaciones o la custodia de recursos, así como los controles físicos sobre dichos recursos.

Por otra parte, el control interno es responsabilidad principal del titular o máxima autoridad de la entidad y en lo relativo el control interno financiero la responsabilidad recae sobre el funcionario encargado de la dirección financiera, ante la máxima autoridad, quien debe asegurar que éste sea adecuado aún dentro de las áreas fuera de su competencia directa de ser necesario.

OJO VISOR QUE VIGILA TODA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA ¹⁵

¹⁵ FERNÁNDEZ ARENA, Jorge Antonio. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, p. 58-60



También, **LEONARD, William P. (2007)** quien presenta al ***control interno administrativo*** refiere que comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de la gerencia, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de las metas y objetivos programados.

Desde luego, el control interno administrativo sienta las bases que permiten el examen y evaluación de los procesos de decisión en cuanto al grado de efectividad, eficiencia y económica. Es por ello que tiene relación con el plan de organización, los procedimientos y registros concernientes a los procesos generales, las políticas dictadas al respecto y las metas y objetivos generales.

De igual modo, la protección de los recursos y la revelación de errores o desviaciones de los mismos es responsabilidad primordial de los miembros de la alta gerencia. El mantener un adecuado control interno administrativo es indispensable para cumplir con esta responsabilidad. La ausencia o ineficacia del control interno administrativo es signo de una administración débil e inadecuada. Un control interno adecuado existe cuando la

administración puede confiar en una autoevaluación de las operaciones y actividades o sin tener que efectuar inspecciones o controles externos a las operaciones normales.

Por eso, los controles internos administrativos pueden abarcar análisis estadísticos, estudios de tiempo y movimiento, informe de rendimiento, programas de capacitación empleados y controles de calidad.

Para que una entidad puede funcionar, a más de dotarla de los recursos necesarios e indispensables (humanos, materiales y financieros), debe poseer una organización administrativa compatible con su finalidad o razón de planeamiento, organización, dirección y control.

Sin embargo, realizar transacciones que incluyen una serie de pasos necesarios que conforman procedimientos para efectuar el intercambio de bienes y/o servicios con otras entidades o la transparencia o uso de los mismos dentro de la entidad. Asimismo, la autorización llevarlos a cabo nace de la máxima autoridad y es delegada por ella a otros funcionarios, sin perder su responsabilidad. A su vez, cada paso precisa la aprobación, la cual indica que se ha satisfecho las condiciones específicas o implícitas de la autorización para efectuarlo.

Si bien, cuando una transacción u operación se registra en la contabilidad, se hace necesario establecer y mantener los controles financieros pertinentes. De otro lado, la aplicación de procedimientos y el uso de registros para control administrativo son necesarios para la toma de decisiones por parte de la administración que son:

- El de beneficiarios visitados por trabajadores sociales
- El de trabajos defectuosos para controlar la producción.
- El de servicios de vacuna ofrecidos al pueblo en general.

Lo anteriormente expresado, no es de carácter restrictivo o excluyente, pues existen ciertos registros que pueden servir a los propósitos tanto administrativos como financieros, dependiendo esto de la finalidad o uso que se les dé. Como se puede apreciar, este asunto se torna complejo al no poder establecer con calidad el límite donde termina el control administrativo y comienza o nace el control financiero; ya que al auditor le interesa tanto el control interno financiero como el administrativo.¹⁶

Para **ÁLVAREZ ILLANES, Juan Francisco (2004)** las clases de control interno van más allá de lo descrito líneas arriba por su colega, pues expresa que el concepto de control interno tradicionalmente estuvo relacionado con los aspectos contables y financieros; pero, desde hace algunos años se considera que su alcance va más allá de los asuntos que tiene relación con las funciones del área de contabilidad y finanzas dado que incluyen también en el mismo concepto aspectos de carácter gerencial o administrativo. Aún cuando es difícil delimitar tales áreas, siempre es apropiado establecer algunas diferencias entre el alcance de lo siguiente:

- Control interno financiero
- Control interno gerencial
- Control interno contable
- Control interno operativo de gestión
- Control interno presupuestario

¹⁶ **LEONARD, William P.** AUDITORÍA ADMINISTRATIVA: EVALUACIÓN DE LOS MÉTODOS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA, pp. 25-28

- Control interno para el sistema de información computarizada.¹⁷

Referente a la evaluación del control interno, los investigadores **ORTIZ B., José Joaquín y Armando, ORTIZ B. (2000)** expresan que la verdadera evaluación del control interno es más que nada la impresión mental que cada una de las diversas actividades del negocio provoca en el auditor. Es de recomendarse, sin embargo, que el examen de control interno y las conclusiones relativas se hagan constar en papeles de trabajo.

Asimismo, manifiestan que existen tres métodos principales para registrar el examen de control interno en los papeles de trabajo que son los siguientes:

- Método descriptivo, por el se relacionan en los papeles las diversas características del control interno, clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados o registros de contabilidad que intervienen en el sistema.
- Método gráfico, consistente en presentar objetivamente la organización del cliente y los procedimientos que tienen el vigor en sus varios departamentos o actividades; o bien, en preparar gráficas combinadas de organización y procedimientos.
- Método de cuestionarios, en que se plantean las cuestiones que usualmente constituyen los aspectos básicos del control interno. Estos temas se desarrollan de antemano en forma de lista de preguntas que posteriormente se contestan en las oficinas de la entidad en presencia de las medidas de control realmente en vigor. Este método es muy usual en nuestro medio.

¹⁷ **ÁLVAREZ ILLANES, Juan Francisco.** Ob. Cit. pp. 160-161

En general, la evaluación del control interno debe ser más amplio en las primeras auditorías. Es recomendable que el auditor, se familiarice con los cuestionarios del control interno, con el propósito de saber indagar al funcionario responsable de determinada área o actividad.¹⁸

Cuando se describe la actividad gerencial es habitual mencionar las funciones básicas que la componen. A este respecto, el planteamiento, ya clásico en el ámbito de la administración de empresas, recoge, en su formulación más simple, las funciones de 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.

Con relación al control de gestión, el especialista **PÉREZ-CARBALLO VEIGA, Juan F. (2008)** manifiesta que en el control empresarial conviven instrumentos muy diferentes, aunque con una finalidad compartida: contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa. En este sentido, cabe diferenciar el *control operativo* del control de gestión.

Es así, que el primero pretende que las tareas específicas se desarrollen conforme a los planes. Este es el caso, del control de la línea de producción o de una máquina dentro de ella. Cuando la máquina no funciona con las prestaciones esperadas, el operario responsable, o un mecanismo automático, corrige su operación y la devuelve a la situación deseada. En general, en el control operativo los

¹⁸ **ORTIZ B., José Joaquín y Armando, ORTIZ B.** Ob. Cit. pp. 34-35

criterios, reglas de actuación e información utilizados deben ser concretos y precisos, por lo que el elemento de comportamiento de las personas es menos relevantes.

En tal sentido, 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.

Sin embargo, por eficacia se entiende el grado en que se contribuye a alcanzar un objetivo. La eficiencia, por el contrario, trata de medir la productividad de la gestión, es decir, la relación entre resultados y costes. También, es habitual encontrar situaciones en que una unidad es muy eficiente pero poco eficaz.

Cabe mencionar, que las características señaladas para la función de control son aplicables al control de gestión aunque éste incorpore algunas otras adicionales, según como lo expone a continuación el especialista.

En cuanto al ámbito de actuación el control de gestión debe contemplar toda la empresa. Su objetivo, a diferencia de otros medios de control más específicos, consiste en asegurar la buena marcha del conjunto de la organización. Para ello, es preciso controlar las distintas funciones, actividades y áreas de responsabilidad y efectuar la síntesis necesaria para ofrecer una visión global de la calidad de la gestión con base al control por resultados.¹⁹

¹⁹ **PÉREZ-CARBALLO VEIGA, Juan F.** CONTROL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL: TEXTOS Y CASOS, p. 29

Con respecto al objeto, según **AMAT, J. (2000)** manifiesta que es importante reiterar la diferencia entre el control de actividades y el control de la gestión de los responsables. El primero evalúa si una actividad (producto, proyecto, división, etc.) es conveniente o no para la empresa; analiza el interés de mantenerla. El control por responsabilidad aborda el desempeño de los gestores. No es frecuente que una actividad atractiva esté mal gestionada y viceversa.

Por tanto, el control de gestión está limitado en el sentido de que no puede contemplar todos los parámetros involucrados en una actividad. De hecho, deberá centrarse en aquellas más importantes. Parece lógico que en toda actividad unos aspectos de la gestión sean más relevantes que otros. Y entre los más relevantes, probablemente haya unos pocos que sean críticos. Es decir, si se gestionan correctamente, es razonable prever que la empresa, o una unidad de la misma tenga éxito.

Finalmente, el control de gestión aplica diversos procedimientos, métodos e instrumentos que han de estar integrados en un sistema formal. Esto es, el control de gestión exige definir un *sistema* que incorpore los controles más relevantes de la empresa.²⁰

En cuanto que el control empresarial pretende actuar sobre la conducta de las personas, tan importante como las especificaciones de diseño del sistema a aplicar es la utilización que se haga del mismo. No es aventurado decir que es más eficaz un sistema de control sencillo y bien

²⁰ **AMAT, J.** EL CONTROL DE GESTIÓN, p. 20

gestionado que un sistema muy perfeccionado pero mal utilizado.

Por ende, lo importante no es disponer de un modelo perfecto, sino de uno capaz de influir satisfactoriamente sobre la actuación de los distintos rangos de responsabilidad, pues el control actúa sobre las personas. En este sentido, la sencillez es un atributo deseable en cualquier sistema de control par evitar la confusión.

Es frecuente que sistemas diseñados, en sus aspectos formales, con gran minuciosidad y rigor queden reducidos a mera rutina por ser gestionados deficientemente. Un sistema de control de gestión debe ser algo más que un procedimiento para medir los resultados de la organización. En la práctica, todo sistema de control comporta un estilo de dirección definido por la intensidad de la participación, cuyo fin principal es contribuir al aprendizaje y a la mejora.²¹

Por otro lado, los autores **MALLO, C. y J., MERLO (2005)** informan que el control de gestión es un concepto amplio que permite definir un estilo de dirección basado en la gestión activa de la empresa en su entorno, en la definición y asignación de objetivos, así como en la participación y responsabilización coordinadas del conjunto de la organización. Para ello, utiliza una serie de técnicas y procedimientos entre los que se incluye la información suministrada por los sistemas contables.

Por ello, los sistemas de contabilidad de gestión son aplicables a todo tipo de empresa y organización que fabrique productos u ofrezca servicios, con independencia

²¹ **AMAT, J.** EL CONTROL DE GESTIÓN, p. 28

de que lo haga con el objetivo principal de obtener beneficios o no.

En tal sentido, la información que genera la contabilidad de gestión se orienta, principalmente, a cubrir las necesidades para la toma de decisiones y a medir la eficiencia en la utilización de los recursos económico-financieros de la empresa.

De igual manera, todo sistema de control de gestión ofrece información como medio de comunicación de objetivos, planes de conocimiento y evaluación de resultados. Los sustantivos de la información es su capacidad para estimular la toma de decisiones y, en consecuencia, para la acción. Su disponibilidad posibilita identificar alternativas de actuación, reduce la incertidumbre en cuanto a las consecuencias previsibles de las decisiones y permite valorar los resultados obtenidos.²²

En este aspecto, relacionado al control de gestión, los autores **ANTHONY, R. y V., GOVINDARAJAN (2003)** refieren que resulta crítico identificar las variables que se han de controlar en cada centro, ya sea la empresa en su conjunto o las unidades de rango inferior. Este proceso de selección de la información relevante ha de apoyarse en los dos siguientes criterios:

- Adecuarlas a las necesidades del responsable de la unidad para propiciar que sea él mismo quien aplique el control de gestión en su centro.
- Limitarla al mínimo necesario para reducir los costes de su captura, registro y elaboración y acotar el esfuerzo de

²² **MALLO, C. y J., MERLO. CONTROL DE GESTIÓN Y PRESUPUESTARIO, p. 59**

quien haya de analizarla.

Desde luego, la forma convencional de presentar la información es un sistema de control de gestión consiste en agruparla en informes de resultados, por áreas de responsabilidad y de actividad. Un informe de resultados compara la situación real con los objetivos, a fin de identificar las desviaciones producidas, especificando además lo siguiente:

- Las causas de la desviación,
- La unidad organizativa y responsable
- Las acciones correctoras a tomar,
- El plazo y el coste de la implantación

También es conveniente incluir una previsión de la evolución futura de las desviaciones significativas, al objeto de valorar la entidad y repercusión, y adoptar decisiones de planificación. Por ende, los informes de control de gestión se emiten con periodicidad programada. Ello no quiere decir que los responsables operativos deban esperar a recibir el informe respectivo para tomar decisiones correctoras. Son muchas las fuentes de información adicionales que permiten a los responsables identificar problemas, adoptar soluciones y actuar. Por ello, los informes de control no deben, en principio, incluir sorpresas. Éstas deben haber sido identificadas previamente, por lo que el informe debe contener ya las soluciones.

De igual forma, expresan que un síndrome frecuente del sistema de información para el control de gestión consiste en el exceso de informes que se emiten, tanto en número como en contenido. Es habitual enfatizar más la cantidad de datos que su efectividad o, al menos, no prestar la debida atención

a escoger aquellos parámetros de control realmente importantes para explicar el éxito o el fracaso de la gestión. De hecho, la existencia de más controles no implica, necesariamente, mayor control sobre las operaciones.

Esta realidad se debe, probablemente, a que las empresas disponen de gran cantidad de datos sobre sus transacciones. Son datos que se derivan de sus sistemas de facturación, cuentas por cobrar y a pagar, contabilidad general y de costes, almacenes, etc. Por ello resulta fácil preparar informes que se limiten a incorporar la información ya disponible.

Pero en toda empresa existen unos factores clave de éxito que si se comportan satisfactoriamente aseguran que la empresa obtendrá buenos resultados, siempre y cuando el resto de las variables alcancen un nivel mínimo razonable. Por el contrario, un fracaso continuado en uno de estos factores clave hará que la empresa tenga una actuación pobre, con independencia del resultado en el resto de las áreas.

Como informan, el sistema de información deberá dar prioridad a medir estos factores clave, tanto a nivel de empresa como para sus áreas operativas.²³

Finalmente, la misión del control interno es propiciar mejoras en la gestión, mediante el análisis y la información oportuna y sustentada, cautelando la probidad y la transparencia en la administración. Así como promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de

²³ ANTHONY, R. y V., GOVINDARAJAN. SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN, pp. 23-25

la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados mediante la ejecución de acciones de control para el cumplimiento de los fines y metas institucionales.

2.3.2 Gestión Empresarial

Toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios. Sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan voluntad de sus gestores, tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar aquellos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos.

En un entorno donde por lo general dichos recursos escasean, el empresario debe aplicar fórmulas para persuadir y motivar continuamente a los inversores o fuentes de capital, para que apoyen su proyecto empresarial.

Es por ello, que al revisar la información relacionados con la variable, encontramos los especialistas que tratan este tema, tienen puntos de vista diferentes. Tal es así que el autor **RUBIO DOMÍNGUEZ, Pedro (2006)** manifiesta que ***“La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados para la organización”***.²⁴

Para el especialista **DE LA CRUZ CASTRO, Hugo (2000)** la gestión es: ***“la aptitud para organizar y dirigir los recursos de una empresa, con el propósito de obtener***

²⁴ RUBIO DOMÍNGUEZ, Pedro. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL, p. 12

el grado óptimo de posibilidades (servicios, valor económico, añadido y acto continuado) mediante decisiones que; efectúe el gestor dirigidas a conseguir los objetivos previamente fijados.

Acción y efecto de gestionar o sea, efectuar trámites o diligencias para realizar a concluir un asunto público o privado".²⁵

De igual manera, **ÁLVAREZ AGUILAR, José (2000)** refiere que ***la gestión es la acción o efecto de gestionar o administración o organización.***²⁶

Por otro lado, los autores **ALHAMA BELAMARIC, Rafael; ALONSO ARRASTÍA, Francisco y Rafael, CUEVAS CAÑIZARES (2001)** lo definen de la siguiente manera: ***"La gestión es la forma en que aplica el saber"***.²⁷

De ahí, **GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. y James H., DONNELLY (2001)** lo definen de la siguiente manera: ***"La gestión empresarial es el proceso de hacer que se realice el trabajo por medio del personal"***.²⁸

Según, los investigadores **IVANCEVICH, John M. y otros (2003)** lo definen de la siguiente forma: ***"La gestión empresarial es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de***

²⁵ **DE LA CRUZ CASTRO, Hugo.** GLOSARIO EMPRESARIAL: TRIBUTARIO, CONTABLE, JURÍDICO, ECONÓMICO FINANCIERA, LABORAL, BURSÁTIL, ADUANERO, p. 585

²⁶ **ÁLVAREZ AGUILAR, José.** Ob. Cit. p. 161

²⁷ **ALHAMA BELAMARIC, Rafael; ALONSO ARRASTÍA, Francisco y Rafael, CUEVAS CAÑIZARES.** PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL REALIDADES Y RETOS, p. 104

²⁸ **GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. y James H., DONNELLY.** LAS ORGANIZACIONES: COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA Y PROCESOS, p. 877

otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar".²⁹

Ampliando su definición, los autores **ALHAMA BELAMARIC, Rafael; ALONSO ARRASTÍA, Francisco y Rafael, CUEVAS CAÑIZARES (2001)** declaran que la gestión es el concepto y palabras más utiliza desde hace dos o tres décadas no ya en la literatura especializada, sino en conversaciones entre especialistas, empresarios o personas en la calle.

Tal es así, que las teorías y prácticas desde los tiempos en que primaba la tendencia o enfoque administrativo de la empresa, en la década del 50, pasando por el enfoque social, hasta llegar al enfoque estratégico de los años 90, han tenido tantos desarrollos que es necesario no sólo una orientación estratégica de este tema, sino un enfoque estratégico que facilite la comprensión y la orientación.

²⁹ **IVANCEVICH, John M. y otros.** GESTIÓN, CALIDAD Y COMPETITIVIDAD, p. 12

De igual manera, la formulación de estrategias relacionadas con el personal –no desde el punto de vista tradicional de “administración de personal” o de “necesidad de adquirir habilidades y conocimientos”- no está siendo abordada con un sentido adecuado de prioridades. Se sigue identificando como subproducto subordinado a otras actividades o a un conjunto de funciones y no ocupa el rol estratégico que debe desempeñar entre los objetivos que se acuerdan. No es una actividad ni es sólo la función de personal. Más, esto lo analizaremos con posterioridad.

Por eso, subraya que es necesario entender la gestión como las formas que toman las acciones para aplicar el saber. Se convierte de hecho en una *función genérica de toda la organización empresarial*, lo que significa que las funciones de las subdivisiones estructurales tradicionales, por separado, no son capaces de llevar a cabo la mencionada función genérica.³⁰

LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO – USAT (2007) informa que *la gestión empresarial es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.*

Es por ello, que una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

³⁰ ALHAMA BELAMARIC, Rafael; ALONSO ARRASTÍA, Francisco y Rafael, CUEVAS CAÑIZARES. Ob. Cit. pp. 17-19

De otro lado, la entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al aparecimiento y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo. Por lo tanto la empresa agrícola moderna debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado. Se puede decir entonces que la mayor parte de las empresas agrícolas se han visto en la necesidad de abrazar una gestión de adaptación a los cambios y a las nuevas circunstancias venideras.³¹

Cabe mencionar, que la comunicación como instrumento de gestión empresarial, el especialista **GISPERT, Carlos (2004)** informa que la comunicación es útil para el desenvolvimiento de las actividades de las empresas, al constituir un instrumento mediante el cual se consigue la cooperación voluntaria, el espíritu de equipo, etc.; en suma, su utilidad se manifiesta también en relación con la gestión de la empresa, y más concretamente, con el ejercicio de las funciones directivas del empresario.

Pues, esta utilidad se presenta, en general, en dos facetas: a) como instrumento necesario en la *planificación y dirección* de las actividades empresariales, y b) como medio para facilitar la *supervisión o control* de lo realizado, y de cómo se ha llevado a cabo. En este apartado nos ocuparemos sólo de la primera faceta, dejando el estudio de la segunda para los apartados relativos al control y la supervisión.

³¹ **UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO – USAT. GESTIÓN EMPRESARIAL PARA AGRÓNOMOS, p. 19**

Asimismo, todo plan o programa pretende la conjunción de un equipo de hombres, máquinas y materiales para alcanzar uno o varios objetivos en las mejores condiciones posibles (de tiempo, calidad, economía, etc.). El plan o programa supone la *toma de una decisión, previa*, pero después de estudiar las diversas posibilidades, los medios y los problemas existentes.

De igual modo, la necesidad de plan radica en que una empresa moderna debe evitar en lo posible la influencia del azar y de la decisión precipitada. Supone un paso intermedio entre la realidad y la mera posibilidad, y problemática de la empresa. Asimismo, el programa o plan requiere la existencia de unas instrucciones previas y de una información adecuada para llevarlo a cabo.

Por todo ello, la comunicación contribuye a la planificación y ejecución de los diversos aspectos de las funciones directivas, por el hecho de facilitar ideas, instrucciones, órdenes y conseguir la adecuada cooperación por parte de todos.³²

En cuanto a las capacidades y habilidades de la función gerencial, el especialista **SÁNCHEZ CABRERA, Álvaro (2001)** expresa que implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos a como se señalan a continuación:

- Capacidad para tomar decisiones
- Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia

³² **GISPERT, Carlos.** BIBLIOTECA PRÁCTICA DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS. PERSONAL Y ASESORAMIENTO EXTERNO, pp. 454-455

- Habilidad para supervisor, control y liderar
- Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro
- Habilidad para despertar entusiasmo
- Habilidad para desarrollar nuevas ideas
- Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes
- Capacidad de trabajo
- Habilidad para detectar oportunidades y generar nuevos negocios
- Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos.
- Imparcialidad y firmeza
- Capacidad de adaptarse al cambio
- Deseo de superación
- Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa.
- Capacidad para el análisis y solución de problemas
- Paciencia para escuchar
- Capacidad para relacionarse ³³

Con respecto a la clasificación de la gestión empresarial según sus diferentes técnicas, el autor **HALL H., Richard (2006)** refiere que la gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor.

³³ **SÁNCHEZ CABRERA, Álvaro.** GESTIÓN EMPRESARIAL, RELACIONES DE PODER, LIDERAZGO, CONFLICTO E INTERESES EN UNA ORGANIZACIÓN FINANCIERA, p. 19

Es por ello que el objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo. Tal es así que presenta las técnicas de la gestión empresarial y las define para mayor apreciación:

- *Análisis estratégico:* diagnosticar el escenario, identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.
- *Gestión Organizacional o Proceso Administrativo:* planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa, organizar, determinar las funciones y estructura necesaria para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.
- *Gestión de la Tecnología de información:* aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.
- *Gestión Financiera:* obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.
- *Gestión de Recursos Humanos:* buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible

preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

- *Gestión de Operaciones y Logística de Abastecimiento y distribución:* suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información, etc. En productos finales debidamente distribuidos.
- *Gestión Ambiental:* contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.³⁴

Con relación a las pautas básicas fundamentales para una gestión adecuada, la **UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO – USAT (2007)** informa que para lograr obtener éxito en la empresa y poder mantenerlo existen muchas fórmulas, sin embargo, existen ciertas pautas fundamentales que los empresarios, operadores de servicio o administradores deben de tomar en cuenta para gestionar adecuadamente su negocio sobre todo si nos referimos a los pequeños empresarios como son los siguientes:

- Querer y cuidar a los clientes compradores
- Encuentre a los compradores que usted quiera
- Descubra qué quieren sus clientes compradores
- Oriente a su cliente comprador a obtener lo que quiera
- Entregue siempre un valor entregado.

³⁴ **HALL H., Richard.** ORGANIZACIONES: ESTRUCTURA, PROCESOS Y RESULTADOS, p. 96

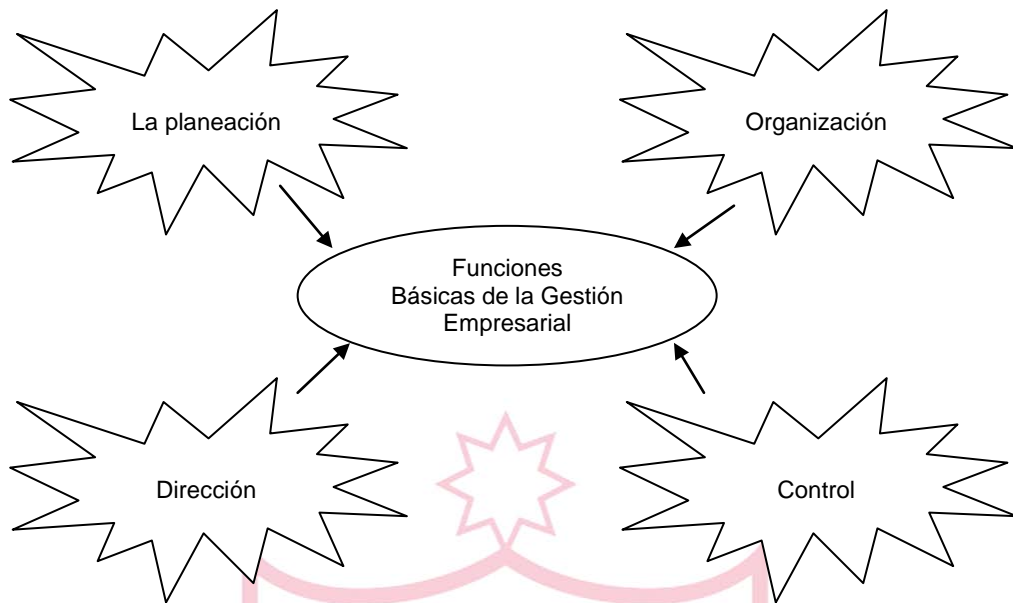
Entonces, el éxito de una gestión empresarial dependerá de muchos factores, por ejemplo, la localización, competencia, etc. Sin embargo el empresario puede crear su propio modelo según su gestión adaptándose a sus habilidades, empresariales y recursos disponibles actuales y futuros. Por otro lado cuando el buen empresario productos o administrador está creando su propio modelo de gestión deberá siempre efectuar lo siguiente:

- Planear a corto, mediano y largo plazo
- Usar herramientas cuantitativas en la toma de decisiones.
- Reducción y control de costos
- Generación de valor agregado
- Prever el cambio
- Mantener una visión amplia del negocio

De acuerdo con las funciones básicas de la gestión empresarial, la Universidad indica que existen cuatro:

- Planeación
- Organización
- Dirección y
- Control, y que a su vez gráfica para mayor apreciación a continuación:

FUNCIONES BÁSICAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL ³⁵



Según **MOORE, James F. (2003)** el proceso de gestión empresarial se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestión básica. En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de *planificar*, *organizar* y *controlar* que se vinculan entre sí mediante la función de *liderar*, los cuales los define para mayor apreciación:

La **planificación**, es la función que representa el coronamiento de la gestión. Las actividades de planificar determinan los objetivos de una organización y establecen las estrategias adecuadas para su consecución. La calidad ha de ser un objetito de alta prioridad en la planificación. Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica de las decisiones de planificación.

Es así, que los gestores, en todos los niveles de la

³⁵ UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO – USAT. Ob. Cit. pp. 23-24

organización, han de planificar. Los gestores perfilan, a través de sus planes, lo que la organización ha de llevar a cabo para lograr el éxito. Por diferentes que sean los enfoques que se dan a los planes, todos sin excepción tienen que ver con el logro de los objetivos de la organización a corto y a largo plazo ha de figurar entre los de mayor importancia.

Es por ello, que si se logran los objetivos de calidad, será más fácil alcanzar otros objetivos relacionados con ella. En su conjunto, los planes de una organización son los instrumentos primarios para hacer frente a los cambios en su medio ambiente.

Sin embargo, la estrategia es un concepto multidimensional que proporciona dirección, sentido de unidad y propósito de la empresa. Viene a ser como un plan maestro integrador para la organización. La estrategia da origen a los planes que garantizan el cumplimiento de la calidad y de otros objetivos; se orienta al logro de una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores y pretende conseguir el emparejamiento entre el ambiente externo de la empresa y sus capacidades internas. Si una empresa en competencia mejora la calidad, la estrategia de la empresa, en tal caso, deberá centrarse en esa fuerza medioambiental.³⁶

Ampliando su definición, los especialistas **IVANCEVICH, John M. y otros (2003)** manifiestan que una vez elaborados la estrategia, los objetivos y los planes para el logro de los objetivos, los gestores deberán diseñar y desarrollar una organización apta para el cumplimiento de los objetivos

³⁶ **MOORE, James F.** BUSINESS STRATEGY, p. 76

propuestos. Así pues, la función de organizar consiste en la creación de una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga la calidad.

Es por ello, que la función de **organizar** engloba las tareas identificadas en el proceso de planificación y las asigna a determinados individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación. Organizar implica, por tanto, la conversión de los planes de acción. La función de organizar da lugar a una estructura organizativa que hace que la empresa pueda funcionar eficazmente como un todo coherente para lograr objetivos de calidad.

La función de **liderar**, llamada algunas veces función de *dirección* o de *motivación*, supone influir en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. Según Deming, los gestores han de ser los líderes que marcan el camino para mejorar la calidad de productos y servicios mediante el esfuerzo de los trabajadores.

De ahí, la función de liderazgo centra directamente su atención en los empleados de la organización, ya que su propósito principal es canalizar la conducta humana hacia objetivos de la organización, como el del logro de una mejor calidad. Un liderazgo efectivo es de suma importancia para la organización. Esta capacidad deberá desarrollarse especialmente en determinados niveles de gestión a medida que la competitividad global se vaya imponiendo.

Un gestor, finalmente, debe asegurarse de que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo

planificado. La función de **controlar** la gestión requiere tres elementos: 1) *normas* definidas de rendimiento, 2) *información* que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas y 3) *acción* de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas. Es decir, la finalidad de control de la gestión es asegurar que la organización permanezca en la senda de la calidad que planeó seguir.

Asimismo, las cuatro funciones de gestión han de entenderse en el contexto de la mejora y del mantenimiento de la calidad. Las funciones de gestión se interrelacionan con la calidad y no deberían separarse de ella. El rendimiento que se logre en una de las funciones dependerá del rendimiento en las demás. Un plan demanda liderazgo, organización y control para que pueda llevarse adecuadamente a la práctica. En el caso de que no incorpore consideraciones adecuadas sobre la calidad no pasará mucho tiempo sin que el fracaso se haga realidad.³⁷

Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades. Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada. Varias categorías de capacidades revisten importancia para el ejercicio de los roles de la gestión empresarial, que el autor **KATZ, Robert L. (2004)** los presenta y define de la a continuación:

- Capacidades técnicas
- Capacidades analíticas
- Capacidades para la toma de decisiones

³⁷ **IVANCEVICH, John M. y otros.** Ob. Cit. pp. 17-18

- Capacidades informáticas
- Capacidades para tratar con las personas
- Capacidades conceptuales

Las **capacidades técnicas** se refieren a la habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo. Los supervisores contables, los jefes de ingeniería y los supervisores del adiestramiento han de poseer capacidades técnicas para realizar sus labores de gestión.

Asimismo, las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario. La capacidad técnica en la medición de la calidad es de particular importancia para las empresas que compiten con compañías internacionales.

Las **capacidades analíticas** suponen la utilización de enfoques o técnicas científicas tales como la planificación de los requerimientos de materiales, modelos de control de inventarios, contabilidad de costes basada en las actividades, previsiones y sistemas de información de recursos humanos para solucionar problemas de gestión.

De igual manera, las capacidades analíticas, en síntesis, representan la capacidad para identificar factores clave, para entender cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. Sin pericia analítica, no

pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.³⁸

Capacidades para la toma de decisiones, todos los gerentes han de tomar decisiones o han de elegir entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. La capacidad de los gestores en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy influida por su capacidad analítica. Una pericia analítica insuficiente se traduce inevitablemente en un a toma de decisiones deficiente.³⁹

Los gestores con **capacidades informáticas**, tienen una comprensión conceptual de la informática y, en particular, saben cómo utilizar el ordenador y el software en muchas facetas de sus trabajos. El conocimiento informático es un factor muy valioso.

Es por ello, que los conocimientos de informática son importantes, ya que los ordenadores pueden aumentar sustancialmente la productividad de un directivo. Los ordenadores pueden realizar, en pocos minutos, tareas de análisis financiero, de planificación de recursos humanos, así como tareas en otras áreas que, en caso contrario, tardarían horas, e incluso días, en despacharse.

Tal es así, que el ordenador es extraordinariamente útil para la toma de decisiones, ya que los gestores pueden acceder fácilmente y de manera instantánea a una amplia gama de información en forma flexible.

Dado que los gestores han de realizar gran parte de su trabajo por medio de otras personas, su capacidad para

³⁸ **KATZ, Robert L.** SKILLS OF AN EFFECTIVE ADMINISTRATOR, pp. 90-102

³⁹ **MITCHELL, Rusell.** JACK WELCH: HOW GOOD A MANAGER, pp. 43-47

trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos es vital. Las **capacidades para tratar con las personas** son esenciales en todos y cada uno de los niveles de la organización: son un reflejo de la capacidad de liderazgo de un gestor.

Es por ello, que una comunicación eficaz –la transmisión escrita y oral del entendimiento común- es una condición necesaria para el éxito en cualquier área, pero es crucial para los gestores que han de lograr resultados mediante los esfuerzos de otros. Las **capacidades en la comunicación** incluyen la capacidad para comunicarse en la forma que otras personas pueden entender, así como para procurarse y utilizar la retroalimentación de sus empleados para tener la seguridad de que se le comprende.⁴⁰

Las **capacidades conceptuales** consisten en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí. Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio.

Es así, que muchos altos ejecutivos combinan las capacidades analíticas con las conceptuales al trazar planes a largo plazo para sus sociedades. Una y otras hacen que el

⁴⁰ SAKOWSKI, Nat y BAKER, Leslie. WILL MIDDLE MANAGEMENT SURVIVE THE PC, pp. 262-267

ejecutivo pueda mirar hacia el futuro y proyectar de qué manera las acciones prospectivas pueden afectar a su empresa en un plazo de cinco, diez o incluso de veinte años.

CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN Y NIVELES DE GESTIÓN EMPRESARIAL



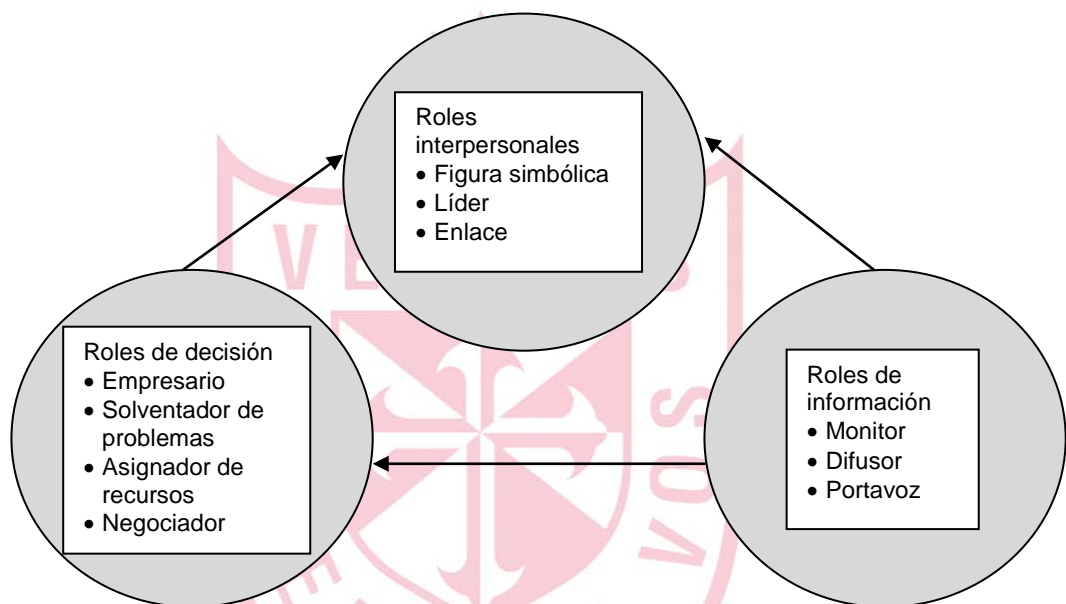
Si bien es cierto que las capacidades descritas son muy importantes, la importancia relativa de cada una de ellas variará de acuerdo con el nivel en que se encuentra el gestor en la pirámide de la organización. La figura que presenta líneas arriba el especialista, ilustra las capacidades requeridas en cada nivel.⁴¹

En cuanto a los roles de la gestión empresarial, el autor **MINTZBERG, Henry (2003)** refiere que un rol es una pauta de conducta que se espera de un individuo dentro de una unidad o en una posición determinada. Uno de los estudios que suelen citarse más a menudo sobre *roles de gestión empresarial* es el realizado por el autor, que observó y entrevistó a cinco consejeros delegados de diversas industrias durante un periodo de dos semanas.

⁴¹ KIECHEL, Walter. HOW EXECUTIVES THINK, pp. 127-128

Mintzberg llegó a la conclusión de que los gestores desempeñan diez tipos de actividades diferentes, aunque estrechamente relacionados. La figura que presenta el autor, muestra las diez actividades agrupadas en tres tipos de roles: roles interpersonales, roles de información y roles de decisión.⁴²

LOS DIEZ ROLES DE GESTIÓN DE MINTZBERG



Los tres **roles interpersonales** de figura simbólica de líder de enlace se derivan de la autoridad formal del gestor y se centran en las relaciones interpersonales. El directivo, al asumir estos roles, puede desempeñar también roles de información que, a su vez, conducen directamente al ejercicio de roles de decisión que son:

El *rol de liderazgo* del gestor implica dirigir y coordinar las actividades de sus subordinados. En algún momento, este rol puede incluir la contratación de personal (seleccionar, adiestrar, promocionar, despedir) y la motivación de los empleados. El rol de liderazgo trae

⁴² MINTZBERG, Henry. THE MANAGER'S JOB: FOLKLORE AND FACT, pp. 49-61

también consigo controlar o asegurar de que las cosas están marchando de acuerdo con lo planeado.

El rol de enlace, compromete a los gestores en relaciones interpersonales fuera de su esfera de mando. Este rol puede implicar contactos dentro y fuera de la organización. Dentro de la organización, los gestores han de actuar recíprocamente con muchos otros gestores y con otras personas. Han de mantener buenas relaciones con los gestores que proporcionan trabajo a su unidad y también con los que reciben trabajo de su unidad.

Los **roles de información** sitúan al gesto como punto de referencia para la recepción y envío de información. Como consecuencia de los tres roles interpersonales hasta aquí comentados, los gestores construyen una red de contactos interpersonales. Estos contactos les sirven de ayuda para la captación y recepción de información como monitor, y para la transmisión de esta información como difusor y portavoz.

- El *rol de monitor* supone el examen del medio para descubrir información, cambios, oportunidades y problema que pueden afectar a la unidad. Los contactos formales e informales que se establecen en el rol de enlace suelen ser útiles para este fin.
- El *rol de difusor* implica suministrar información importante o privilegiada a los subordinados.
- En el *rol de portavoz*, el gestor representa a la unidad ante otras personas. Esta representación puede ser interna y externa.

El desarrollo de relaciones interpersonales y la captación de información son, sin duda, importantes, pero no son fines en sí mismos. Pueden considerarse como insumos básicos

para el proceso de toma de decisiones. Son muchos los que creen que los **roles de decisión** –empresario, encargado de solventar los problemas, asignador de recursos y negociador- son los roles más importantes de un directivo que los presenta de la siguiente manera:

- El propósito del *rol de empresario* es mejorar la unidad. El supervisor de línea eficaz busca de continuo nuevos métodos para mejorar la calidad con el fin de impulsar el rendimiento en su unidad.
- En su *rol de encargados de solventar los problemas*, los directivos toman decisiones o emprenden acciones correctivas como respuesta a presiones que escapan a su control.
- En *el rol de asignador de recursos*, el gestor decide quién y qué recursos son insuficientes para contentar a todos, de modo que el gestor ha de distribuir bienes escasos entre muchos solicitantes. La asignación de recursos es, por tanto, uno de los roles de decisión más críticos para el gestor.
- En *el rol de negociador*, los gestores han de negociar con otras unidades e individuos a fin de obtener ventajas para sus propias unidades. Las negociaciones pueden versar sobre el trabajo, el rendimiento, los objetivos, los recursos o sobre cualquier otro asunto que tenga que ver con su unidad.⁴³

Hasta principio del siglo XX el enfoque de la gestión hacia los trabajadores era excesivamente paternalista.- existía la convicción de que los trabajadores satisfechos producían mejores resultados que los descontentos. Para conseguir esta satisfacción, los empresarios más progresistas mejoraron las condiciones tanto ambientales

⁴³ MINTZBERG, Henry. THE NATURE OF MANAGERIAL WORK, pp. 80-82

como motivadores de su mano de obra, con la esperanza de verse compensados con mayores beneficios al disponer de trabajadores más eficientes o entusiastas.

Posteriormente, los investigadores empezaron a enfocar el asunto en dos vertientes de la gestión, conocidos como: *el enfoque tradicional* y *el enfoque de las relaciones humanas*. Con los métodos de investigación operativa utilizados durante la segunda guerra mundial, apareció un tercer enfoque, conocido como *enfoque sistemático*.

Es por ello, que el especialista **RUBIO DOMÍNGUEZ, Pedro (2006)** ampliando su definición, presenta los distintos enfoques en la gestión empresarial que los define para mayor apreciación:

En cuanto al ***enfoque tradicional***, manifiesta que estudia la estructura de la organización y define los papeles de las personas en la misma. La contribución más importante de éste enfoque ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Se crea un marco de referencia que permite a los gestores diseñar las tareas, como dividir las en otras tareas y la coordinación entre las mismas. Este enfoque no es del todo completo porque es un enfoque estático. Se tienen en cuenta más las estructuras formales que las personas que componen la organización.

Con relación al **enfoque de las relaciones humanas**, es en definitiva el resultado de la investigación de lo que realmente acontece en la organización, como son las personas que trabajan en ella y la forma de cómo la organización informal existe dentro de las estructuras formales, y sobre todo, lo que aportan los pequeños grupos de producción y otros muchos aspectos de la conducta humana en el trabajo. La principal limitación de este enfoque es que los seres humanos son tan complejos que todavía se desconocen muchas de las causas de gran parte de la conducta.

Y respecto al **enfoque sistemático**, el autor manifiesta que en el estudio de las organizaciones este enfoque es más amplio y dinámico que los anteriores. Al estudiar el progreso de las organizaciones se observa toda la interrelación e interdependencia de los distintos elementos que la componen, incluso la relación de la organización con su entorno o medio ambiente.

Además hay que subrayar que el binomio “relaciones humanas - tradicional” es parte esencial del enfoque “sistemático”. No son alternativas al mismo, pero si pasos evidentemente necesarios a lo largo de la vida de la empresa, al analizar y comprender la conducta de la organización.⁴⁴

En cuanto a la financiación de la empresa, los especialistas **HEYEL, Carl y Belden, MENKUS (2004)** manifiestan que algunas empresas consiguen financiarse totalmente mediante fondos generados por ellas mismas. Son empresas nacidas de la inversión privada que procede

⁴⁴ RUBIO DOMÍNGUEZ, Pedro. Ob. Cit. pp. 160-161

del patrimonio de sus propietarios y continúan creciendo gracias a la reinversión de los beneficios. Estas empresas se financian sin ayuda ajena. Ahora bien, el porcentaje de empresas en rápido crecimiento que no necesitan recurrir a la financiación externa es muy reducido.

Aunque la autofinanciación tiene sus ventajas –la empresa no incurre en endeudamiento y sus propietarios no se exponen a que el control pase a manos de otros tenedores de deuda o fondos propios- también presenta inconvenientes. La inversión inicial de los propietarios ha de ser considerable si no se requiere coartar el crecimiento empresarial desde el principio. Los recursos de los propietarios pueden limitarse el tamaño y alcance de la empresa desde su nacimiento, haciendo que crezca lentamente, reduzca sus expectativas, pierda oportunidades y se coloque en situaciones competitivas desfavorables, todo ello en áreas en las que una buena inyección de capital en el momento oportuno permitiría sentar unas sólidas bases empresariales y generaría un crecimiento rápido y sostenido.

Asimismo, una de las principales causas que quiebra en los primeros años de actividad es la descapitalización. Si una empresa no tiene dinero, o no en cantidad suficiente para mantener el ritmo del sector y de la competencia, se estancará y debilitará hasta morir. Es por ello, que la mayoría de las empresas necesitan inyecciones de capital en uno u otro momento de su vida. La diferencia radica en las fuentes de capital más adecuadas a las distintas etapas de crecimiento de la empresa, la organización que ésta adopte, los fines a que se destine el dinero, el calendario y el coste.

De otro lado, la primera tarea que tienen ante sí los

fundadores de cualquier empresa es la de preparar un plan para la misma, se proponga o no buscar financiación externa. Un empresario rico puede arriesgar su fortuna para iniciar un negocio, sin recurrir a ayuda financiera alguna. Sin embargo, aun en este caso es necesario disponer de planes detallados si se desea controlar el riesgo de los nuevos proyectos y no depender de factores aleatorios.

De igual manera, el plan de la empresa es un documento fundamental para establecer la credibilidad de la misma en los mercados financieros y para asegurar el éxito en sus propios mercados.

Es por ello, que el plan de empresa ha de cubrir, al menos tres años de actividad. Será como un mapa de carreteras que ayude a alcanzar los objetivos fijados. Aunque los detalles varían, la mayoría de los planes recogen la información siguiente:

- Equipo de dirección y personal clave
- Estructura organizativa
- Descripción del producto
- Características únicas
- Evaluación del mercado y de la competencia
- Estrategia de marketing
- Planes de producción
- Factores de riesgo
- Información financiera
- Datos históricos
- Proyecciones

Aunque esta información es la habitual, la extensión y el grado de formalización del plan dependerán también de las fuentes a las que el empresario lo presente y de las propias preferencias de éste.⁴⁵

Finalmente, el ciclo vital de toda empresa en crecimiento, llega un momento en que es necesario dar el salto desde la fase de gestión informal (fundamental de “gestión por intuición”) hasta la de aplicación de los conceptos y de las técnicas de gestión más avanzados, consagrados por las grandes empresas líderes.

Pues, evidentemente los sistemas y controles de gestión empresarial, en cuanto a su alcance y su grado de detalle, de los empleados por las empresas de ámbito mundial, pero el planteamiento básico es el mismo; por consiguiente: Hay que prestar la máxima atención a una organización bien definida de las funciones, hay que delimitar los mercados y adaptar a ellos el esfuerzo de ventas, el impulso publicitario y la distribución física. A este respecto, es posible que surjan interesantes oportunidades de penetración en mercados externos, lo que exigirá toda una serie de nuevas aptitudes.

Es por ello, que para conseguir el buen funcionamiento de la empresa en todos los campos, es indispensable adoptar un criterio acertado en cuanto a la puesta en práctica de las políticas sobre relaciones laborales y gestión de personal. La automatización no sólo no ha reducido los problemas que se refieren a la dotación de personal y a la formación y motivación del mismo, sino que en algunos casos los ha multiplicado.

⁴⁵ HEYEL, Carl y Belden, MENKUS. LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DEL MANAGEMENT: MANUAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL, pp. 41-43

Por último, la empresa en crecimiento se enfrentará a problemas más desconocidos en lo que respecta a controles financieros, flujos de tesorería e información contable puntual. Es posible que la “prosperidad” de la empresa resulte excesiva para su propia estabilidad: un repentino aumento de las ventas puede hacer imposible su financiación con los flujos de tesorería proyectados, y los procedimientos contables aplicados a la anterior escala de operaciones pueden no ser válidos para la tarea de controlar el pulso de las operaciones.

2.4 DEFINICIONES CONCEPTUALES

- a. **Acciones Correctivas.-** Al experimentar la empresa un *incumplimiento* de requerimientos del sistema de gestión de la calidad se generan las denominadas **no conformidades**, ante las cuales la empresa debe realizar las **acciones correctivas** necesarias a fin de eliminar las causas que las originan.
- b. **Actividades.-** Se le llama actividad económica a cualquier proceso mediante el cual se adquieren productos, bienes y los servicios que cubren nuestras necesidades o se obtienen ganancias.
- c. **Evaluación.-** El concepto de evaluación se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés *évaluer* y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.
- d. **Metas.-** La meta aborda las necesidades identificadas de una manera amplia; es por eso que en la formulación de la meta

debemos tomar en cuenta los elementos que la componen para su formulación.

- e. **Gestión.-** La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.
- f. **Objetivos.-** Los objetivos son pequeños pasos que nos llevan a alcanzar la meta (a dónde queremos llegar) y establecen los parámetros que nos permitirán evaluar los resultados alcanzados.
- g. **Observaciones.-** La observación se traduce en un registro visual de lo que ocurre en el mundo real, en la evidencia empírica. Así toda observación; al igual que otros métodos o instrumentos para consignar información; requiere del sujeto que investiga la definición de los objetivos que persigue su investigación.
- h. **Planes operativos.-** El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento del mismo (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo.
- i. **Planificación.-** Es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

j. Política Empresarial.- La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

k. Recursos Humanos.- En la administración de empresas, se denomina **recursos humanos (RRHH)** al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la **función o gestión** que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

2.5 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

2.5.1 Hipótesis General

Los efectos del control interno, inciden directamente en la gestión de las empresas pesqueras de la actividad exportadora ubicada en Paita-Piura.

2.5.2 Hipótesis Específicas

- a. El establecimiento de metas y objetivos del control interno, permite que se evalúen el nivel de cumplimiento de las políticas de trabajo en la empresa pesquera.
- b. La ejecución del control interno incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.
- c. La evaluación del cumplimiento del control interno, permite que se prevean posibles acontecimientos que afecten la gestión en la empresa pesquera.

- d. Las observaciones encontradas como parte del control interno, permite que se elaboren planes operativos que guíen las decisiones de la empresa hacia el futuro.
- e. La aplicación de las acciones correctivas, permite asegurar que las actividades de la empresa sean consistentes y congruentes con lo planificado.
- f. Las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de control, mejoran el proceso administrativo en la empresa pesquera.





CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 DISEÑO METODOLÓGICO

3.1.1 Tipo de Investigación

Por el tipo de investigación, el presente estudio reunió las condiciones necesarias para ser considerado como una: **“INVESTIGACIÓN APLICADA”**.

3.1.2 Estrategias o procedimientos de contrastación de la hipótesis

Para contrastar las hipótesis se usó la prueba ji-cuadrado, teniendo en cuenta los siguientes pasos o procedimientos:

- a) Formular la hipótesis nula.
- b) Formular la hipótesis alternante.
- c) Fijar el nivel de significación (α), $5\% < \alpha < 10$, y está

asociada al valor de la tabla Ji-cuadrado que determina el punto crítico (χ^2_t), específicamente el valor de la distribución es $\chi^2_{t(k-1), (r-1) gl}$. Y se ubica en la Tabla Ji-cuadrado, este valor divide a la distribución en dos zonas, de aceptación y de rechazo tal como indica el gráfico; si χ^2_c es $\geq \chi^2_t$ se rechazará la hipótesis nula.

- d) Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$\chi^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i$$

Donde:

O_i = Valor obtenido.

e_i = Valor esperado.

χ^2_c = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la tabla de ji cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternativa e indicados en el paso 3.

χ^2_t = Valor del estadístico obtenido en la tabla chi-cuadrado.

K = filas, r = columnas, gl = grados de libertad

- e) Toma de decisiones

Se debe comparar los valores de la Prueba con los valores de la tabla.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población

La población objeto de estudio estuvo conformada el Gerente administrativo, Gerente Financiero y el Contador de 32 empresas pesqueras ubicadas en la zona industrial II de Paita, Piura a Diciembre del 2012, que han hecho uso del control interno como medio de mejora para la gestión.

3.2.2 Muestra

Para determinar la muestra óptima utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones, para una población finita o conocida, la misma que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

Z : Valor de la abcisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

P : Proporción de funcionarios de las empresas pesqueras que manifestaron realizar una buena gestión debido al control interno (se asume P=0.5).

Q : Proporción de funcionarios de las empresas pesqueras que manifestaron no realizar una buena gestión debido al control interno (Q = 0.5, valor asumido debido al desconocimiento de Q)

e : Margen de error 5%

N : Población.

n : Tamaño óptimo de muestra.

Entonces, a un nivel de significancia de 95% y 5% como margen de error n:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (32)}{(0.05)^2 (32-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 30 empresas pesqueras

La muestra optima contempla 30 empresas de los cuales para efectos de la investigación se ha considerado a 3 funcionarios por empresa, es decir un Gerente Administrativo, Gerente de Finanzas y El Contador de la empresa, lo que equivales 90 funcionarios para el estudio.

UNIDAD DE ANÁLISIS	MUESTRA
Gerente administrativo	30
Gerente Finanzas	30
Contador	30
Total	90

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.3.1 Variable Independiente

X. CONTROL INTERNO

Indicadores

- x₁ Metas y objetivos del control.
- x₂ Ejecución del control interno.
- x₃ Evaluación del cumplimiento del control interno.
- x₄ Observaciones del control interno.
- x₅ Acciones correctivas.
- x₆ Recomendaciones.

3.3.2 Variable Dependiente

Y. GESTIÓN EMPRESARIAL

Indicadores

- y₁. Nivel de cumplimiento de las políticas de trabajo.
- y₂. Nivel de cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.
- y₃. Prevé posibles acontecimientos que pueden afectar la gestión.
- y₄. Elabora los planes operativos que guía las

decisiones en el futuro.

y₅. Organiza sistemáticamente del RR.HH. y material.

y₆. Asegura las actividades que sean consistentes y congruentes con las planificadas.

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Descripción de los instrumentos

La principal técnica que utilizamos en este estudio fue la Encuesta.

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

Para procesar la información se utilizó los instrumentos siguientes: Un cuestionario de preguntas cerradas, que permitieron establecer la situación actual y alternativas de solución a la problemática que se establece en la presente investigación.

3.5 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se tabuló la información a partir de los datos obtenidos haciendo uso del programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences), del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%.

3.6. ASPECTOS ÉTICOS

El desarrollo de la investigación, permitió utilizar información especializada sobre el tema, y respetando los procedimientos establecidos para estudios de esta naturaleza; como también, que los datos obtenidos en el trabajo de campo constituyen información veraz obtenida a través de la técnica de la encuesta, la cual fue procesada en la parte estadística e interpretada por la investigadora, siguiendo las recomendaciones establecidas por la Universidad.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 *Metas y objetivos del control interno.*

¿Se están alcanzando las metas y objetivos del control interno en las empresas pesqueras exportadoras?

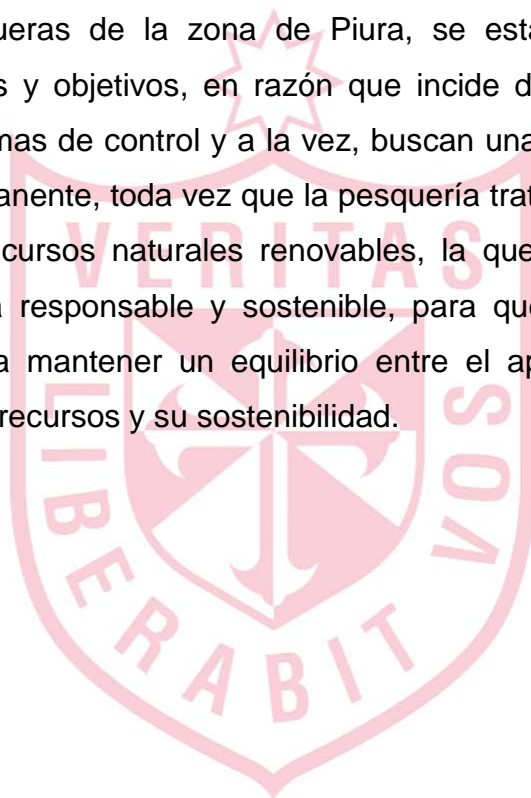
ALTERNATIVAS	fi	%
Si	55	61
No	27	30
Desconoce	8	9
TOTAL	90	100%

INTERPRETACIÓN

Indudablemente los datos recopilados en la encuesta, permitieron conocer que el 61% de los que respondieron la pregunta indicaron que a nivel de las empresas pesqueras se

están alcanzando las metas y objetivos del control interno; en cambio el 30% refirieron no estar conforme con lo señalado por la mayoría y el 9% señalaron desconocer, totalizando el 100%.

Al comentar la información descrita en la parte porcentual y gráfica de la interrogante, se aprecia que aproximadamente dos terceras partes de los que respondieron, coincidieron en señalar que a nivel del control interno en las empresas pesqueras de la zona de Piura, se están alcanzando las metas y objetivos, en razón que incide directamente en los sistemas de control y a la vez, buscan una mejora continua y permanente, toda vez que la pesquería trata de la explotación de recursos naturales renovables, la que debe hacerse en forma responsable y sostenible, para que precisamente se pueda mantener un equilibrio entre el aprovechamiento de esos recursos y su sostenibilidad.



4.1.2 *Ejecución del control interno.*

¿Considera apropiado la ejecución del control interno a nivel de las empresas pesqueras?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	71	79
No	13	14
Desconoce	6	7
TOTAL	90	100%

INTERPRETACIÓN

Revisando la información encontrada en la pregunta, destaca que el 79% de los consultados, fueron de la opinión que la ejecución del control interno que se lleva a cabo en las empresas pesqueras de la actividad exportadora puede calificarse como apropiado; sin embargo el 14% discreparon de lo señalado por la mayoría y el 7% expresaron que desconocían, sumando el 100%.

Frente a los resultados que se han encontrado en la interrogante, queda en claro que la mayoría que respondió en la primera de las alternativas, califica el control interno como apropiado porque abarca todos los departamentos de la empresa y buscan la optimización en la gestión de estas empresas pesqueras, teniendo presente la importancia que tiene un sistema de control y fiscalización eficiente, confiable y que se aplique en todas las áreas de la organización.

4.1.3 Evaluación cumplimiento del control interno.

¿En su opinión se evalúa el cumplimiento del control interno en las empresas pesqueras de la actividad exportadora?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	68	76
No	17	19
Desconoce	5	5
TOTAL	90	100%

INTERPRETACIÓN

Los datos obtenidos en la pregunta, permitieron conocer que el 76% de los encuestados expresaron que a nivel de las empresas pesqueras de la actividad exportadora: Paita – Piura, siempre se evalúa el cumplimiento del control interno en este sector empresarial; el 19% opinaron todo lo contrario si lo comparamos con la mayoría y el 5% restante indicaron desconocer, llegando así al 100%.

La información que se ha comentado en el párrafo anterior, nos demuestra que efectivamente la mayoría de los que fueron requeridos en la pregunta, coincidieron sus apreciaciones, es decir que las evaluaciones principalmente se llevan a cabo en forma periódica y estas reportan información de interés para la gestión, la cual permite tomar las acciones más apropiadas, toda vez que la naturaleza de estas medidas es lograr que se cumpla lo previsto en las empresas de este sector.

4.1.4 Levantamiento de observaciones.

¿En su opinión se levanten las observaciones del control interno?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	66	73
No	19	21
Desconoce	5	6
TOTAL	90	100%

INTERPRETACIÓN

La información presente en la tabla, permite conocer que el 73% de los que respondieron la pregunta, indicaron que las diferentes observaciones que se llevan a cabo en estas organizaciones vinculadas a la actividad exportadora, se levantan con el fin de ir optimizando la gestión; el 21% respondió en forma negativa, es decir no estaban de acuerdo con la mayoría y el 6% complementario lo justificaron expresando que desconocían, arribando al 100%.

Cabe destacar que los datos encontrados como parte del trabajo de campo, no dejan duda que los opinantes consideran que las observaciones del control interno son levantadas periódicamente y concordantes con el control ejecutado, pero cuyos resultados están encaminados a optimizar la gestión de estas empresas exportadoras de Paita – Piura.

4.1.5 Acciones correctivas del control interno.

¿Son apropiadas las acciones correctivas del control interno?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	65	72
No	21	23
Desconoce	4	5
TOTAL	90	100%

INTERPRETACIÓN

En este sentido los resultados que se presentan como parte del análisis, demuestran que el 72% de los que respondieron en la primera de las alternativas, indican que las acciones correctivas establecidas como parte del control interno la consideran apropiadas; por su parte el 23% no compartieron las opiniones de la mayoría y el 5% señalaron desconocer, totalizando el 100%.

Referente a lo expuesto en líneas anteriores, no cabe duda que más de dos tercios de los que respondieron afirmativamente, califican a las acciones correctivas como apropiadas y desde luego son parte del control interno que se establecen como su nombre lo indica, después de haber dado la oportunidad de levantar las observaciones presentadas, de no hacerlo correctamente es que se toman estas medidas que son ejemplarizadoras y componentes de dicho control, incidiendo directamente a nivel de la gestión.

4.1.6 *Implementación de las recomendaciones.*

¿Es importante que en estas empresas la implementación de las recomendaciones como resultado del control interno?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	63	70
No	19	21
Desconoce	8	9
TOTAL	90	100%

INTERPRETACIÓN

La opinión de los encuestados en un promedio del 80% refieren que la implementación de las recomendaciones del control interno son importantes para las empresas pesqueras, no así el 11% que respondieron todo lo contrario si lo comparamos con el grupo mayoritario y el 9% lo justificaron en el sentido que desconocían, sumando el 100%.

Es evidente que más de dos tercios de la muestra, refieren que es muy importante para estas empresas vinculadas a la actividad exportadora, en razón que de ir corrigiendo los controles internos, se superan las debilidades y de esta manera se fortalece la gestión a nivel de las empresas y además las sugerencias y/o recomendaciones están encaminadas a optimizar este sector pesquero.

4.1.7 Efectos del control interno.

¿Cree que los efectos del control interno son necesarios en la actividad exportadora de las empresas pesqueras?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	71	79
No	13	14
Desconoce	6	7
TOTAL	90	100%

INTERPRETACIÓN

Observando los resultados que se presentan tanto en la tabla como en el gráfico correspondiente, apreciamos que el 79% cree que el control interno es necesario en la actividad exportadora y el 14% no estuvieron de acuerdo, como también el 7% restante, llegando al 100% de la muestra.

La importancia de la información recopilada nos permite conocer tal como lo expresaron en la primera de las alternativas que los efectos del control interno son necesarios en la actividad exportadora de las empresas pesqueras, toda vez que mejoran el buen funcionamiento de la empresa y permiten que la producción vaya por un mejor camino, en razón que estas medidas inciden favorablemente en la producción, con mejores estándares de calidad y en el buen funcionamiento de las empresas exportadores.

4.1.8 *Políticas de trabajo en la empresa.*

¿Se están cumpliendo las políticas de trabajo a nivel de las empresas pesqueras?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	73	81
No	12	13
Desconoce	5	6
TOTAL	90	100%

INTERPRETACIÓN

Cabe señalar que la información que se ha encontrado en la pregunta nos demuestra que el 81% de los gerentes administrativos y de finanzas, como también contadores, respondieron que las empresas pesqueras dedicadas a la exportación, se están cumpliendo con las políticas de trabajo; en cambio el 13% refirieron no encontrarse conforme con lo señalado por la mayoría y el 6% indicaron desconocer, arribando al 100%.

El contexto en el cual se llevó a cabo la investigación, nos presenta que la mayoría de los que respondieron la encuesta, reconoce que se está cumpliendo con las políticas de trabajo que tienen diseñadas estas organizaciones empresariales, toda vez que están encaminadas al logro de los objetivos que tienen previsto alcanzar como parte de las exportaciones que llevan a cabo al exterior, dentro de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), las mismas que contemplan no solo los recursos vinculados al proceso productivo, si no también aprovechando la apertura de mercados que se tiene como parte de los diversos TLC suscritos con el país.

4.1.9 Cumplimiento de las metas y objetivos.

¿Se está cumpliendo en las empresas de esta actividad con las metas y objetivos establecidos?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	67	74
No	16	18
Desconoce	7	8
TOTAL	90	100%

INTERPRETACIÓN

Como parte del trabajo de campo, observamos que el 74% de los consultados, fueron de la opinión que las empresas pesqueras dedicadas a la actividad exportadora como es el caso de las ubicadas en la zona de Paíta – Piura, refieren que se están cumpliendo con las metas y objetivos que tienen previsto alcanzar; sin embargo el 18% discreparon de lo señalado por la mayoría y el 8% expresaron desconocer, totalizando el 100%.

De lo expuesto en líneas anteriores, no cabe duda que la mayoría de los encuestados indican que todos estos esfuerzos se ven reflejados en el aumento de las exportaciones y aún falta mucho por mejorar, toda vez que este sector busca aprovechar las ventajas que actualmente están ofreciendo los TLC; es por eso que estas empresas, se encuentran empeñadas en darle mayor valor agregado a los productos que vienen exportando.

4.1.10 Posibles acontecimientos que afecten la gestión empresarial.

¿Considera que en las empresas pesqueras se prevé posibles acontecimientos que puedan afectar la gestión?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	73	81
No	13	15
Desconoce	4	4
TOTAL	90	100%

INTERPRETACIÓN

El estudio llevado a cabo sobre esta problemática que está reflejada en la pregunta, deja en claro tal como lo señala el 81% de los encuestados, expresaron que es posible se puedan presentar algunos inconvenientes relacionados con precios, posicionamiento de los productos, entre otros; mientras el 15% opinaron todo lo contrario si lo comparamos con la mayoría y el 4% restante manifestaron desconocer, sumando el 100%.

Es importante señalar que la primera de las alternativas concentra el mayor porcentaje de los que están de acuerdo que es posible se puedan presentar algunos inconvenientes que afecten la gestión de estas organizaciones pesqueras en referencia; sin embargo mantienen puntos de vista que están encaminados a superar los problemas y lograr mayor presencia a nivel de las exportaciones.

4.1.11 *Elaboración planes operativos y decisiones.*

¿En las empresas pesqueras de la actividad exportadora se elaboran planes operativos que guían las decisiones hacia el futuro?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	63	70
No	19	21
Desconoce	8	9
TOTAL	90	100%

INTERPRETACIÓN

No cabe duda que los resultados relacionados con la pregunta, demuestran que el 70% de los que respondieron, indicaron que en las empresas pesqueras dedicadas a la actividad de las exportaciones mantienen planes operativos que guían las decisiones hacia el futuro en este sector empresarial; el 21% respondieron en forma negativa, es decir no estaban de acuerdo con las opiniones señaladas por la mayoría y el 9% complementario lo justificaron señalando que desconocían, arribando al 100%.

Al respecto uno de los principales alcances de la pregunta, estuvo orientada a conocer si a nivel de las empresas pesqueras que están dedicadas a las actividades de exportación contaban con planes operativos, ante lo cual se observó que efectivamente cuentan con el planeamiento debido y que toda esta información, les permite tomar las decisiones oportunamente y que buscan el desarrollo empresarial.

4.1.12 *Mejoramiento del proceso productivo.*

¿Aprecia Ud. el mejoramiento del proceso productivo en estas empresas?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	75	83
No	10	11
Desconoce	5	6
TOTAL	90	100%

INTERPRETACIÓN

Los datos obtenidos en la encuesta, demuestran que el 83% refieren que existe el mejoramiento del proceso productivo a nivel de las empresas exportadoras y que observan la optimización del proceso productivo; no así el 11% que respondieron todo lo contrario si lo comparamos con quienes respondieron en la primera de las alternativas y el 6% lo justificaron expresando que desconocían, sumando el 100%.

Al interpretar la información porcentual de la pregunta, apreciamos que casi la totalidad indica que las empresas pesqueras vinculadas a la exportación están logrando la optimización del proceso productivo en este sector, lo cual es importante toda vez si tomamos en cuenta que los últimos TLC buscan la apertura de mercados y entre estos tenemos a los productos de las empresas motivo de la investigación.

4.1.13 *Actividades consistentes y congruentes con lo*

planificado.

¿En su opinión en las empresas pesqueras, se asegura que las actividades sean consistentes y congruentes con lo planificado?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	68	76
No	18	20
Desconoce	4	4
TOTAL	90	100%

INTERPRETACIÓN

En efecto los resultados mostrados en la tabla y gráfico correspondiente permite apreciar que el 76% de los gerentes administrativos y de finanzas, como también los contadores, refieren que a nivel de este sector se está asegurando que las actividades productivas sean consistentes y congruentes conforme lo tienen planificado, 20% no estuvieron de acuerdo y el 4% restante expresaron que desconocía, llegando el 100%.

Como se aprecia en la información presentada en el párrafo correspondiente, se desprende como parte del análisis que las empresas pesqueras dedicadas a la actividad exportadora, están empeñadas en que todas las actividades del proceso productivo, marketing, gestión, entre otras; sean consistentes y congruentes con lo planificado, toda vez que buscan el logro de las metas y objetivos y mayor desarrollo empresarial.

4.1.14 La gestión en las empresas pesqueras.

¿Considera apropiada la gestión a nivel de las empresas pesqueras en la actividad exportadora: Paita - Piura?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	63	70
No	20	22
Desconoce	7	8
TOTAL	90	100%

INTERPRETACIÓN

Tomando en cuenta los datos que nos muestra la tabla y gráfico correspondiente, el 70% de los encuestados manifestaron que para ellos como conocedores de la problemática de cada una de las empresas consideran que la gestión desarrollada la califican como apropiada; sin embargo el 22% tuvieron otros criterios y puntos de vista que son contrarios a lo indicado por la mayoría y el 8% reconocieron que desconocían, totalizando el 100%.

Luego de revisar la información correspondiente, se aprecia que la mayoría de los encuestados están convencidos que la gestión desplegada en las empresas pesqueras de la actividad exportadora de la zona de Paita – Piura, la califican como apropiada que pese a ser un sector estratégico en cuanto a la producción, lo vienen haciendo con responsabilidad empresarial y concordante con el control y fiscalización que tiene el sector pesquería con la intención de cuidar nuestro principal recurso la anchoveta y otras especies que están destinadas al consumo humano y a la exportación.

4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para contrastar las hipótesis planteadas se usó la distribución ji cuadrada pues los datos para el análisis se encuentran clasificados en forma categórica. La estadística ji cuadrada es adecuada porque puede utilizarse con variables de clasificación o cualitativas como la presente investigación.

Hipótesis a:

H₀ : El establecimiento de metas y objetivos del control interno, no permite que se evalúen el nivel de cumplimiento de las políticas de trabajo en la empresa pesquera.

H₁ : El establecimiento de metas y objetivos del control interno, permite que se evalúen el nivel de cumplimiento de las políticas de trabajo en la empresa pesquera.

Establece metas y objetivos del control interno	Cumple las políticas de trabajo en la empresa pesquera			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	3	2	0	55
No	69	7	1	77
Desconoce	1	3	4	8
Total	73	12	5	90

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

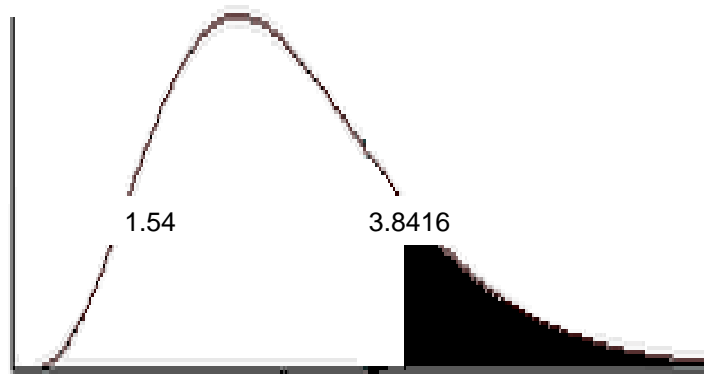
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

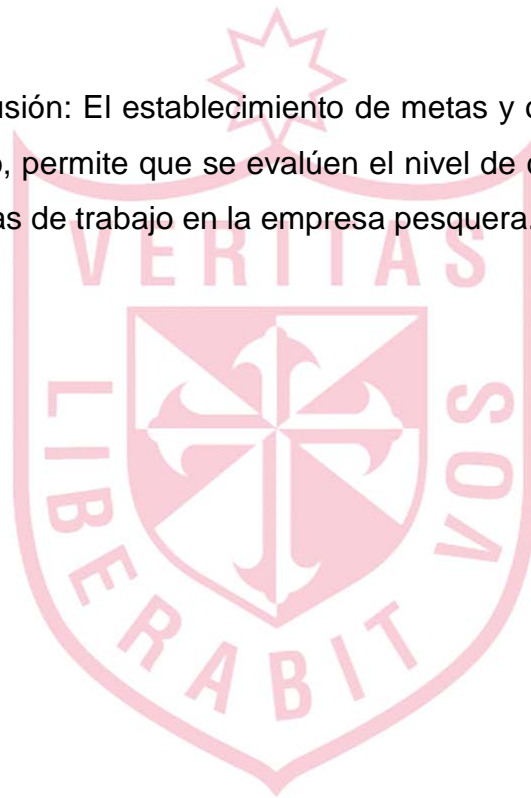
3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 1.54$$

6. Decisión estadística: Dado que $1.54 < 3.8416$, se acepta **H₀**.



7. Conclusión: El establecimiento de metas y objetivos del control interno, permite que se evalúen el nivel de cumplimiento de las políticas de trabajo en la empresa pesquera.



Hip

ótesis b:

H₀ : La ejecución del control interno no incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

H₁ : La ejecución del control interno incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

Ejecuta el control interno	Cumple las metas y objetivos			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	63	8	0	71
No	3	7	3	13
Desconoce	1	1	4	6
Total	67	16	7	90

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:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

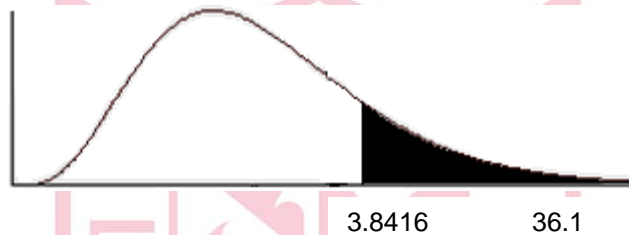
3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor

calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416

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

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 147.95$$

6. Decisión estadística: Dado que $147.95 > 3.8416$, se rechaza **Ho**.



7. Conclusión: La ejecución del control interno incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

Hipótesis c:

H₀ : La evaluación del cumplimiento del control interno, no permite que se prevean posibles acontecimientos que afecten la gestión en la empresa pesquera.

H₁ : La evaluación del cumplimiento del control interno, permite que se prevean posibles acontecimientos que afecten la gestión en la empresa pesquera.

Evalúa el cumplimiento del control interno	Prevén posibles acontecimientos que afecten la gestión en la empresa pesquera			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	63	5	0	68
No	9	7	1	17
Desconoce	1	1	3	5
Total	73	13	4	90

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:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

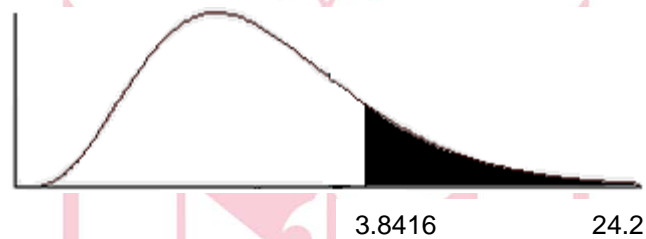
3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1)(2-1) = 1$ grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

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

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

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 24.2$$

6. Decisión estadística: Dado que $24.2 > 3.8416$, se rechaza **H_0** .



7. Conclusión: La evaluación del cumplimiento del control interno, permite que se prevean posibles acontecimientos que afecten la gestión en la empresa pesquera.

Hipótesis d:

H₀ : Las observaciones encontradas como parte del control interno, no permite que se elaboren planes operativos que guíen las decisiones de la empresa hacia el futuro.

H₁ : Las observaciones encontradas como parte del control interno, permite que se elaboren planes operativos que guíen las decisiones de la empresa hacia el futuro.

Encuentra observaciones como parte del control interno	Elabora planes operativos que guíen las decisiones de la empresa			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	57	8	1	66
No	5	10	4	19
Desconoce	1	1	3	5
Total	63	19	8	90

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:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

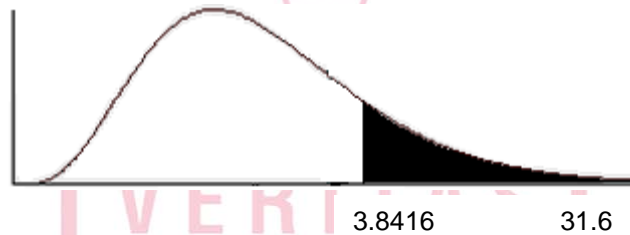
3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

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

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

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 31.6$$

6. Decisión estadística: Dado que $31.6 > 3.8416$, se rechaza **H_0** .



7. Conclusión: Las observaciones encontradas como parte del control interno, permite que se elaboren planes operativos que guíen las decisiones de la empresa hacia el futuro.

Hipótesis e:

H₀ : La aplicación de las acciones correctivas, no permite asegurar que las actividades de la empresa sean consistentes y congruentes con lo planificado.

H₁ : La aplicación de las acciones correctivas, permite asegurar que las actividades de la empresa sean consistentes y congruentes con lo planificado.

Aplica acciones correctivas	Asegura que las actividades de la empresa sean consistentes y congruentes con lo planificado			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	62	2	1	65
No	13	7	1	21
Desconoce	0	1	3	4
Total	75	10	5	90

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:

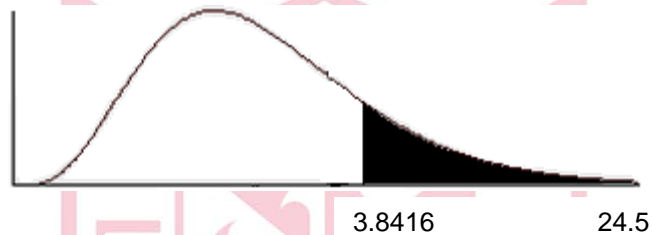
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** 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 χ^2 es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 24.5$$

6. Decisión estadística: Dado que $24.5 > 3.8416$, se rechaza H_0 .



7. Conclusión: La aplicación de las acciones correctivas, permite asegurar que las actividades de la empresa sean consistentes y congruentes con lo planificado.

Hipótesis f:

H₀ : Las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de control, no mejoran el proceso administrativo en la empresa pesquera.

H₁ : Las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de control, mejoran el proceso administrativo en la empresa pesquera.

Formula recomendaciones como parte de las medidas de control	Existe mejoras el proceso administrativo			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	61	11	0	72
No	3	6	1	10
Desconoce	4	1	3	8
Total	68	18	4	90

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:

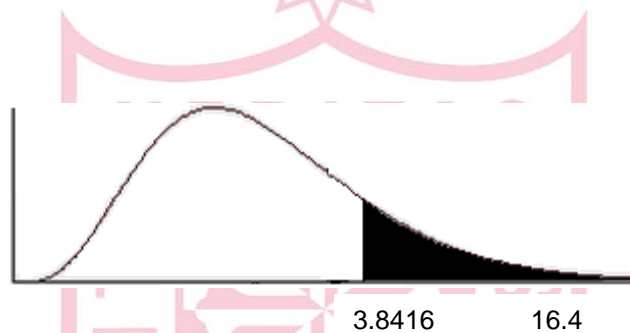
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** 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 χ^2 es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 16.4$$

6. Decisión estadística: Dado que $16.4 > 3.8416$, se rechaza H_0 .



7. Conclusión: Las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de control, mejoran el proceso administrativo en la empresa pesquera.

Hipótesis General:

H₀ : Los efectos del control interno no inciden directamente en la gestión de una empresa pesquera de la actividad exportadora ubicada en Paita-Piura.

H₁ : Los efectos del control interno, inciden directamente en la gestión de una empresa pesquera de la actividad exportadora ubicada en Paita-Piura.

El control interno tienen efectos positivos	Existe una adecuada gestión			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	59	11	1	71
No	3	8	2	13
Desconoce	1	1	4	6
Total	63	20	7	90

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:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

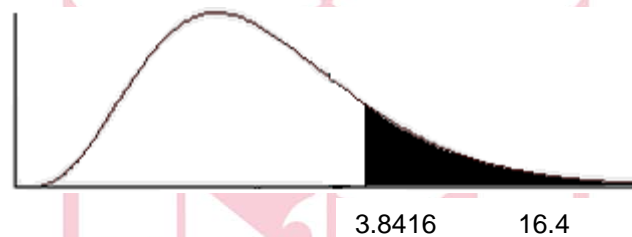
3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

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

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

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 16.4$$

6. Decisión estadística: Dado que $16.4 > 3.8416$, se rechaza H_0 .



7. Conclusión: Los efectos del control interno, inciden directamente en la gestión de una empresa pesquera de la actividad exportadora ubicada en Paita-Piura.

CAPÍTULO V:

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 DISCUSIÓN

Tal como se aprecia en la parte concerniente a la constitución política del Perú, tal como lo señala el art. 74 en su primera parte, corresponde a las empresas pesqueras de la actividad exportadora – Paita –Piura, pagar los tributos establecidos en la ley; además en lo concerniente a la ley general de pesca, señala que la finalidad del Ministerio de Pesquería hoy de la producción, es el encargado de promover el desarrollo sostenido de toda esta actividad, asegurando el aprovechamiento responsable de todos los recursos hidrobiológicos, optimizando los beneficios económicos.

Por otro lado en lo concerniente al control interno, tal como lo señalan los diferentes especialistas, es un conjunto de componentes que buscan la eficacia y garantía a nivel de la empresas y es componente de un sistema organizativo, encargado de establecer el cumplimiento de los procedimientos a nivel organizacional; como también se constituye en un examen de control interno, que viene a hacer la base fundamental sobre la que

se apoyen la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas en que se sustentan los registros de contabilidad y otros procedimientos de auditoría.

De igual manera los diferentes especialistas, al tratar sobre el control interno, coinciden en señalar que es un sistema que ayuda a verificar la administración a nivel organizacional y a través de los métodos que utiliza protege los activos, no se afecta los pasivos, asegura la exactitud, confiabilidad de la información financiera y de operación, evalúa la eficiencia de las operaciones, entre otros, complementándolo en el sentido que comprende el plan de la organización, los métodos y medidas que se adoptan dentro de las empresas, buscando la seguridad, eficacia administrativa y operativa, propiciando mejoras en cuanto a la gestión, a través del análisis y la información oportuna y sustentada, buscando la probidad y transparencia en la administración.

Asimismo en lo concerniente a la gestión empresarial, se encuentra que esta se apoya y funciona mediante las personas para poder lograr los resultados a nivel organizacional y obtener el grado óptimo de posibilidades, mediante decisiones dirigidas a conseguir los objetivos establecidos para estos fines y desde luego mejorar la productividad y competitividad, haciendo las cosas conforme a lo establecido en el planeamiento y desde luego visualizando las metas y objetivos que se quieren alcanzar, conforme a la naturaleza de las organizaciones.

Finalmente podemos decir que la gestión a nivel empresarial, depende del liderazgo que ejerce los responsables, para lo cual se hace necesario contar con recursos humanos debidamente capacitados, con el apoyo tecnológico y científico apropiado, con el fin de alcanzar las metas y objetivos que se tienen previsto lograr; además el control interno juega un rol muy importante a nivel empresarial y tal como se señaló en párrafos anteriores, es de gran

ayuda en las empresas pesqueras en la actividad exportadora, en razón que no solamente verifica el cumplimiento de las normas y procedimientos en la parte administrativa, sino también que se cumpla el proceso productivo.

5.2 CONCLUSIONES

- a.** Los datos obtenidos como producto de la aplicación del instrumento de medición permitió conocer que el falta de establecimiento de metas y objetivos del control interno, no permite que se evalúen el nivel de cumplimiento de las políticas de trabajo en la empresa pesquera.
- b.** Se ha establecido que la ejecución del control interno incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.
- c.** Los datos obtenidos y la contrastación de hipótesis respectiva permitió establecer que la evaluación del cumplimiento del control interno, permite que se prevean posibles acontecimientos que afecten la gestión en la empresa pesquera.
- d.** Se ha determinado que las observaciones encontradas como parte del control interno, permite que se elaboren planes operativos que guíen las decisiones de la empresa hacia el futuro.
- e.** El análisis de los datos permitieron establecer que la aplicación de las acciones correctivas, permite asegurar que las actividades de la empresa sean consistentes y congruentes con lo planificado.
- f.** Se ha precisado que las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de control, mejoran el proceso administrativo en la empresa pesquera.

- g.** En conclusión, los datos obtenidos y la contrastación de hipótesis permitió conocer que los efectos del control interno, inciden directamente en la gestión de una empresa pesquera de la actividad exportadora ubicada en Paita-Piura.

5.3 RECOMENDACIONES

- a.** Se hace necesario que el control interno en las empresas pesqueras sea permanente, antes, durante y posterior; con el fin de conocer si el proceso productivo en estas organizaciones empresariales es coherente con las metas y objetivos que tienen previsto alcanzar, lo cual a no dudarlo ayudaría en cuanto a la toma de decisiones.
- b.** Es conveniente que la normatividad existente en cuanto al control interno sea de conocimiento y práctica del personal comprometido con estas funciones, con el fin que se cumpla a cabalidad y busque que la producción se encuentre dentro de los estándares previstos; así como también, la parte funcional de estas empresas.
- c.** Finalmente se espera que la gestión en las empresas pesqueras de la actividad exportadora de Paita – Piura, esté dentro de los estándares esperados; como también que sea concordante con el programa de vigilancia y control de los desembarques en el ámbito marítimo, que inicialmente se instituyó a las plantas de harina y aceite de pescado; pero que a partir del 2010, se amplió a las plantas de conservas y congelados que tuvieran a su vez plantas de harina residual y de reaprovechamiento de residuos, buscando proteger el principal recurso que es la anchoveta y especies de uso exclusivo de consumo directo que no fueran derivadas al consumo indirecto.

FUENTES DE INFORMACIÓN

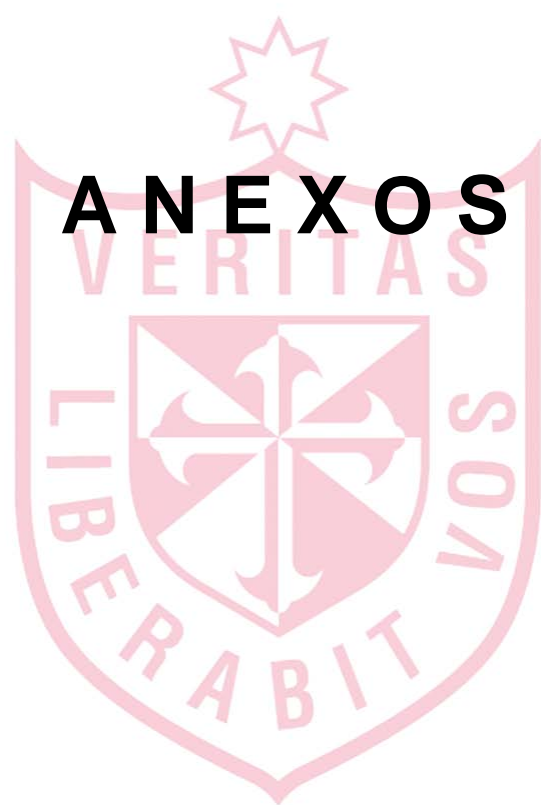
1. **AGUIRRE ORMAECHEA, Juan M.** AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO, Editorial Grupo Cultural S.A., Décima Edición, Madrid-España, 2008, pp.637
2. **ALHAMA BELAMARIC, Rafael; ALONSO ARRASTÍA, Francisco y Rafael, CUEVAS CAÑIZARES.** PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL REALIDADES Y RETOS, Editorial de Ciencias Sociales, Primera Edición, La Habana-Cuba, 2001, pp. 115
3. **ÁLVAREZ AGUILAR, José.** DICCIONARIO DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL, Editado por la Universidad de San Martín de Porres, Primera Edición, Lima-Perú, 2000, pp. 285
4. **ÁLVAREZ ILLANES, Juan Francisco.** AUDITORÍA GUBERNAMENTAL INTEGRAL: TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS, Editorial Instituto Pacífico S.A.C., Primera Edición, Lima-Perú, 2007, pp. 1007
5. **AMAT, J.** EL CONTROL DE GESTIÓN, Editorial Gestión 2000 S.A., Primera Edición, España, 2000, pp. 468
6. **ANTHONY, R. y V., GOVINDARAJAN.** SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Tercera Edición, México, 2003, pp. 468
7. **BERBIA, Patricia.** EVALUACIÓN EFICAZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, Editorial The Institute of Internal. Auditoria Research Foundation (IIARF), Estados Unidos, 2008, pp. 284
8. **GISPERT, Carlos** BIBLIOTECA PRÁCTICA DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS. PERSONAL Y ASESORAMIENTO EXTERNO, Editorial Ediciones Océano – Éxito S.A., Tomo III, Primera Edición, Barcelona-España, 2004, pp. 544
9. **BRAVO CERVANTES, Miguel H.** AUDITORÍA INTEGRAL, Editorial Fecat E.R.I.L., Primera Edición, Lima-Perú, 2008, pp. 774
10. **DE LA CRUZ CASTRO, Hugo.** GLOSARIO EMPRESARIAL: TRIBUTARIO, CONTABLE, JURÍDICO, ECONÓMICO FINANCIERA, LABORAL, BURSÁTIL, ADUANERO, Editorial Ivera Asociados E.I.R.L., Primera Edición, Lima-Perú, 2000, pp. 864
11. **DRUCKER, Peter.** LA GERENCIA, TAREAS, RESPONSABILIDADES Y PRÁCTICAS, Editorial El Ateneo, Buenos Aires-Argentina, 2006, pp. 689

12. **FERNÁNDEZ ARENA, Jorge Antonio.** AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, Editorial Jus S.A., Primera Edición, México, 2004, pp. 297
13. **G. KELL, Walter y William, C. BOYNTON.** AUDITORIA MODERNA, Editorial Compañía Editorial Continental S.A., Segunda Edición, México, 2007, pp. 836
14. **GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. y James H., DONNELLY.** LAS ORGANIZACIONES: COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA Y PROCESOS, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Octava Edición, México, 2001, pp. 908
15. **GONZALES MACHADO, Francisco.** NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA, Editado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., Primera Edición, México, 2000, pp. 356
16. **HALL H., Richard.** ORGANIZACIONES: ESTRUCTURA, PROCESOS Y RESULTADOS, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Sexta Edición, México, 2006, pp. 658
17. **HEYEL, Carl y Belden, MENKUS.** LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DEL MANAGEMENT: MANUAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL, Editorial Ediciones Grijalbo S.A., Primera Edición, Barcelona-España, 2004, pp. 864
18. **HOLMES, Arthur.** AUDITORÍA: PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS, Editorial Uteha, España, 2003, pp. 577
19. **HOLMES, W. Arthur.** PRINCIPIOS BÁSICOS DE AUDITORÍA, Editorial Compañía Editorial Continental S.A, Décima Novena Edición, México, 2002, pp. 537.
20. **INFORME DE LA COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO).** INTERNAL CONTROL-INTEGRATED FRAMEWROK, Editorial COSO, New Jersey-Estados Unidos, 2006, pp. 297
21. **IVANCEVICH, John M. y otros.** GESTIÓN, CALIDAD Y COMPETITIVIDAD, Editorial Richard D. Irwin, Tomo I, Primera Edición, Madrid-España, 2003, pp. 400
22. **KATZ, Robert L.** SKILLS OF AN EFFECTIVE ADMINISTRATOR, Editorial Harvard Business Review, Estados Unidos, Setiembre-Octubre de 2004, pp. 492

23. **KIECHEL, Walter.** HOW EXECUTIVES THINK, Editorial Fortune, Estados Unidos, Febrero de 2003, pp. 328
24. **LEONARD, William P.** AUDITORÍA ADMINISTRATIVA: EVALUACIÓN DE LOS MÉTODOS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA, Editorial Diana, Segunda Edición, México, 2007, pp. 362
25. **MALLO, C. y J., MERLO.** CONTROL DE GESTIÓN Y PRESUPUESTARIO, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Segunda Edición, México, 2005, pp. 462
26. **MINTZBERG, Henry.** THE MANAGER'S JOB: FOLKLORE AND FACT, Editorial Harvard Business Review, Estados Unidos, Julio-Agosto de 2001, pp. 496
27. **MINTZBERG, Henry.** THE NATURE OF MANAGERIAL WORK, Editorial Englewood Cliff, N.J. Prentice Hall, Estados Unidos, 2003, pp. 480
28. **MITCHELL, Rusell.** JACK WELCH: HOW GOOD A MANAGER, Editorial Business Week, Estados Unidos, Diciembre de 2007, pp. 434
29. **MOORE, James F.** BUSINESS STRATEGY, Editorial Review The Economist, Estados Unidos, Marzo 2003, pp. 476
30. **ORTIZ B., José Joaquín y Armando, ORTIZ B.** AUDITORÍA INTEGRAL: CON ENFOQUE AL CONTROL DE GESTIÓN: ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, Editorial Kimpres Ltda., Primera Edición, Santafé de Bogotá-Colombia, 2000, pp. 264
31. **PÉREZ-CARBALLO VEIGA, Juan F.** CONTROL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL: TEXTOS Y CASOS, Editorial ESIC Editorial, Séptima Edición, Madrid-España, 2008, pp. 378
32. **RUBIO DOMÍNGUEZ, Pedro.** INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL, Editado por el Instituto Europeo de Gestión Empresarial, Primera Edición, Madrid-España, Febrero de 2006, pp. 275
33. **SAKOWSKI, Nat y BAKER, Leslie.** WILL MIDDLE MANAGEMENT SURVIVE THE PC, Editorial PC Magazine, Estados Unidos, 17 de Abril de 2004, pp. 627
34. **SÁNCHEZ CABRERA, Álvaro.** GESTIÓN EMPRESARIAL, RELACIONES DE PODER, LIDERAZGO, CONFLICTO E INTERESES EN UNA ORGANIZACIÓN FINANCIERA, Editorial Financiera Avancemos, Perú, 2001, pp. 214

35. **UNIVERSIDAD CATÓLICA SA** **ORIBIO DE MOGROVEJO –**
USAT. GESTIÓN EMPRESARIAL AGRÓNOMOS, Editado
por el Departamento de Ciencias Empresariales de la USAT,
Chiclayo-Perú, Setiembre 2007, pp. 331





**ANEXO Nº 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TITULO : EFECTOS DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS PESQUERAS DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA PAITA - PIURA.

AUTORA : DORIS MARLENI VILLANUEVA CASTRO.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN	
			VARIABLES	INDICADORES
<p>Problema General ¿Qué efectos tiene el control interno en la gestión de una empresa pesquera de la actividad exportadora ubicada en Paíta-Piura?</p> <p>Problemas Específicos a. ¿De qué manera el establecimiento de metas y objetivos del control interno evalúan el nivel de cumplimiento de las políticas de trabajo en la empresa pesquera? b. ¿De qué manera la ejecución del control interno incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa pesquera?</p>	<p>Objetivo General Conocer los efectos del control interno en la gestión de una empresa pesquera de la actividad exportadora ubicada en Paíta-Piura.</p> <p>Objetivos Específicos a. Determinar como el establecimiento de metas y objetivos del control interno evalúan el nivel de cumplimiento de las políticas de trabajo en la empresa pesquera. b. Establecer si la ejecución del control interno incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa pesquera.</p>	<p>Hipótesis General Los efectos del control interno, inciden directamente en la gestión de una empresa pesquera de la actividad exportadora ubicada en Paíta-Piura.</p> <p>Hipótesis Específicas a. El establecimiento de metas y objetivos del control interno, permite que se evalúen el nivel de cumplimiento de las políticas de trabajo en la empresa pesquera. b. La ejecución del control interno incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.</p>	X. CONTROL INTERNO	<p>x1.- Metas y objetivos del control</p> <p>x2.- Ejecución del control interno</p> <p>x3.- Evaluación del cumplimiento del control interno</p> <p>x4.- Observaciones del control interno</p> <p>x5.- Acciones correctivas</p> <p>x6.- Recomendaciones</p>

<p>c. ¿De qué forma la evaluación del cumplimiento del control interno permite prever posibles acontecimientos que puedan afectar la gestión en la empresa pesquera?</p> <p>d. ¿De qué manera las observaciones del control interno permite que se elabore planes operativos que guían las decisiones de esta empresa hacia el futuro?</p> <p>e. ¿En qué medida las acciones correctivas permite asegurar que las actividades de la empresa sean consistentes y congruentes con lo planificado?</p> <p>f. ¿De qué manera las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de control, mejoran el proceso productivo en la empresa pesquera?</p>	<p>c. Establecer si la evaluación del cumplimiento del control interno permite prever posibles acontecimientos que puedan afectar la gestión en la empresa pesquera..</p> <p>d. Determinar si las observaciones del control interno permite que se elabore planes operativos que guían las decisiones de esta empresa hacia el futuro.</p> <p>e. Analizar si las acciones correctivas permite asegurar que las actividades de la empresa sean consistentes y congruentes con lo planificado.</p> <p>f. Precisar si las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de control, mejoran el proceso productivo en la empresa pesquera de Paita-Piura.</p>	<p>La evaluación del cumplimiento del control interno, permite que se prevean posibles acontecimientos que afecten la gestión en la empresa pesquera.</p> <p>c. Las observaciones encontradas como parte del control interno, permite que se elaboren planes operativos que guían las decisiones de la empresa hacia el futuro.</p> <p>d. La aplicación de las acciones correctivas, permite asegurar que las actividades de la empresa sean consistentes y congruentes con lo planificado.</p> <p>e. Las recomendaciones que se formulan como parte de las medidas de control, mejoran el proceso administrativo en la empresa pesquera.</p>	<p>Y. GESTIÓN EMPRESARIAL</p>	<p>y1.- Nivel de cumplimiento de las políticas de trabajo.</p> <p>y2.- Nivel de cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.</p> <p>y3.- Prevé posibles acontecimientos que pueden afectar la gestión.</p> <p>y4.- Elabora los planes operativos que guía las decisiones en el futuro.</p> <p>y5.- Organiza sistemáticamente del RR.HH. y material.</p> <p>y6.- Asegura las actividades que sean consistentes y congruentes con las planificadas.</p>
--	---	---	--------------------------------------	---

ANEXO Nº 2

ENCUESTA

INSTRUCCIONES:

La presente técnica tiene por finalidad recoger información de importancia relacionados sobre el tema de investigación **“EFECTOS DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE UNA EMPRESA PESQUERA DE LA ACCTIVIDAD EXPORTADORA: PAITA - PIURA”** al respecto se le pide que en las preguntas que continuaciones acompaña tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (x) con las opción que considere apropiada, se le recuerda que está técnica es anónima, se agradece su participación.

1.- ¿Se están alcanzando las metas y objetivos del control interno en las empresas pesqueras exportadoras?

- a. Si ()
 b. No ()
 c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....

2.- ¿Considera apropiado la ejecución del control interno a nivel de las empresas pesqueras?

- a. Si ()
 b. No ()
 c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....

3.- ¿En su opinión se evalúa el cumplimiento del control interno en las empresas pesqueras de la actividad exportadora?

- a. Si ()
 b. No ()
 c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....

4.- ¿En su opinión se levantan las observaciones del control interno?

- a. Si ()
 b. No ()
 c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....

.....
.....

5.- ¿Son apropiadas las acciones correctivas del control interno?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....
.....
.....

6.- ¿Es importante que en estas empresas la implementación de las recomendaciones como resultado del control interno?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....
.....
.....

7.- ¿Cree que los efectos del control interno son necesarios en la actividad exportadora de las empresas pesqueras?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....
.....
.....

8.- ¿Se están cumpliendo las políticas de trabajo a nivel de las empresas pesqueras?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....
.....
.....

9.- ¿Se está cumpliendo en las empresas de esta actividad con las metas y objetivos establecidos?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....
.....
.....

10.- ¿Considera que en las empresas pesqueras se prevé posibles acontecimientos que puedan afectar la gestión?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....
.....
.....

11.- ¿En las empresas pesqueras de la actividad exportadora se elaboran planes operativos que guían las decisiones hacia el futuro?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....
.....
.....

12.- ¿Aprecia Ud. el mejoramiento del proceso productivo en estas empresas?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....
.....
.....

13.- ¿En su opinión en las empresas pesqueras, se asegura que las actividades sean consistentes y congruentes con lo planificado?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....
.....
.....

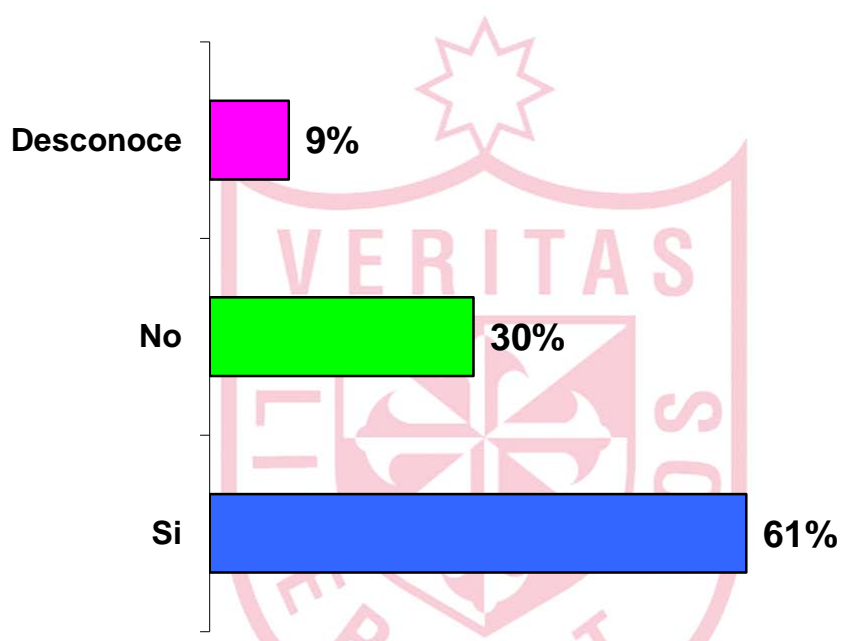
14.- ¿Considera apropiada la gestión a nivel de las empresas pesqueras en la actividad exportadora: Paita - Piura?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta:.....
.....
.....

GRÁFICO Nº 01

METAS Y OBJETIVOS DEL CONTROL



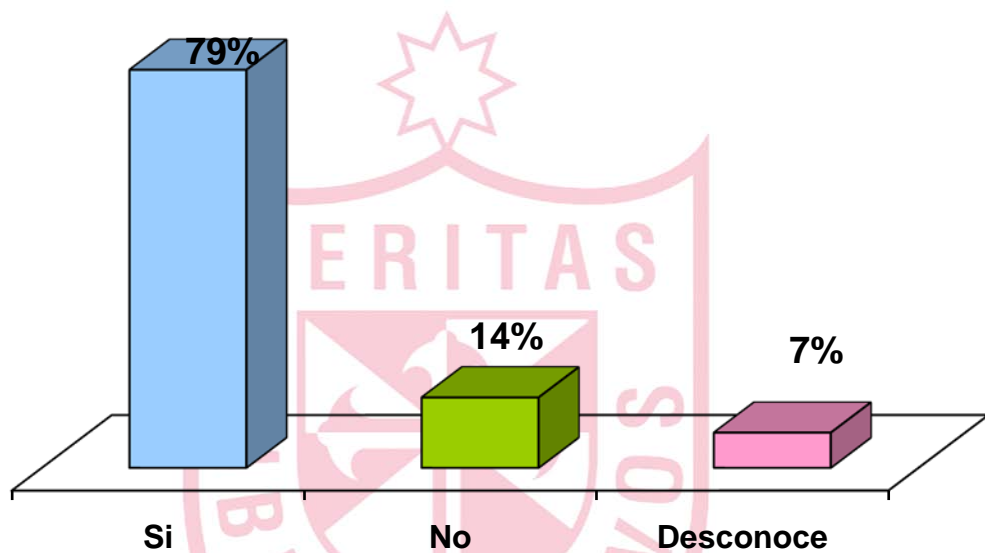
FUENTE :

Encuesta a gerentes administrativos, financieros y contadores
Empresas Pesqueras actividad exportadora: Paita-Piura, Ene -
Feb. 2013.

ç

GRÁFICO Nº 02

EJECUCIÓN DEL CONTROL INTERNO

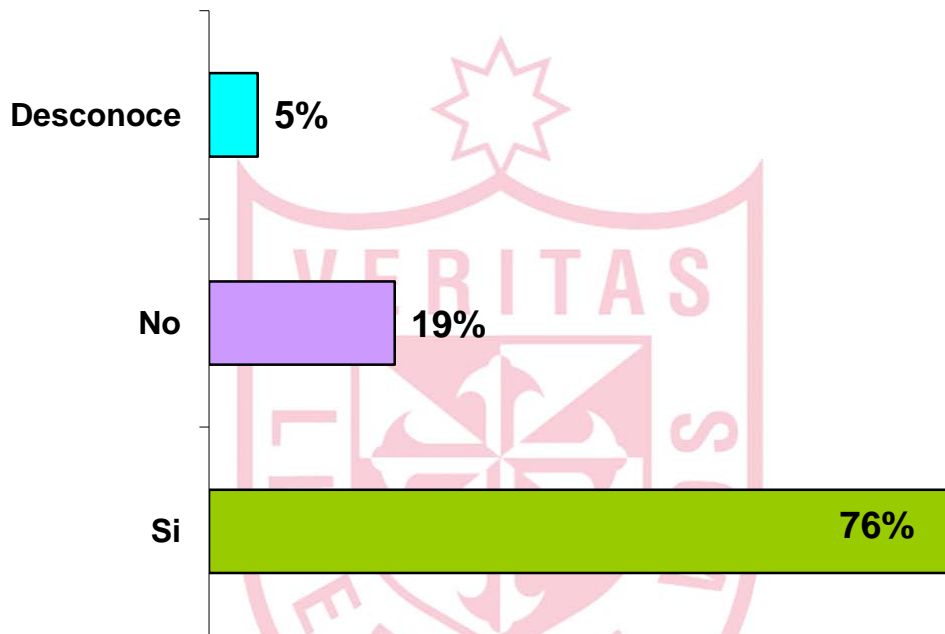


FUENTE :

Encuesta a gerentes administrativos, financieros y contadores Empresas Pesqueras actividad exportadora: Paita-Piura, Ene - Feb. 2013.

GRÁFICO Nº 03

EVALUACIÓN CUMPLIMIENTO DEL CONTROL INTERNO

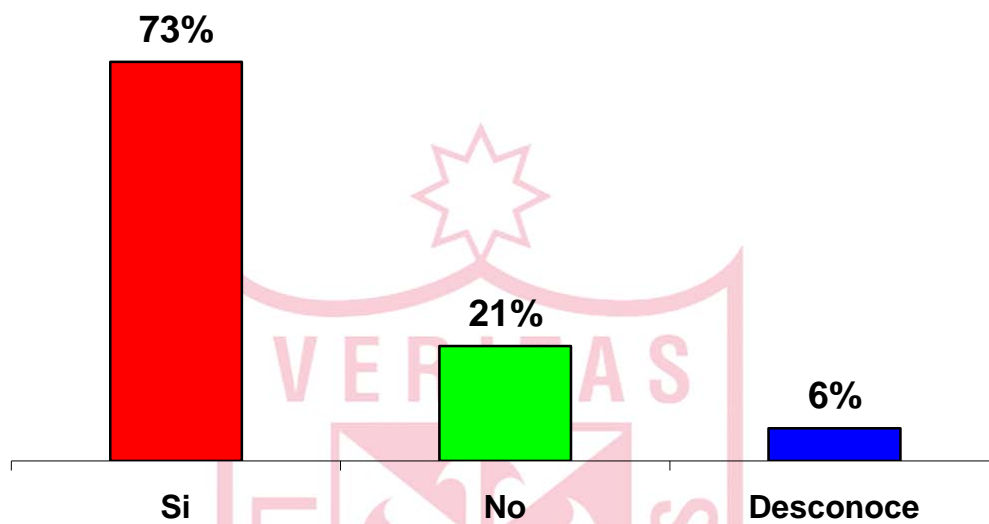


FUENTE :

Encuesta a gerentes administrativos, financieros y contadores Empresas Pesqueras actividad exportadora: Paita-Piura, Ene - Feb. 2013.

GRÁFICO Nº 04

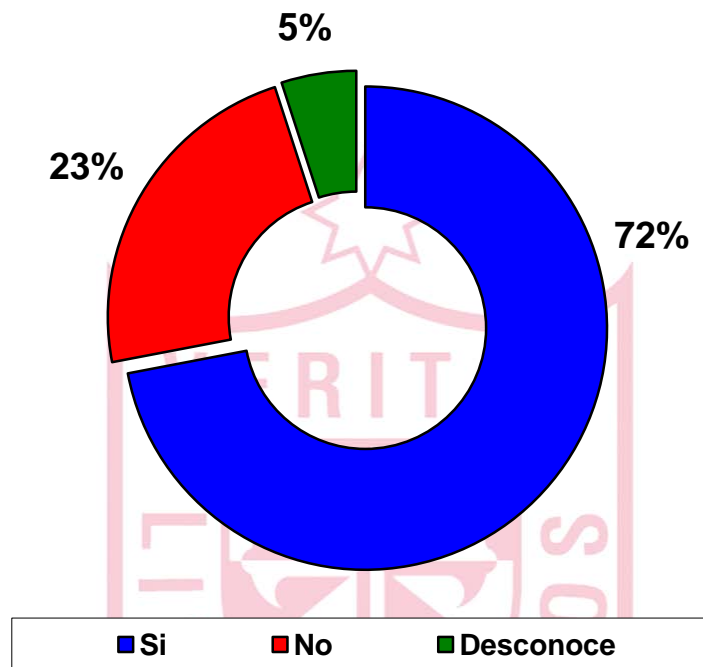
LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES



FUENTE :
Encuesta a gerentes administrativos, financieros y contadores
Empresas Pesqueras actividad exportadora: Paíta-Piura, Ene -
Feb. 2013.

GRÁFICO N° 05

ACCIONES CORRECTIVAS DEL CONTROL INTERNO

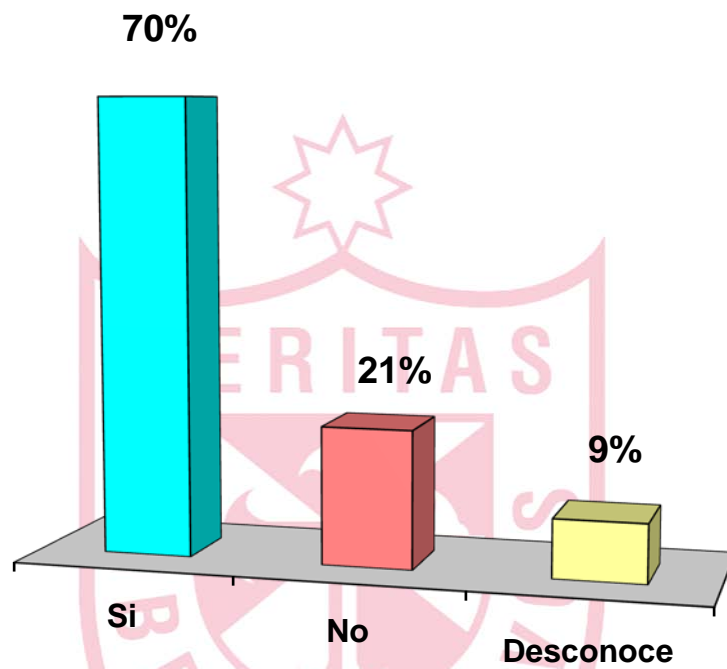


FUENTE :

Encuesta a gerentes administrativos, financieros y contadores Empresas Pesqueras actividad exportadora: Paita-Piura, Ene - Feb. 2013.

GRÁFICO Nº 06

IMPLEMENTACION DE LAS RECOMENDACIONES

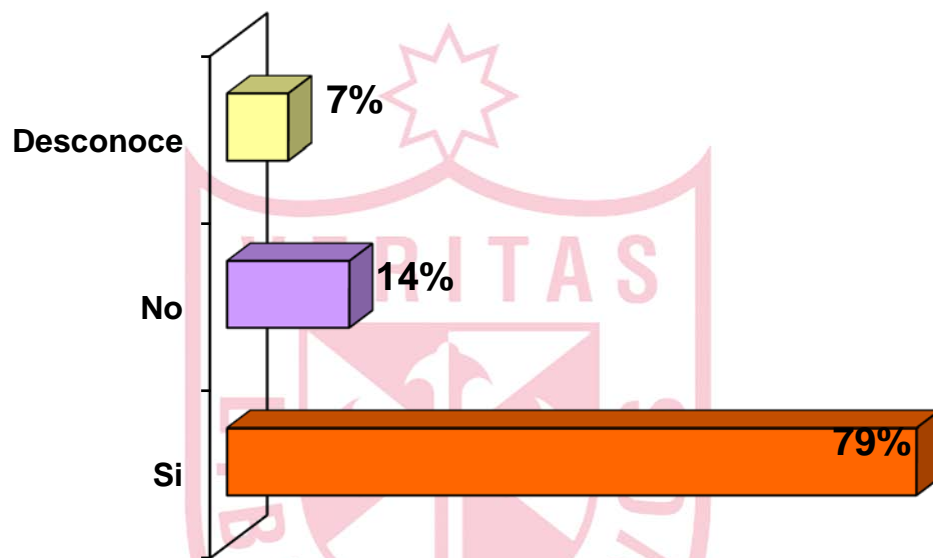


FUENTE :

Encuesta a gerentes administrativos, financieros y contadores
Empresas Pesqueras actividad exportadora: Paíta-Piura, Ene -
Feb. 2013.

GRÁFICO N° 07

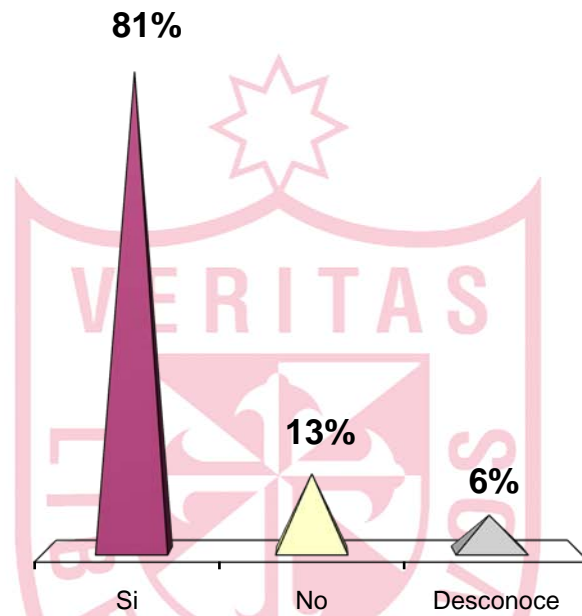
EFFECTOS DEL CONTROL INTERNO



FUENTE :
Encuesta a gerentes administrativos, financieros y contadores Empresas Pesqueras actividad exportadora: Paíta-Piura, Ene - Feb. 2013.

GRÁFICO Nº 08

POLÍTICAS DE TRABAJO EN LA EMPRESA

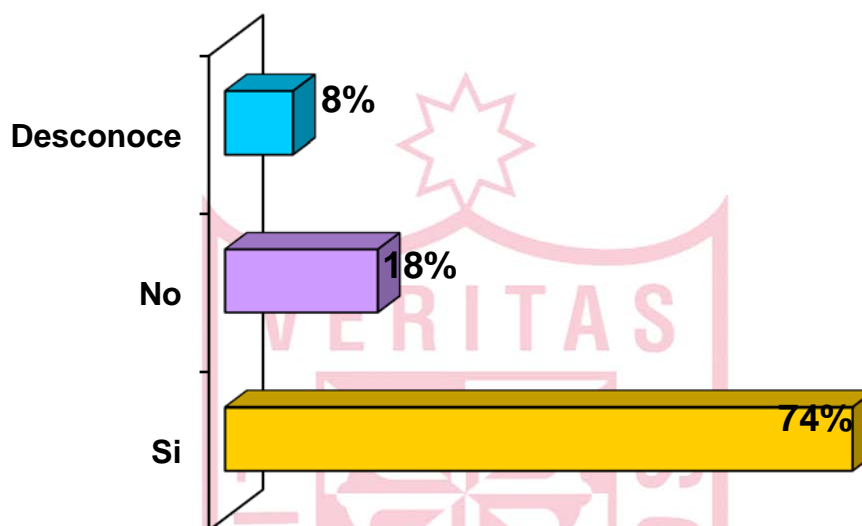


FUENTE :

Encuesta a gerentes administrativos, financieros y contadores Empresas Pesqueras actividad exportadora: Paita-Piura, Ene - Feb. 2013.

GRÁFICO Nº 09

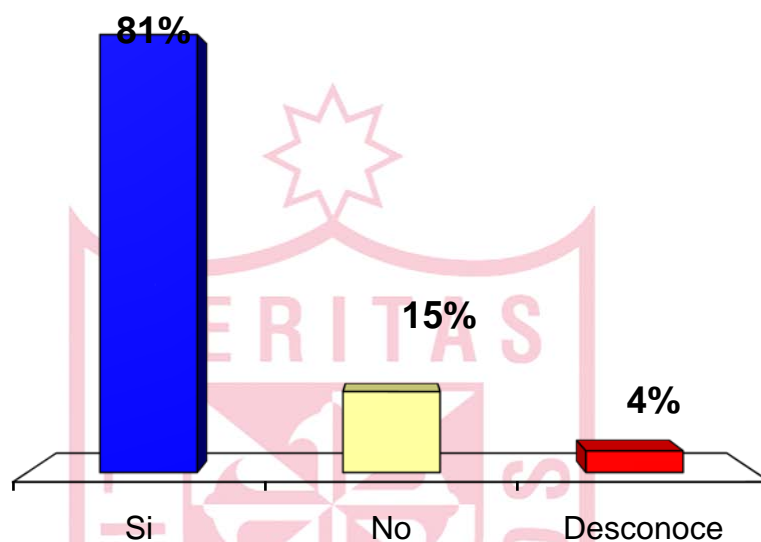
CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y OBJETIVOS



FUENTE :
Encuesta a gerentes administrativos, financieros y contadores Empresas Pesqueras actividad exportadora: Paita-Piura, Ene - Feb. 2013.

GRÁFICO Nº 10

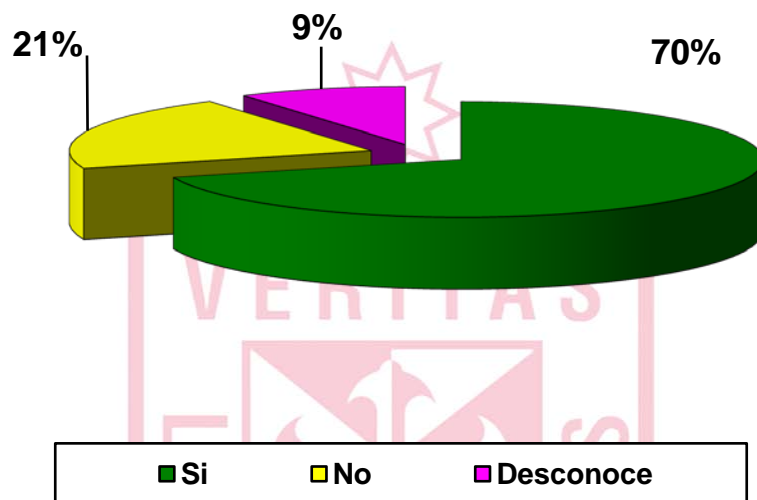
POSIBLES ACONTECIMIENTOS QUE AFECTEN EN LA
GESTIÓN EMPRESARIAL



FUENTE :
Encuesta a gerentes administrativos, financieros y
contadores Empresas Pesqueras actividad
exportadora: Paíta-Piura, Ene - Feb. 2013.

GRÁFICO Nº 11

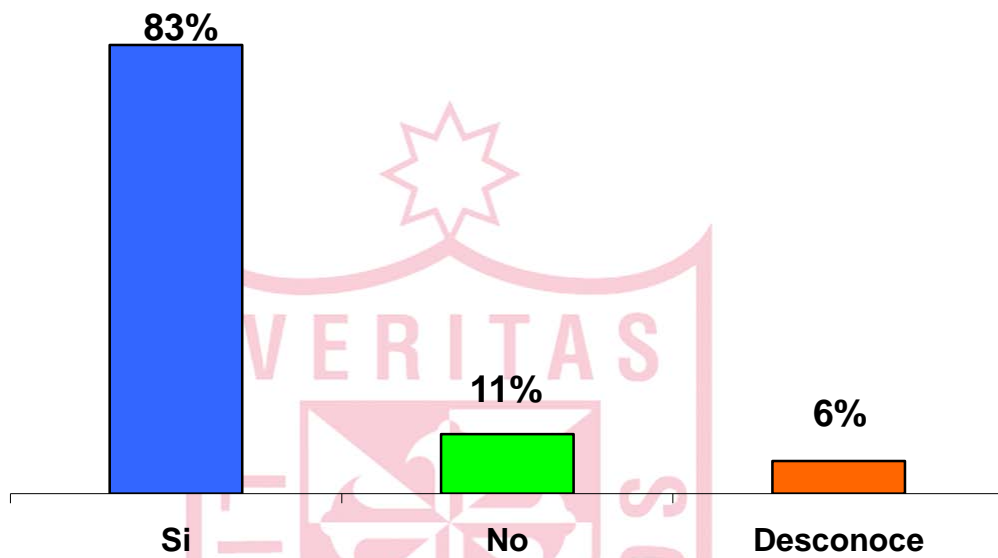
ELABORACIÓN PLANES OPERATIVOS Y DECISIONES



FUENTE :
Encuesta a gerentes administrativos, financieros y
contadores Empresas Pesqueras actividad
exportadora: Paíta-Piura, Ene - Feb. 2013.

GRÁFICO Nº 12

MEJORAMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO

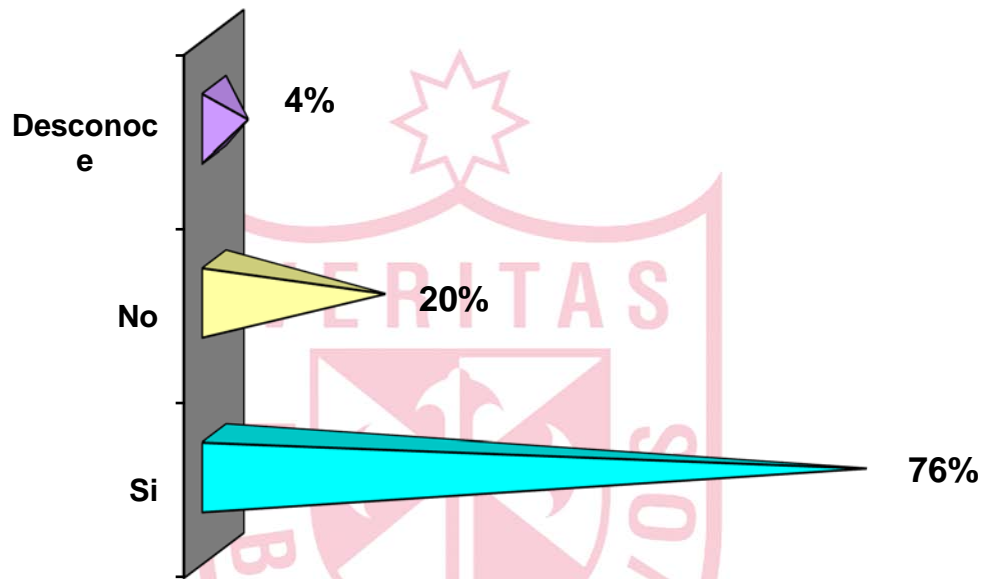


FUENTE

Encuesta a gerentes administrativos, financieros y contadores Empresas Pesqueras actividad

GRÁFICO N° 13

**ACTIVIDADES CONSISTENTES Y CONGRUENTES
CON LO PLANIFICADO**

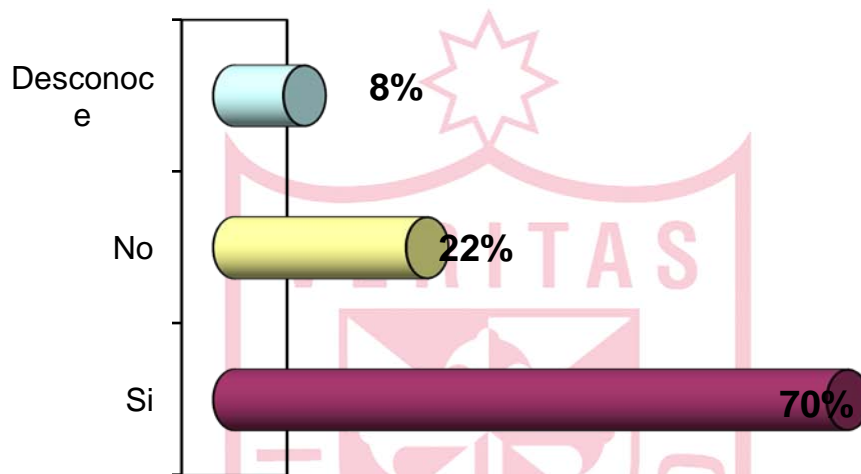


FUENTE :

Encuesta a gerentes administrativos, financieros y contadores
Empresas Pesqueras actividad exportadora: Paita-Piura, Ene - Feb.
2013.

GRÁFICO N° 14

LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS PESQUERAS



FUENTE :
Encuesta a gerentes administrativos, financieros y contadores
Empresas Pesqueras actividad exportadora: Paita-Piura, Ene - Feb.
2013.