



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**EL CONTROL INTERNO DE CALIDAD COMO  
HERRAMIENTA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA  
EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERIA SANTOS SAC  
SURCO 2015**

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

**AUTOR:**

**LUCRECIA MARIA ZAFRA CHAVEZ**

**ASESOR:**

**CP. GABRIEL JORGE REYES PIZARRO**

**LIMA - PERÚ**

**2016**

## **JURADO EVALUADOR**

**PRESIDENTE :** -----

Mgtr. Eustaquio Agapito Meléndez Pereira

**SECRETARIO :** -----

Dr. Enrique Loo Ayne

**MIEMBRO :** -----

Dra. Erlinda Rosario Rodríguez Cribillero

**ASESOR :** -----

CP. Gabriel Jorge Reyes Pizarro

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme seguir adelante con este proyecto.

A mi Padre por su fe en mí.

A mis hijos; para que tengan presente que todo esfuerzo tiene su recompensa.

Mi agradecimiento especial a mi maestro GABRIEL REYES por su apoyo y  
paciencia en la realización de este proyecto.

## DEDICATORIA

**A Dios**, por guiar mis pasos, por darme la inteligencia y la paciencia para alcanzar mis metas.

**A mis hijos**, por ser el centro de mi vida y mi fuente de inspiración.

**A mis padres**, por su amor, fortaleza y dedicación, para ser una mejor persona cada día.

**A mis maestros**, por aportarme sus conocimientos y saberes para alcanzar mis logros profesionales

## **RESUMEN**

El propósito de la presente investigación fue establecer si la adecuada implementación de los procedimientos de control interno optimizará la gestión financiera en la Empresa Servicios de Mensajería SANTOS SAC., rubro servicios de mensajería del distrito de Surco., teniendo en cuenta que el control interno es parte fundamental en la toma de decisiones que beneficiaran a la empresa para ello se necesitara la implementación del control interno que tengan injerencia en todas las áreas de la empresa. El objetivo principal de esta investigación radica en la implementación adecuada de un sistema de control que contemple la aplicación del sistema COSO, como resultados podemos resumir que en nuestro caso es necesaria la implementación de un adecuado sistema de control interno. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, correlacional con enfoque (cualitativo), considerada como investigación aplicada, debido a los alcances prácticos, aplicativos sustentada por normas e instrumentos técnicos de recopilación de información. Los resultados y el análisis de la investigación demostraron que existe un inadecuado control interno que imposibilita de forma parcial, el cumplimiento de los objetivos principales de toda la empresa de servicios de mensajería Santos SAC., La conclusiones se resumirían en la necesidad de la implementación de un adecuado sistema de control interno para una buena toma de decisiones.

**PALABRAS CLAVES:** Efectividad, Control Interno, Buen Gobierno, Mype

## **ABSTRACT**

The purpose of this investigation was to establish whether the proper implementation of internal control procedures optimize financial management in Enterprise

Messaging Services SANTOS SAC., I category messaging services Surco district., Considering that internal control is key part in making decisions that benefit the company to do the implementation of internal control that have interference in all areas of the company is needed. The main objective of this research lies in the proper implementation of a control system that contemplates the implementation of the COSO system, such as results can summarize that in our case the implementation of an adequate system of internal control is necessary. The research design was not experimental, correlational approach (qualitative), regarded as applied research type, due to the practical scope, applications supported by standards and technical tools of information gathering. The results and analysis of the research showed that there is inadequate internal control which prevents partially, the fulfillment of the main objectives of enterprise-wide messaging services Santos SAC., The conclusions summarize the need for the implementation of an adequate system of internal control for good decision-making.

**KEYWORDS:** Effectiveness, Internal Control, Good Governance, Mype

## CONTENIDO

JURADO EVALUADOR DE TESIS	i
AGRADECIMIENTO	i
DEDICATORIA	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
CONTENIDO	vi
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. REVISION DE LA LITERATURA</b>	<b>5</b>
2.1. Antecedentes	5
2.1.1 Internacionales	5
2.1.2 Nacionales	9
2.2 Bases Teóricas	17
2.3 Marco conceptual	54

<b>III. METODOLOGIA</b>	60	
3.1 Diseño de Investigación	60	
3.2 Población y Muestra		60
3.3 definición y operacionalización de las variables	60	
3.4 Técnicas e Instrumentos	60	
3.4.1 Técnicas	60	
3.4.2 Instrumentos		61
3.5 Plan de análisis		62
3.6 Matriz de consistencia		63
3.7 Principios éticos	64	
<b>IV. RESULTADOS</b>	65	
4.1 Resultado	65	
<b>V. CONCLUSIONES</b>	101	
<b>VI. APORTES COMPLEMENTARIOS</b>		102
6.1 Referencias Bibliográficas		102





## **I. INTRODUCCION.**

La investigación titulada, “EL CONTROL INTERNO DE CALIDAD COMO HERRAMIENTA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERIA SANTOS SAC SURCO 2015” tiene como objetivo proponer la implementación de un sistema de control interno para las empresas de servicios de mensajería Santos SAC, en el marco de las normas de control, el Informe COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control; de tal modo que se obtenga información oportuna y razonable para una adecuada gestión en el área de Créditos y Cobranzas.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el Control Interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una

empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de la empresa

#### Caracterización del problema

El problema se ha identificado en las deficiencias que se presentan en la empresa, afectando a todas las áreas de la misma; siendo la empresa motivo de análisis del trabajo de investigación. La problemática planteada en la unidad de análisis, es determinar cuáles son las causas que hacen necesario que la empresa de servicios de mensajería Santos SAC, ubicada en el distrito de Surco, diseñe un sistema de control interno administrativo y contable. El control interno es una necesidad administrativa de todo ente económico, empezando por nosotros mismos, los seres humanos; pues es el mayor drama humano, sin solución en sistema económico alguno, es que somos esclavos de necesidades, siempre insatisfechas e infinitas, mientras que la naturaleza es avara y con sus cada día más limitados recursos; este desequilibrio, sin solución, nos impone que todo ente productivo y consumidor para ser eficiente utilice instrumentos de control sobre sus escasos recursos y sobre la creatividad que esta escasez origina. Además, si consideramos que en toda empresa, existe la posibilidad de contar con empleados deshonestos, descuidados o ineficientes, que hacen que la custodia de los activos sea deficiente, que la ejecución del cumplimiento de funciones no se efectúe apropiadamente y, que no se genere información confiable

sobre la cual se puedan fundamentar decisiones operativas y financieras importantes en forma satisfactoria, por lo que deviene imprescindible el control interno.

Al afirmarse que las empresas comerciales de repuestos electrónicos, que ostentan un adecuado sistema de control interno administrativo y contable, poseen información financiera periódica, completa y oportuna para la toma de decisiones, salvaguarda de activos, eficiencia y eficacia operativa; es el fundamento para dar cumplimiento al objetivo general de la presente investigación, en la cual se plantea, el diseño de un sistema de control interno, a través de manuales administrativo y contable, que mediante la formulación y análisis de procedimientos, se identifique y minimice las debilidades de control interno, y se presenten oportunamente los estados financieros para la toma de decisiones, con el fin de ayudar a la unidad de análisis a desarrollarse como un ente económico capaz de generar mayor utilidad al optimizar sus recursos.

#### Enunciado del Problema

¿Por qué sería importante el diseño de un sistema de control interno eficiente y eficaz en la toma de decisiones?

#### Objetivo General

Mostrar un modelo de control interno para empresas con pequeña capacidad administrativa, que permita un mejor desarrollo de los procesos, mayor eficiencia en la operación del negocio y que ayude al crecimiento y productividad de este tipo de organizaciones.

### Objetivos Específicos

- a) Proporcionar al empresario una herramienta que permita un mejor manejo de la entidad, mediante un sistema coordinado entre las funciones de los empleados y todos los planes y políticas de la organización que lo lleven a:
  
- b) Proteger todos los activos de la organización, encontrando entre ellos los bienes tangibles (inmueble, maquinaria y equipo), intangibles (patentes y marcas) y el capital humano.

### **Justificación de la Investigación**

El presente trabajo de investigación se justifica por ser la razón fundamental de implementar los sistemas de control interno en las empresas, es que estas tienen que contar dentro de su estructura orgánica con un departamento que constantemente evalúe el grado de eficiencia para mejorarlo y deficiencia para corregirlo dentro de la gestión empresarial, lamentablemente en nuestro país son poquísimas las empresas que cuentan con un sistema de control interno.

Se trabaja de manera empírica creciendo de manera desorganizada.

## **II. REVISION DE LITERATURA.**

### **2.1. Antecedentes.**

#### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

Para realizar el presente proyecto se han consultado diversos artículos, investigaciones, páginas web especializadas; encontrando los siguientes antecedentes:

(Marquez, 2011), en su tesis sobre la “Incidencia del control interno del efectivo, cuentas por cobrar e inventario en la empresa FREMENDZ, C.A Ubicada en Cumaná, Estado sucre, de la Universidad de Oriente Núcleo de sucre para optar el grado de licenciado en contaduría pública, nos dice que llegó a las siguientes conclusiones:

Tipificar las Ventajas y Desventajas del Control Interno en la empresa y las Consecuencias de no aplicarla. Presenta fallas en su control interno y carece de un manual de normas y procedimientos que permite un estricto control de sus activos circulantes.

El estudio realizado consistió en analizar e interpretar toda la información concerniente a la aplicación del Control Interno en los activos circulantes (efectivo, cuentas por cobrar e inventario) de la empresa Fremendz, C.A. Como fuentes de información se utilizaron los procedimientos financieros o contables en la empresa, entrevistas al personal directivo de la misma y fuentes documentales tales como libros, revistas especializadas en la materia y material procedente de Internet, con el

fin de sustentar las bases teóricas de la investigación. Las técnicas e instrumentos para recolectar los datos fueron: Entrevistas, cuestionarios y cotejo de datos reales, los cuales, una vez tabulados, fueron comparados y analizados a profundidad para presentar la situación real de los activos de la empresa Fremendz, C.A.

La empresa no cuenta con normativas específicas particulares para el control interno de sus activos circulantes y sólo se basa parcialmente en lo establecido por los principios administrativos generales. El control interno de los activos circulantes es efectuado por una sola persona, lo que dificulta el manejo del efectivo, de las cuentas por cobrar y el inventario, cada uno de los cuales deberían estar bajo la responsabilidad de un funcionario diferente.

En cuanto al control interno del Efectivo, los ingresos y egresos son manejados mediante chequeras y son registrados en los libros contables correspondientes. Sin embargo, se observaron fallos en el registro cronológico de las entradas y salidas del efectivo. También se observó el uso de cheques personales y no empresariales para el manejo de las compras y de los ingresos.

El control interno del Inventario tiene un manejo muy dinámico dado que los insumos ingresan y egresan en tiempos muy próximos, no permitiendo su almacenamiento prolongado. Por ello, el control interno del inventario se hace diariamente.

El control interno de los activos circulantes de Fremendz, C. A., es ventajoso para la empresa por ser ésta pequeña, con poco personal y con un ritmo de trabajo muy dinámico. Sin embargo, presenta desventajas tales como: la carencia de un manual

particular de la empresa para uso control interno: el manejo del efectivo con chequeras personales no registradas para la empresa; por el poco oportuno control de las cuentas por cobrar y el uso indiscriminado de la Caja Chica.

El objetivo de la investigación fue proporcionar a la empresa una información detallada y actualizada de los activos que pueden ser utilizados para un mejor control de sus operaciones. De igual forma, también le permitirá promover la eficiencia, veracidad y seguridad de sus actividades y disminuir las irregularidades, fallas, omisiones y errores en el manejo del Control Interno. Así, cuando se practique una auditoría, la información entregada va a ser oportuna y confiable. La fiscalización de los activos circulantes (efectivos, cuentas por cobrar y e inventaros); llevar a cabo las diferentes cuentas que lo integran, asegurando así una mejor administración y evitando errores, fraudes, descuido y desperdicio. Permite salvaguardar y proteger estos recursos contra desembolsos injustificados y garantiza que no se incurra en obligaciones sin la debida autorización, así como también, permite informar a la gerencia en qué medida se dispone de efectivo para cancelar obligaciones inmediatas.

(Paiva Acuña, 2011), en su tesis sobre “Control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa cobros del norte S.A”, de la Universidad Nacional Autónoma, para optar el grado de contadora pública, nos dice en su tesis:

La importancia del sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y



economía en todos los procesos. El control interno, es una necesidad administrativa de todo ente económico, si consideramos, que en toda empresa existe la posibilidad de contar con empleados deshonestos, descuidados o ineficientes, que hacen que la custodia de los activos sea deficiente, que la ejecución del cumplimiento de funciones no se efectúe apropiadamente y que se genere información confiable sobre la cual se puedan fundamentar decisiones, este estudio centra su atención en la

Evaluación del Control interno y su incidencia en la rentabilidad de la Empresa Cobros del Norte S. A (ECONORTE) en el periodo 2011.

En lo que respecta al ambiente de control se encuentra una mala segregación de funciones, la que provoca que no se detecten errores involuntarios, omisiones y exponiéndose a actos ilícitos, debido a que la misma persona que realiza la recepción de los pagos de las facturas por parte de los clientes, es la encargada de realizar los depósitos, no se realizan arqueos sorpresivos.

La asignación y responsabilidad; cada quien sabe cuáles son sus funciones que tiene asignada, las decisiones más importantes se hacen en conjunto y quedan registrada, sin embargo no tienen un manual de funciones escrito. Esto es fundamental para lograr un compromiso mayor en las personas que se desempeñan en una organización.

En cuanto a la evaluación de riesgos no tienen establecido un procedimiento y no existe control total, el exceso de confianza que se tiene puede ser más fácil el riesgo de fraude lo que puede perjudicar económicamente a la empresa.

La información financiera, no está al día, y peor aún quien retrasa la información financiera es la misma junta directiva de la empresa pues ellos no hacen a tiempo sus rendiciones de cuentas lo que ocasiona que no se puede saber cómo están financieramente. La comunicación en la empresa se puede decir que es adecuada a pesar de no estar en sus oficinas se les informa oportunamente, sin embargo algunas decisiones importantes no son conocidas por el personal.

La empresa no tiene ningún método de supervisión en cuanto a lo que respecta a caja chica, caja general, y los centros de pagos, por esta falta de control debe contar con las políticas y procedimientos establecidos como respuesta para aceptar, compartir, reducir y fortalecer las áreas para mejorar el funcionamiento de la empresa. En el análisis de rentabilidad que llevan este no es el adecuado debido a que se basan en la relación costo beneficio y todos los egresos no están contabilizados correctamente pues los tienen incluidos en otros centros de pagos, por lo tanto no se sabe correctamente si los centros son rentables para la empresa.

El objetivo de la investigación fue tomar medidas correctivas para solucionar las debilidades, en primer lugar la elaboración de un manual de procedimientos, un manual de funciones donde se establezcan las líneas de autoridad y responsabilidad, y la supervisión constante del proceso de compras.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

(Hidalgo Benito, 2010), en su tesis sobre la “Influencia del control Interno en la Gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-cercado”, de la Universidad de San Martín de Porres para optar el grado de Contador Público, señala que:

La importancia de contar con un sistema de control interno en la gestión de créditos y cobranzas, el mismo que influirá favorablemente en la ética, prudencia y transparencia de éste, con el marco de las normas de control interno, el informe COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control institucional; con lo cual se va obtener información oportuna y razonable para una adecuada gestión en el área de créditos y cobranzas y evitar o reducir pérdidas e incrementar los ingresos por los créditos otorgados y cobranzas efectuadas.

El papel que desempeña el crédito dentro de la economía de una empresa es de gran importancia, debido a que, entre otras cosas, es un instrumento muy eficaz en el proceso de reactivación económica, ya que es mediante el crédito una de las formas más eficaces en cómo puede impulsarse el desarrollo de una economía.

El área de Créditos y Cobranzas de una empresa es una pieza clave dentro de una organización y que para lograr la eficiencia, eficacia y economía de los recursos que administra es necesario contar con un eficiente sistema de Control Interno, el mismo que influirá favorablemente en la ética, prudencia y transparencia de éste, en el marco de las normas de control interno, los preceptos contenidos en el informe internacional COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control institucional, monitoreando sistemáticamente para determinar si éste está operando en la forma esperada o si es necesario hacer modificaciones y así evitar o reducir pérdidas e incrementar los ingresos por los créditos otorgados y cobranzas efectuadas.

Un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades

básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. El Control Interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

Entre los factores observables que obedece la situación actual de las empresas de Pre Prensa Digital en el sector de Lima-Cercado puede destacarse la carencia de un área de control interno y por ende los documentos normativos de los procesos y procedimientos de las actividades de la empresa y sobre todo la falta de predisposición para la supervisión permanente y puntual. Puede observarse también que no existen directivas internas en el área de Créditos y Cobranzas para optimizar la operatividad de dicha área. Tómese en cuenta que la Oficina de Créditos y Cobranzas no está dotada de recursos humanos calificado, ni materiales y equipos necesarios para una eficiente gestión; así como también efectúa sus tareas, en su mayoría, en forma manual salvo un programa antiguo para el control de ingresos que no está enlazado en red.

Las deficiencias observadas en el Área de Créditos y Cobranzas se generan porque el plan de control de la Oficina de Auditoría Interna es limitado por falta de recursos, no existe una dependencia que evalúe los métodos o procedimientos de trabajo, o que plantee correctivos, falta de un entorno favorable por parte de todo el personal, desde los directivos hasta los trabajadores de servicio; lo que aumenta los riesgos ya

que no se facilita la información y comunicación ni el monitoreo de las actividades que se realizan en el área de créditos y cobranzas.

La Dirección de Control interno tiene como misión gerenciar, administrar y planificar el sistema de control interno concebido como el principal instrumento de gestión, para medir y evaluar la eficiencia y eficacia de los diferentes procesos, encaminados al cumplimiento de objetivos y metas previstos en la misión para contribuir a la transparencia de la gestión, lo que favorecerá notablemente en el manejo de los ingresos de efectivo en las empresas, quedando probado que la eficiente y eficaz Dirección del Control Interno favorecerá el manejo de los ingresos de efectivo en el área de créditos y cobranzas.

El objetivo de la investigación fue proponer la implementación de un sistema de control interno para las empresas de servicios de Pre-Prensa Digital, en el marco de las normas de control, el Informe COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control; de tal modo que se obtenga información oportuna y razonable para una adecuada gestión en el área de Créditos y Cobranzas.

(Hurtado Jacobo, 2012) , en su tesis sobre “el control interno de las existencias y su incidencia en los resultados económicos y financieros de la empresa curtiduría orión S.A.C.”, de la universidad de Trujillo para optar el grado de contador público, nos dice en su tesis:

Que carece de un adecuado Sistema de control interno de sus existencias, impidiendo alcanzar un éxito cada vez más disputado en el sector cuero.

Se ha realizado un Diagnóstico a la Organización, al personal, a la gestión de las existencias, a la gestión de las compras y la gestión de almacenes, encontrando las diferentes brechas; esto nos permitió dar propuestas de control; tales como, elaboración de un manual de funciones, aumentar las capacitaciones en los temas más importantes y relevantes para cada área, catalogación de los materiales, realización de la clasificación ABC con criterio simple de los insumos químicos y productos terminados.

Las empresas del sector curtiembre no implementan un sistema de control Interno de sus existencias, lo que se refleja en el futuro como una pérdida económica-financiera. La mayoría de estas empresas a fin de reducir costos de personal, disponen en muchos casos que un solo trabajador lleve el control logístico y contable eliminándose así el fundamento de un adecuado sistema de control interno que se refleja en el principio de dualidad del control. La importancia que tiene el sistema de control interno en la verificación y validación de las actividades que se desarrollan en la empresa, con el fin de obtener mejores resultados económicos y financieros.

Es de vital importancia el control interno para un mejor desarrollo de la gestión de las empresas, indistintamente del rubro en que estas se desarrollen.

Mediante el análisis de los estados financieros, se ha podido determinar que la aplicación de un sistema de control interno de las existencias, produce un efecto positivo en los resultados económicos y financieros de la empresa Curtiduría Orión SAC.

Gracias al diagnóstico realizado se pudo identificar que la falta de control en las existencias es ocasionada por las siguientes razones:

El control de existencias con el que trabaja actualmente la empresa, es ineficiente.

No se toma correctamente un inventario físico.

Carece de una categorización de los materiales, en cuanto al criterio de valor monetario.

No se cuenta con un sistema que establezca cuánto y cuándo comprar, minimizando costos.

La falta de control interno acarrea directamente pérdidas de los bienes, trayendo como consecuencia disminución en el margen de utilidad. Podemos observar que el margen de utilidad en el 2012, fue de 1.73% siendo menor al 2013 de 4.91%, debido al exceso de inventarios que se obtuvo en ese año, así como en sus gastos operativos.

En esta investigación el objetivo fue analizar la incidencia del control interno de las existencias en los resultados económicos y financieros en la presente empresa y contribuir con mejoras en torno al desarrollo de un modelo de control que sirva efectivamente y atienda a las necesidades de la empresa y así poder manejar provechosamente sus existencias.

(Timpoca grados, 2013) Tesis: El Desarrollo de un Control de Inventarios para mejorar la rentabilidad de la Empresa BOOK CENTER S.A.C, presentada por: Timpoca Grados, Luis Renán, para obtener el título de Contador Público.

En toda empresa es indispensable tener un Sistema de Control de Inventarios que satisfaga sus necesidades, debido a que es un mecanismo de apoyo gerencial

orientado hacia un fin o una meta y brinda una garantía razonable del logro de los objetivos y las metas de las empresas.

El presente trabajo detalla los lineamientos básicos de cómo debe estructurarse un buen sistema de control de inventarios para una empresa comercial, el cual constituye la base primordial para lograr una rentabilidad mayor a la que se obtiene careciendo de él. Un Sistema de Control de Inventarios vive dentro de la empresa, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento; y a la vez debe estar equipada con los medios y adelantos tecnológicos adecuados.

(Cardenas Rabanal, 2011) Tesis: Efectos del control interno de inventarios en la rentabilidad de la empresa de reparación y fabricaciones metálicas “Inversiones y

Servicios Generales JORLUC S.A.C, Presentada por: Cárdenas Rabanal, Karen; Santisteban Atoche, Seúl; Torres Goicochea, Omar; Pacheco Asmad, Karina.

Los inventarios representa una categoría de los activos, importantes para las empresas de producción, debido a que toda la actividad de estas gira en torno a la compra y producción de materiales y suministro para su posterior venta, es por ello que las empresas de producción dedican una cantidad considerable del tiempo en buscar una forma de llevar un control eficaz sobre los materiales y suministros adquiridos.

Los inventarios son medios de absorción de varias clases de elementos perturbadores tales como: pérdidas, robos, sustracciones, malos manejos que origina desconciertos



en el almacén, perjudicando la actividad de la empresa en la producción para la venta de los productos, lo que va a originar que afecte directamente la rentabilidad de la empresa, reflejado en los estados financieros.

(Escajadillo Gamboa, 2012), Tesis “El control Interno en el crecimiento empresarial” presentado en la Universidad San Martín de Porres, para optar el grado de Maestro en Auditoría. Nos explica que los directivos para aplicar sus políticas, estrategias, tácticas y acciones para darle eficiencia y efectividad a la gestión de sus diferentes Áreas como Tesorería, contabilidad, finanzas, etc. Luego señala que el control interno llevado a cabo en forma previa, simultánea y posterior es un instrumento facilitador de la eficacia de la cooperación técnica y permite ayudar a determinados sectores que necesitan de recursos. El control interno es un conjunto de acciones de previsión en las áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. El control interno está íntimamente ligado al sistema decisorio, de tal manera que el gerente recibe datos de sus directivos que gestionan y del sistema financiero. Se encuentran criterios de efectividad en la estrategia de la empresa y las ventas como el coeficiente egreso/ingreso.

Las acciones efectivas son aquellas que mantienen un equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción de los resultados deseados y los medios que se utilizan para lograrlos. Todas las actividades de una compañía se traducen en dinero en efectivo en algún momento. 1. Hacen parte de los procesos en la empresa. 2. Se traducen en dinero en efectivo en algún momento. 3. Afectan otras áreas de la empresa que pueden encontrarse lejos del punto de origen de la actividad. 4. Su

efecto es directamente proporcional a su eficacia. 5. Independientemente de la eficacia con que se usen los recursos, requieren de adecuada eficacia de las personas, para ejercer su efecto. 6. Regulan el funcionamiento de la empresa. Los indicadores son los patrones de medida de las acciones efectivas para una empresa, se obtienen por la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias generadas en los procesos de la empresa. Todo cambio en el monto del inventario de una compañía y el crédito otorgado de los clientes o tomado de los proveedores tiene un impacto tanto en la utilidad declarada como en el flujo de efectivo de manera que lo aumenta o lo reduce. Son Indicadores de efectividad, en cuanto al uso de los recursos: La rotación de inventarios; la rotación de activos totales; La rotación de activos fijos; La rotación de cuentas; El periodo de cobro; abarcan cambios en la empresa.

(Paredes Gutierrez, 2012) Tesis “Las Acciones del Control Interno para el desarrollo empresarial control”, presentada en la Universidad Federico Villarreal, para optar el grado de Maestría en Auditoría, nos señala que un buen control interno de seguridad al efectivo y equivalentes de efectivo de la Tesorería, las cuentas por cobrar comerciales y no comerciales, las existencias, los gastos pagados por anticipado, los activos fijos y todo el patrimonio bruto (activo) de la empresas; pero para que todo se encamine deben realizarse permanentes acciones de control, con aplicación de procedimientos para verificar el manejo de todos estos elementos. Las acciones, programas, procedimientos y técnicas de control para determinar la eficiencia, economía y efectividad en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros, facilitaran el desarrollo de las empresas independientemente de su giro, tipo u otras características. En la actualidad las normas establecen los componentes del control

interno (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, actividades de prevención y monitoreo, sistemas de información y comunicación, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento), implantación y funcionamiento, la misma que se da por intermedio de la optimización de la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **Control Interno**

La primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el (AICPA, control interno)

"El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas".

(Públicos, 1957)

"En un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de

dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento".

(Chapman, 2015)

"Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa".

(Intosai, 1911)

"El Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos

principales:

Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada. Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades. Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo

la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.

Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos".

Segunda Convención Nacional de Auditores Internos auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, en 1975.

"Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr:

- Razonable protección del patrimonio.
- Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.
- Información confiable y eficiente.
- Eficiencia operativa".

(Newton, 2010)

"Puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización".

(COSO, 2012)

"El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con **seguridad razonable** en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas."

Este informe refleja una definición, un poco más detallada, al argumentar que el Control Interno **es un proceso integrado a los procesos**, y no 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 los objetivos siguientes:

Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;

Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;

Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales;

Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

Si se analizan los objetivos que deben alcanzarse en el diseño de un Sistema de Control Interno según el Informe COSO y según INTOSAI existen puntos coincidentes como son:

- Promover operaciones con efectividad, eficiencia y economía.
- Promover calidad en los servicios.
- Preservar al patrimonio de pérdidas, despilfarro, uso indebido, errores, fraudes.
- Cumplir leyes, reglamentos, normativas.
- Elaborar información financiera confiable y oportuna.

(Winkle:)

"El Control Interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados".

(Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela, 1994)

"Es el plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa".

(Holmes, 1994)

"Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización".

(Catacora, 2013)

"Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del Control Interno, o un Sistema de Control Interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable".

<http://www.monografias.com/trabajos59/evolucion-control-interno/evolucioncontrol-interno2.shtml>

### **El Informe COSO I y II**

El 29 de septiembre del 2004 se lanzó el Marco de Control denominado COSO II que según su propio texto no contradice al COSO I, siendo ambos marcos conceptualmente compatibles. Sin embargo, este marco se enfoca a la gestión de los riesgos (más allá de la intención de reducir riesgos que se plantea en COSO I) mediante técnicas como la administración de un portafolio de riesgos.

Con el informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), en 1992, se modificaron los principales conceptos del Control Interno dándole a este una mayor amplitud.



El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no 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.

La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta; y, además, siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes.

Se modifican, también, las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso.

De una orientación meramente contable, el Control Interno pretende ahora garantizar:

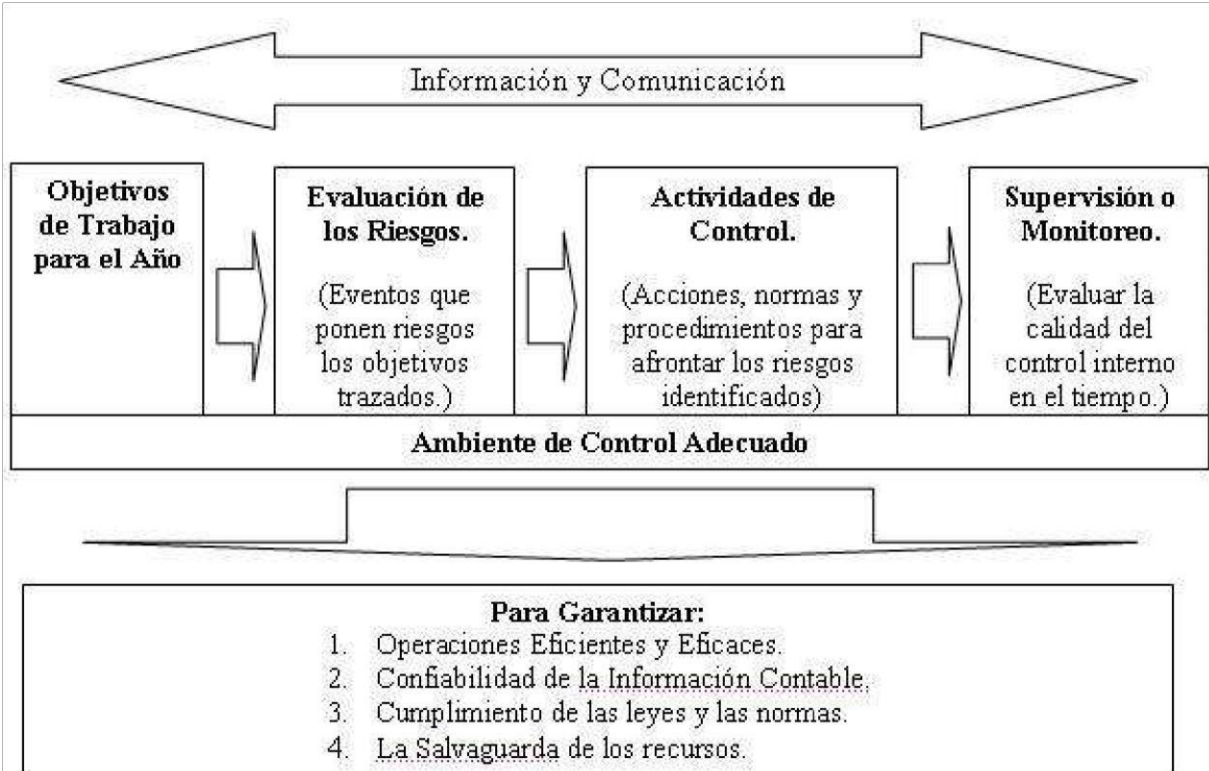
- **Efectividad y eficiencia** de las operaciones.
- **Confiabilidad** de la información financiera.
- **Cumplimiento** de las leyes y normas que sean aplicables.
- **Salvaguarda** de los recursos.

A través de la implantación de 5 componentes que son:

- **Ambiente de control** (Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.)

- . **Evaluación de riesgos** (Mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.)
  
- . **Actividades de control** (Acciones, Normas y Procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados.)
  
- . **Información y comunicación** (Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.)
  
- . **Supervisión** (Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.)

El informe COSO plantea una estructura de control de la siguiente forma:



O sea, las empresas trazaran objetivos anuales encaminados a la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes y la salvaguarda de los recursos que mantiene. Identificarán y evaluarán los riesgos que pongan en peligro la consecución de estos objetivos; trazarán actividades de control para minimizar el impacto de estos riesgos; y activarán sistemas de supervisión para evaluar la calidad de este proceso. Todo lo anterior, con el sostén de un ambiente de control eficaz, y retroalimentado con un sistema de información y comunicación efectivo.

El Marco de Control denominada (COSO II, 2004) establece nuevos conceptos que como se explicó anteriormente no entran en contradicción con los conceptos establecidos en COSO I. El nuevo marco amplía la visión del riesgo

a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos.

### **COSO III**

Las empresas deben implementar un sistema de control interno eficiente que les permita enfrentarse a los rápidos cambios del mundo de hoy. Es responsabilidad de la administración y directivos desarrollar un sistema que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional. El Marco integrado de control interno propuesto por COSO provee un enfoque integral y herramientas para la implementación de un sistema de control interno efectivo y en pro de mejora continua. Un sistema de control interno efectivo reduce a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad.

El modelo de control interno COSO 2013 actualizado está compuesto por los cinco componentes, establecidos en el Marco anterior y 17 principios que la administración de toda organización debería implementar

### **Entorno de control**

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

### **Evaluación de riesgos**

Principio 6: Especifica objetivos relevantes

Principio 7: Identifica y analiza los riesgos

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude

Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes

### **Actividades de control**

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos

Principio 13: Usa información Relevante

### **Sistemas de información**

Principio 14: Comunica internamente Principio

15: Comunica externamente **Supervisión del**

**sistema de control - Monitoreo**

Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias

**NAGAS (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas):**

## **ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

Se estudiará y evaluará apropiadamente el sistema de Control Interno de la entidad, como base para determinar el alcance de las comprobaciones que deben efectuarse mediante los procedimientos de auditoría.

El Control Interno corresponde al plan de organización, los métodos, procedimientos y la función de auditoría interna establecidos dentro de una entidad pública, para salvaguardar su patrimonio contra el mal gasto, pérdida y uso indebido.

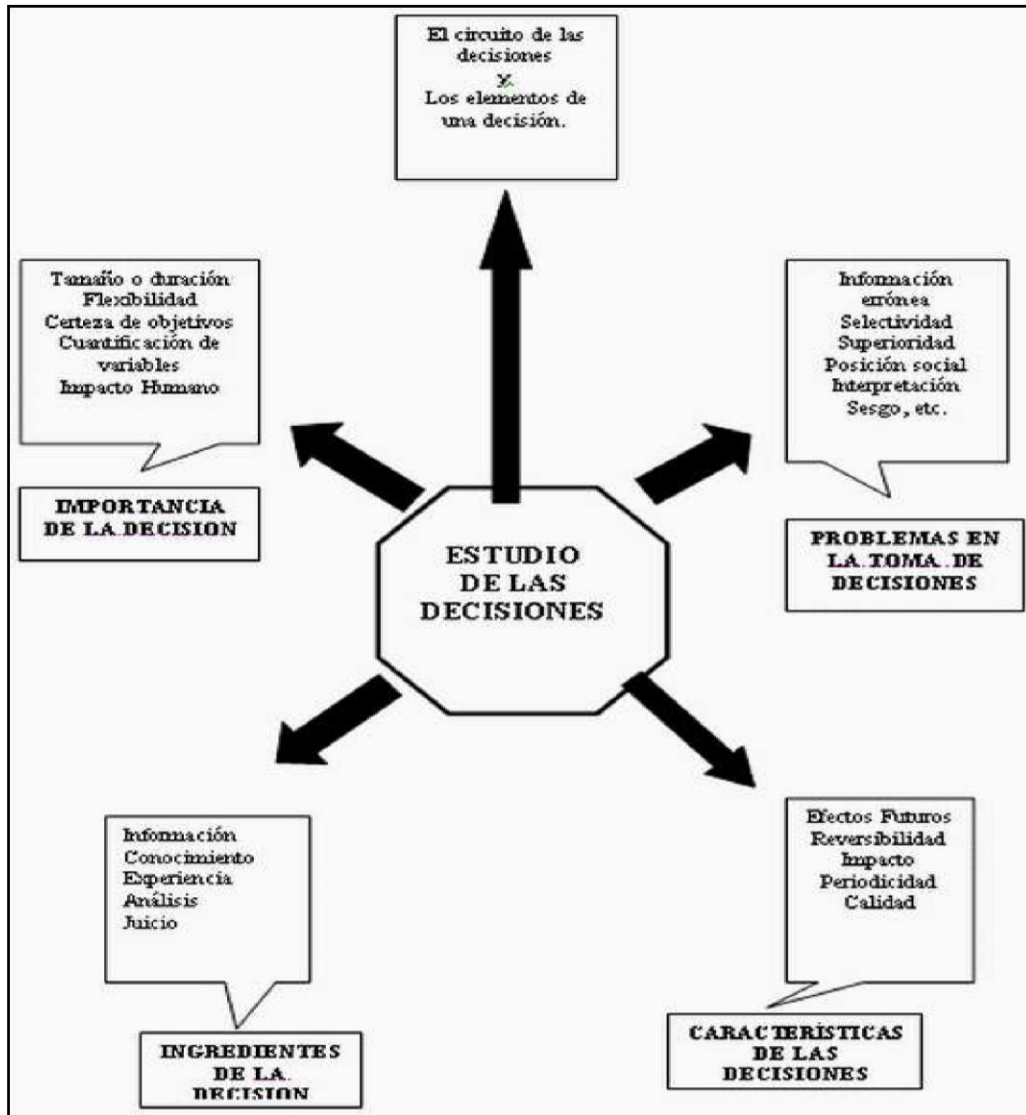
Su estudio y evaluación tiene por objeto conocer con mayor precisión, aquellos aspectos de importancia de la organización y funcionamiento de la entidad. Dicha evaluación del Control Interno comprende la obtención de la información y la comprobación de que los controles identificados funcionen efectivamente y logren sus objetivos.

Al término de esta evaluación, el auditor emitirá el documento denominado Memorándum del Control Interno, el cual estará dirigido al titular de la entidad.

## **TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES**

Interpretando a (Koontz Harold & Cyril O'Donnell, 2012), la toma de decisiones empresariales es una actividad que llevan a cabo siempre los accionistas, directivos, gerentes y otros funcionarios; consiste en elegir una opción que se encuadre dentro de las metas, objetivos y misión de la empresa. En ese sentido la toma efectiva de decisiones, también es el proceso durante el cual los directivos de la empresa deben escoger entre dos o más alternativas para mejorar la economía, eficiencia, efectividad, mejora continua y competitividad de la empresa. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

## Gráfico



Fuente: KOONTZ & O'DONNELL (1998) *Curso de administración Moderna*.

México. Litografía Ingramex SA.

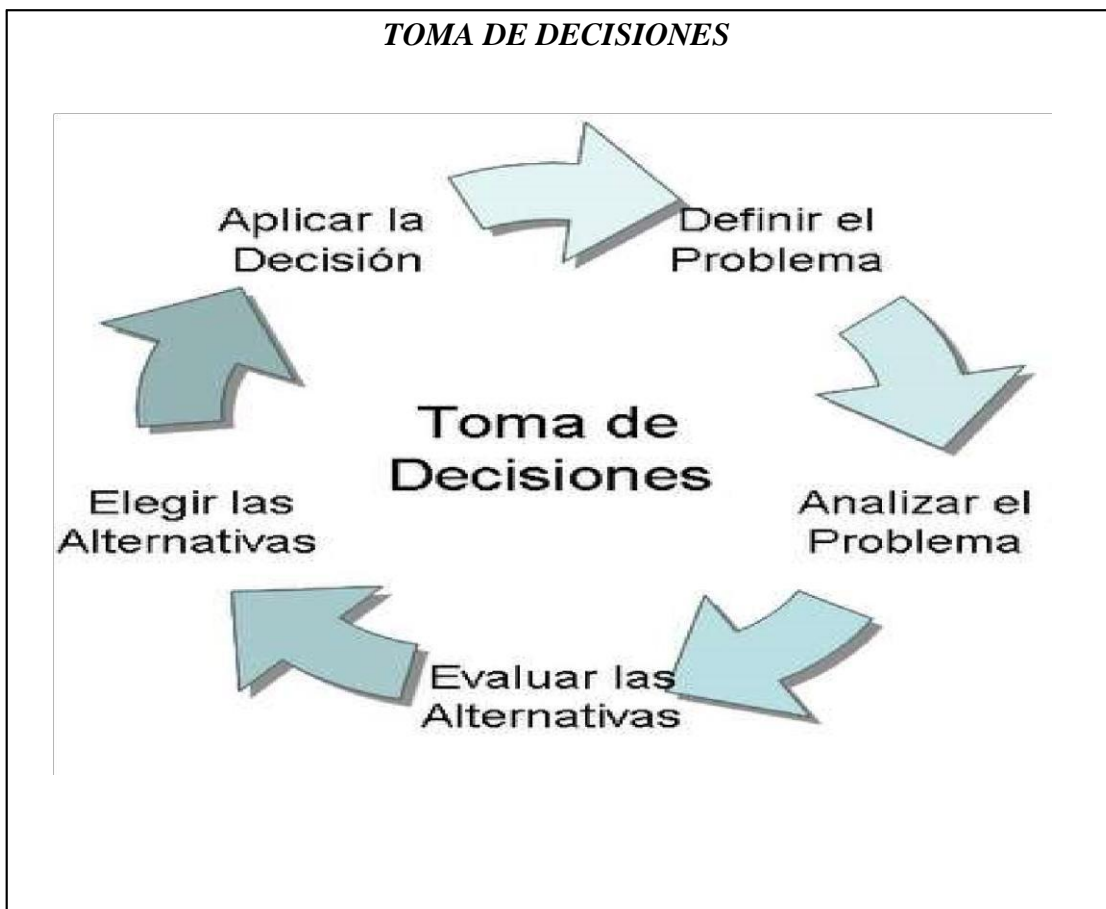


Según (Terry, 2011), la toma de decisiones es la actividad que permite concretar las actividades, procesos y procedimientos empresariales. Un retardo en la toma de decisiones tendrá efectos negativos. La toma de decisiones sin la información necesaria, de hecho afectará a la empresa. La toma de decisiones sin la información de la contabilidad de costos, no será la adecuada. La toma de decisiones, es la llave final de todo el proceso administrativo de la empresa: ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto, mientras no se de una decisión. La toma efectiva de decisiones está en la planeación de actividades, organización de recursos, actividades, procesos y funciones, dirección o ejecución de las políticas y estrategias, también está en las coordinaciones que se realizan, en el control empresarial y en la retroalimentación que debe llevarse a cabo. La toma efectiva de decisiones siempre tiene que hacerse en pro de lograr una meta, un objetivo, la misión y todo lo que compete a la empresa.

Tan importante es que, quiere reducir el estudio de la administración al aprendizaje de una técnica para tomar decisiones. Además, la técnica para llegar a una decisión varía con el tipo del problema, con la persona que la toma, y con las circunstancias que prevalezcan. Los pasos que se deben tomar en cuenta para tomar una decisión son los siguientes: i) Debe de identificarse ante todo con toda claridad el problema sobre el que debemos decidir. Toda decisión implica la elección entre dos o más alternativas; ii) Debemos garantizarnos de que tenemos la información necesaria para poder decidir; iii) Debemos plantear con claridad, las diversas posibilidades de acción y ponderarlas. Si decidir es escoger entre diversas alternativas, necesitamos conocerlas todas ellas, compararlas y ponderar sus ventajas y desventajas. La toma de decisiones estratégicas se presenta a nivel corporativo, a nivel de unidad de

negocio y a nivel funcional. Al término de esta regresión se encuentran los planes operativos para poner en prácticas la estrategia. Esto hace que la administración estratégica sea más especializada. Casi no es posible imaginar un campo de mayor trascendencia para el humano que el de la toma de decisiones. Tenemos un problema cuando no sabemos cómo seguir. Una vez que tenemos un problema, hay que tomar una decisión (incluyendo la de no hacer nada). Elegimos una alternativa que nos parezca suficientemente racional que nos permita más o menos maximizar el valor esperado luego de resuelta nuestra acción. Emitimos en silencio un plan de control, que nos suma en la toma de decisiones, incluyendo decisiones relacionadas con modificar ese plan de control. Demostramos nuestra inteligencia en este proceso en funcionamiento. Un tópico bastante poco conocido es el papel de la inteligencia en la resolución de problemas, de la toma de decisiones, del planeamiento de un control. La toma de decisiones es también una ciencia aplicada que ha adquirido notable importancia y es el tema básico de la Investigación Operativa. La buena toma de decisiones permite vivir mejor. Nos otorga algo de control sobre nuestras vidas. De hecho, muchas de las frustraciones que sufrimos con nosotros mismos se deben a no poder usar la propia mente para entender el problema de decisión, y el coraje para actuar en consecuencia. Una mala decisión puede obligarnos a tomar otra mala decisión, como dijo Harry Truman: "Toda mala decisión que tomo va seguida de otra mala decisión".

### Gráfico



*Fuente: TERRY, George (1998) Principios de Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.*

Según (Chiavenato, 2012), en la toma efectiva de decisiones la experiencia de los directivos y funcionarios de la empresa, es un elemento clave puesto que las decisiones deben tomarse sobre una realidad altamente compleja debido al enorme

número de variables que entran en juego. La acumulación de experiencia es larga y costosa. Si consideramos que cuando más se aprende es como consecuencia de los propios errores, el alcanzar un elevado nivel de experiencia en el mundo empresarial puede llegar a tener un coste terriblemente alto. La consecuencia inmediata es que toda la experiencia que pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una decisión errónea o, simplemente de una decisión no óptima, será bien recibida y más económica, sea cual sea su coste.

La toma de decisiones en la empresa es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.

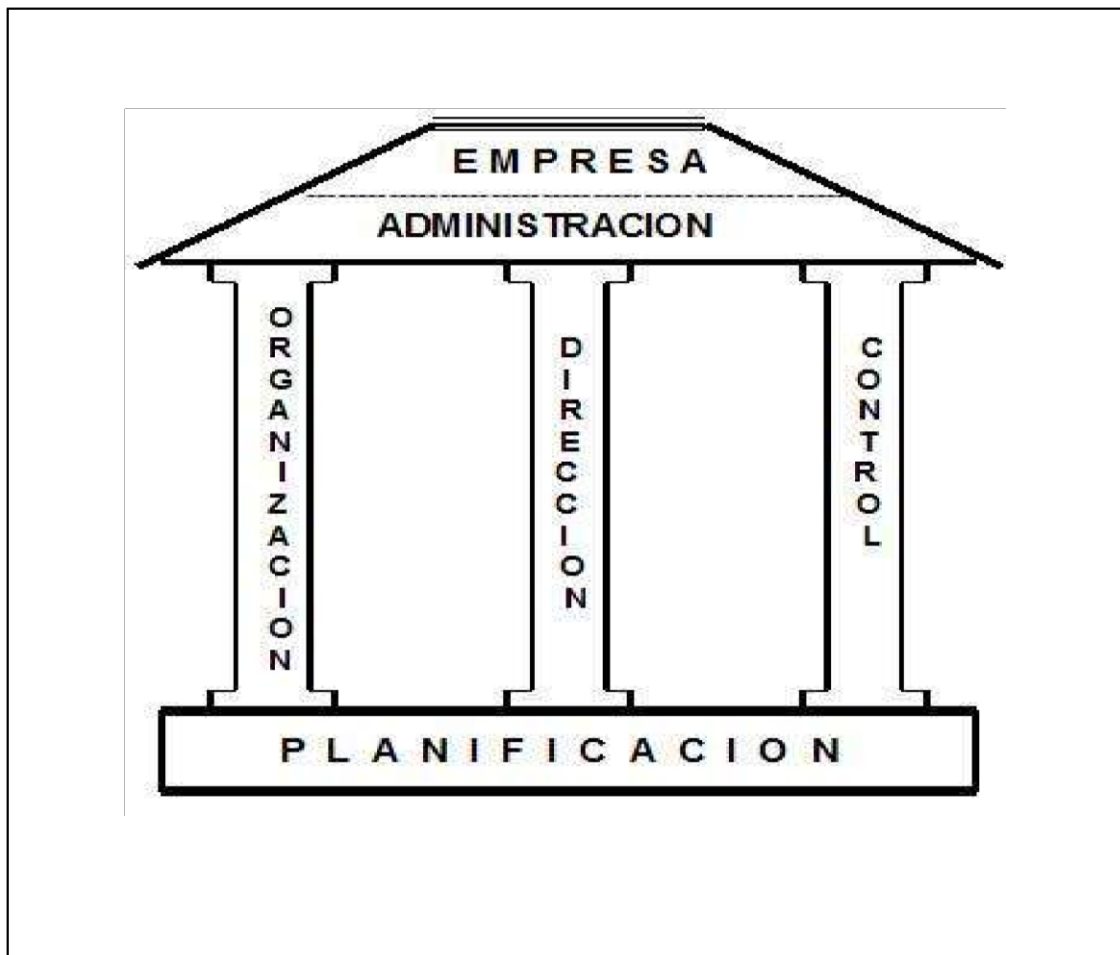
Según (Thompson, 2012), en la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión. Para tomar una decisión en la empresa, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer,

comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

La toma de decisiones en la empresa, invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control. De los procesos existentes para la toma de decisiones, el proceso racional de toma de decisiones es catalogado como "el proceso ideal". En su desarrollo, el administrador debe determinar la necesidad de una decisión: El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento. 2.- Identificar los criterios de decisión: Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema. La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas. Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso

racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco. El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta. Vamos a analizar las tomas de decisiones de una forma totalmente racional: i) Orientada a un objetivo.- Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final. El lograr los fines es lo que motiva que tengamos que decidir la solución que más se ajusta a las necesidades concretas; ii) Todas las opciones son conocidas.- El tomador de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación. Así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles; iii) Las preferencias son claras.- Se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles.

## Grafico



## FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto (2012) Teoría General de la Administración.

Quinta edición. México. Editora Campus Ltda.

Según (Terry, 2011), la toma de decisiones, debe ser bien informada y altamente especializada, no se puede entregar la opción de tomar decisiones a alguien que no conoce la empresa o que está aprendiendo en la empresa; las decisiones pueden decidir la continuidad de la empresa en el mercado, por tanto deben ser tomadas con el mayor cuidado posible. Es un proceso creativo tomar decisiones en la empresa no suele ser simple ni lineal. Por lo general se compone, de cuatro fases sobrepuestas e ínter actuantes entre sí: 1) exploración inconsciente, 2) intuición, 3) discernimiento y 4) formulación lógica. La primera fase, exploración inconsciente, es difícil de explicar en razón de que ocurre fuera de los límites de la conciencia. Usualmente implica la abstracción de un problema, cuya determinación mental es probable que sea muy vaga. Sin embargo, los administradores que trabajan bajo intensas presiones de tiempo suelen tomar decisiones prematuras antes que ocuparse detenidamente de problemas ambiguos y escasamente definidos. La segunda fase, intuición, sirve de enlace entre el inconsciente y la conciencia. Esta etapa puede implicar una combinación de factores aparentemente contradictorios a primera vista.

En los años veinte, por ejemplo, Donaldson Brown y Alfred Sloan, de General Motors, concibieron la idea de una estructura divisional descentralizada con control centralizado, conceptos que parecerían oponerse entre sí. No obstante, esta idea cobra sentido si se toman en cuenta los principios subyacentes de 1) responsabilizar de las operaciones al gerente general de cada división y 2) mantener en las oficinas generales de la compañía el control centralizado de ciertas funciones. Fue necesaria la intuición de dos grandes líderes empresariales para constatar la posibilidad de interacción entre estos dos principios en el proceso administrativo. La intuición precisa de tiempo para funcionar. Supone para los individuos la detección de nuevas



combinaciones y la integración de conceptos e ideas diversos. Para ello es necesario profundizar en el análisis de un problema. El pensamiento intuitivo puede inducirse mediante técnicas como la lluvia de ideas y la sinéctica, que se expondrán más adelante. El discernimiento, tercera fase del proceso creativo, es resultado sobre todo del trabajo intenso. Para desarrollar un producto útil, un nuevo servicio o un nuevo proceso, por ejemplo, son necesarias muchas ideas. Lo interesante del asunto es que el discernimiento puede resultar de la concentración de ideas en cuestiones distintas al problema de que se trate. Además, la aparición de nuevos discernimientos puede ser momentánea, de manera que los administradores efectivos acostumbran tener siempre a la mano lápiz y papel para tomar nota de sus ideas creativas.

Interpretando a (Garibay Fuentes, 2012), la información es la materia prima para la toma de decisiones. Sin información y especialmente de costos, no se pueden tomar decisiones adecuadas. La toma de decisiones en la empresa es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia. En la Toma de Decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones. Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que esta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones. La toma de

decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera: Elaboración de premisas; Identificación de alternativas; Evaluación de alternativas en términos de la meta deseada; Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión; La toma de decisión y su puesta en práctica. Con frecuencia se pregunta si las organizaciones tienen normas y regulaciones relacionadas con un proceso por medio del cual un gerente puede llegar a alcanzar objetivos, políticas y estrategias. Si bien no existe un conjunto de normas únicas para cualquiera de estas funciones, todas están relacionadas con diferentes formas de decisiones, por lo cual es posible elaborar una lista de pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que se toman decisiones. Existen cinco características de las decisiones:

- i) **Efectos futuros:** Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectará el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.
- ii) **Reversibilidad:** Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo; iii) **Impacto:** Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se

asocia con una decisión tomada a un nivel bajo; iv) **Calidad:** Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía,

etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo;

v) **Periodicidad:** Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

## **ECONOMÍA EMPRESARIAL**

Interpretando a (Koontz Harold & Cyril O'Donnell, 2012), la economía empresarial está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales la empresa, adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (computarizados), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible. Si el auditor se centra en la economía será importante definir correctamente los gastos. Esto a menudo es un problema. Algunas veces sería posible introducir aproximaciones de los costos reales, por ejemplo definiendo los costos en términos de número de empleados, cantidad de insumos utilizados, costos de mantenimiento, etc.

En el marco de la economía, se tiene que analizar los siguientes elementos: costo, beneficio y volumen de las operaciones de la empresa. Estos elementos representan instrumentos en la planeación, gestión y control de operaciones para el logro del

desarrollo integral de la institución y la toma de decisiones respecto al producto, precios, determinación de los beneficios, distribución, alternativas para fabricar o adquirir insumos, métodos de producción, inversiones de capital, etc. Es la base del establecimiento del presupuesto variable de la empresa. El tratamiento económico de las operaciones proporcionan una guía útil para la planeación de utilidades, control de costos y toma de decisiones administrativos no debe considerarse como un instrumento de precisión ya que los datos están basados en ciertas condiciones supuestas que limitan los resultados. La economicidad de las operaciones de la empresa, se desarrolla bajo la suposición que el concepto de variabilidad de costos (fijos y variables), es válido pudiendo identificarse dichos componentes, incluyendo los costos semivariantes; éstos últimos a través de procedimientos técnicos que requieren un análisis especial de los datos históricos de ingresos y costos para varios períodos sucesivos, para poder determinar los costos fijos y variables

### **EFICIENCIA EMPRESARIAL**

Interpretando a (Koontz Harold & Cyril O'Donnell, 2012), la eficiencia empresarial es el resultado positivo luego de la racionalización adecuada de los recursos, acorde con la finalidad buscada por los responsables de la gestión de la empresa. Es también la obtención de resultados con los recursos disponibles. Es sinónimo de un mejor aprovechamiento de los tiempos y movimientos en los procesos institucionales. No es tan sencillo obtener eficiencia, tienen que disponerse en forma adecuada todos los recursos, políticas, normas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas empresariales.

Por otro lado, la eficiencia empresarial está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido por la empresa

La empresa podrá garantizar su permanencia en el mercado si se esfuerzan por llevar a cabo una gestión empresarial eficiente, orientada hacia el cliente y con un nivel sostenido de calidad en los productos y/o servicios que presta.

La eficiencia de la empresa puede medirse en términos de los resultados divididos por el total de costos y es posible decir que la eficiencia ha crecido un cierto porcentaje (%) por año. Esta medida de la eficiencia del costo también puede ser invertida (costo total en relación con el número de productos) para obtener el costo unitario de producción. Esta relación muestra el costo de producción de cada producto. De la misma manera, el tiempo (calculado por ejemplo en término de horas hombre) que toma producir un producto (el inverso de la eficiencia del trabajo) es una medida común de eficiencia.

La eficiencia de la empresa es la relación entre los resultados en términos de bienes, servicios y otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. De modo empírico hay dos importantes medidas: i) Eficiencia de costos, donde los resultados se relacionan con costos, y, ii) eficiencia en el trabajo, donde los logros se refieren a un factor de producción clave: el número de trabajadores. Si un auditor pretende medir la eficiencia, deberá comenzar la auditoría analizando los principales tipos de resultados/salidas de la entidad. El auditor también podría analizar los resultados averiguando si es razonable la combinación de resultados alcanzados o verificando

la calidad de estos. Cuando utilizamos un enfoque de eficiencia para este fin, el auditor deberá valorar, al analizar cómo se ha ejecutado el programa, que tan bien ha manejado la situación la empresa. Ello significa estudiar la empresa auditada para chequear como ha sido organizado el trabajo.

Algunas preguntas que pueden plantearse en el análisis de la eficiencia son: Fueron realistas los estudio de factibilidad del proyectos y formulados de modo que las operaciones pudieran basarse en ellos?; Pudo haberse implementado de otra forma el proyecto de modo que se hubiesen obtenido más bajas costos de producción?; Son los métodos de trabajo los más racionales?; Existen cuellos de botella que pudieron ser evitados?; Existen superposiciones innecesarias en la delegación de responsabilidades?; Qué tan bien cooperan las distintas unidades para alcanzar una meta común?; Existen algunos incentivos para los funcionarios que se esfuerzan por reducir costos y por completar el trabajo oportunamente?.

La eficiencia de la empresa, es la relación entre costos y beneficios enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, vehículos, suministros diversos y otros) se utilicen del modo más racional posible.

La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se deseen alcanzar, esto significa eficiencia, lo que lleva a concluir que la empresa va a ser racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, teniendo en cuenta que los objetivos que se consideran son los organizacionales y no los individuales. La racionalidad se logra mediante, normas y reglamentos que rigen el comportamiento de los componentes en busca de la eficiencia.

La eficiencia de la empresa busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo

empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, como si lo hace la eficacia, si no por los medios. La eficiencia, se puede medir por la cantidad de recursos utilizados en la prestación de servicios. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un bien u objetivo.

### **EFFECTIVIDAD EMPRESARIAL**

Interpretando a (Koontz Harold & Cyril O'Donnell, 2012) la efectividad empresarial, se refiere al grado en el cual la empresa logra sus metas, objetivos y misión que pretendía alcanzar, previstos en la legislación o fijados por el Directorio. La efectividad es hacer todo pero mirando los logros que se van obteniendo.

Si un auditor se centra en la efectividad, deberá comenzar por identificar las metas de los programas de la entidad y por operacionalizar las metas para medir la efectividad. También necesitará identificar el grupo meta del programa y buscar respuestas a preguntas como: Ha sido alcanzada la meta a un costo razonable y dentro del tiempo establecido?; Se definió correctamente el grupo meta?; Está la gente satisfecha con la educación y equipo suministrados?; En qué medida el equipo suministrado satisface las necesidades del grupo meta?; Está siendo utilizado el equipo por los ciudadanos?. La gestión eficaz está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna.

La gestión empresarial efectiva de la empresa es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola.

En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una empresa, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas. También gestión eficaz, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la entidad. Es hacer que los miembros de una entidad trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la empresa, esto presenta un gran reto para los directivos de la misma. La gestión puede considerarse eficaz si: i) Se están logrando los objetivos operacionales de la entidad; ii) Disponen de información adecuada hasta el punto de lograr los objetivos operacionales de la entidad; iii) Si se prepara de forma fiable la información administrativa, financiera, económica, laboral, patrimonial y otras de la entidad; y, iv) Si se cumplen las leyes y normas aplicables. Mientras que la gestión institucional es un proceso, su eficacia es un estado o condición del proceso en un momento dado, el mismo que al superar los estándares establecidos facilita alcanzar la eficacia. La determinación de si una gestión es “eficaz” o no y su influencia en la eficacia, constituye una toma de postura subjetiva que resulta del análisis de si están presentes y funcionando eficazmente los cinco componentes de



Control Interno del Informe: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. El funcionamiento eficaz de la gestión y el control, proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidos va a cumplirse.

## **MEJORA CONTINUA EMPRESARIAL**

Interpretando a (Koontz Harold & Cyril O'Donnell, 2012), la mejora continua empresarial que debe orientar las actividades y procesos de la empresa consiste en mejorar tiempos y movimientos, ingresos y costos; inversiones y deudas, rendimientos y riesgo; en todo lo que hace una entidad. Implica mejorar procesos, procedimientos y técnicas para hacer mejor las actividades y presentar los mejores servicios a sus clientes.

Mejora continua empresarial en la empresa es eliminar desperdicios; es eliminar tiempos ociosos, es sacar el máximo provecho al servicio que se presta. Implica aplicar la creatividad e innovación con el objeto de mejorar de forma continua los tiempos de preparación de los instrumentos, mejorar la forma de organizar el trabajo pasándolo del trabajo por proceso al trabajo por producto o en células, mejorar la capacitación del personal ampliando sus conocimientos y experiencias mediante un incremento de sus polivalencias laborales.

En la empresa, mejorar significa cambiar la forma de ver y producir la calidad, significa dejar de controlar la calidad para empezar a diseñarla y producirla. Todo ello y mucho más significa la mejora continua, por ello tantos huyen de ella, y por ello tan necesaria es, lo cual lleva a los que la adoptan a conciencia y como una

filosofía de vida y de trabajo a mejorar no sólo la entidad, sino además la calidad de vida en el trabajo.

## **COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

Interpretando a **(Koontz Harold & Cyril O'Donnell, 2012)**, la competitividad es la capacidad que tiene la empresa, de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.

Por ejemplo si la empresa, es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de prestación de servicios más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.

La empresa, es competitiva en precios cuando tiene la capacidad de ofrecer sus servicios a un precio que le permite cubrir los costos de servicios y obtener un rendimiento sobre el capital invertido. Sin embargo, en ciertos mercados los precios de productos que compiten entre sí puede variar, y una empresa puede tener la capacidad de colocar un producto a un precio mayor que la competencia debido a factores distintos del precio, como la calidad, la imagen, o la logística. En estos tipos de mercado, si la empresa puede colocar sus productos y obtener una rentabilidad, la empresa es competitiva en otros factores. La competitividad en precios es importante en mercados de bienes y servicios estandarizados, mientras que la competitividad en otros factores es importante en mercados de bienes y servicios que pueden ser diferenciados por aspectos como la calidad.

Las ventajas de la empresa, son los elementos que permiten tener mayor productividad en relación a los competidores. Las ventajas se pueden clasificar en ventajas comparativas y ventajas competitivas. Las ventajas comparativas surgen de la posibilidad de obtener con menores costos ciertos insumos, como recursos naturales, mano de obra o energía. Las ventajas competitivas se basan en la tecnología de prestación de servicios, en los conocimientos y capacidades humanas. Las ventajas competitivas se crean mediante la inversión en recursos humanos y tecnología, y en la elección de tecnologías, mercados y productos.

**El Control Interno como Herramienta en la Toma de Decisiones y Protección de las Empresas Por: C.P. Manuel Barragán de la Peza**

**mbarragan@hicm.com.mx**

© 2007 Castillo Miranda y Cía., S.C., la firma Mexicana miembro de Horwath International

El control interno tiene como finalidades procurar la información adecuada para el uso de los directivos en la toma de decisiones y proteger a las entidades en contra de los errores y fraudes, la base fundamental para el funcionamiento de los métodos de control interno radica en la organización, que viene siendo uno de los principales elementos del control interno. La magnitud y el alcance de las empresas en estos tiempos es tal, que en la mayoría de los casos, los funcionarios ejecutivos no pueden ejercer la supervisión personal sobre la forma de llevar a cabo las operaciones, motivo por el cual es indispensable establecer una organización estructuralmente adecuada. La organización estructuralmente adecuada, varía de acuerdo con el tipo de las empresas, con su tamaño, con el grado en el cual quedan divididas sus operaciones, el establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad en una

entidad hacen que la organización sea más eficaz. De acuerdo al tamaño o complejidad de una entidad, la división por departamentos es imprescindible ya que esto facilita la conducción de las operaciones, con el establecimiento de la responsabilidad, debe ir ligada la delegación de autoridad. La responsabilidad y la delegación de autoridad deben quedar claramente definidas y, hasta donde sea posible, dejarlas aclaradas ya sea en un organigrama o en una nota escrita, los cuales sean accesibles a los interesados. Cabe aclarar, que la responsabilidad no termina con los jefes de departamento, dentro de un departamento determinado la responsabilidad debe ir hacia abajo, pero siempre dentro de una línea continua, la base para la separación de funciones descansa en la premisa de que ningún departamento deberá controlar los registros contables relativos a sus propias operaciones. Para una entidad no es conveniente que sea una sola persona quien realice todas las fases de una transacción ya que los registros contables pueden ser manipulados en tal forma que la localización de errores y fraudes no sea difícil, si no que es imposible. El sistema de autorización y procedimientos de registro, se refiere a los métodos o sistemas que se implantan en una entidad para llevar a cabo sus actividades, este elemento también se conoce como catálogo de cuentas, un requisito obligatorio de todo sistema de contabilidades el arreglo cuidadoso y el ordenamiento de las cuentas que componen el mayor general. El acomodo, numeración y clasificación de las cuentas bajo un catálogo facilita el trabajo de contabilidad y proporciona mayor rapidez en las labores, las cuentas que componen el catálogo de una entidad por lo menos deben reunir las siguientes condiciones:

– Facilitar la preparación de los estados financieros.

– Incluir aquellas cuentas que se necesiten para reflejar las partidas que corresponden al activo, pasivo, capital, ingresos, costos y gastos.

– Describir lo que debe contener cada cuenta.

Para la instalación de un sistema de control interno adecuado es necesario establecer un diseño tanto de formas como de registros, estos de acuerdo a las necesidades de la empresa. Para que el uso de formas y registros sea preciso se deben tomar en cuenta las siguientes reglas:

a) Debe de ser lo suficientemente sencilla, para que pueda ser comprendida con claridad por aquellos que lo van a usar.

b) Debe ser diseñada de acuerdo con todos sus posibles usos.

c) El diseño de formas y registros debe estar íntimamente relacionado por los procedimientos de control establecidos y por lo tanto, dentro de la forma o registro mismo que proporcione un cierto grado de control interno.

d) En el caso de formas, los espacios en blanco y las columnas deben de ser llenados correctamente de tal forma que los errores u omisiones sean detectados con facilidad.

e) Es necesario tener la cantidad de ejemplares requeridos para el uso que se les dará en los diferentes departamentos.

El funcionamiento adecuado de un sistema de control interno descansa, no solamente en la organización efectiva de la planeación y en que los procedimientos y prácticas

sean correctas, sino también en la selección del personal. Para la selección de personal debe haber un departamento especializado, este departamento se encarga de seleccionar a aquellos candidatos que cubran mejor los requisitos que demanda el puesto. Se considera más conveniente que el jefe que solicita al empleado, sea quien haga la selección de la persona, entre los candidatos escogidos, ya que esto evitará la posibilidad de que el jefe ponga como excusa que los empleados son de bajo rendimiento ya que le fueron impuestos por el departamento de personal. No es únicamente necesario el diseño de una buena organización, sino también la supervisión constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización. Sin embargo, la enseñanza adecuada no garantiza por sí misma un buen funcionamiento, el trabajo del empleado debe ser revisado cuidadosamente para determinar que los procedimientos se están siguiendo, o en caso contrario, determinar con toda prontitud los motivos y llevar a cabo las medidas correctivas. La supervisión deberá aplicarse a todos los niveles de responsabilidad y puede ser manejada por medio de una variedad de métodos:

- Por otros empleados, donde las labores de dos o más empleados son complementarias y el trabajo de uno proporciona la manera de revisar la exactitud en el otro.
  
- La revisión por parte de los supervisores o jefes de departamento de las operaciones de sus subalternos.
  
- El uso de los recursos especiales del control, tales como los costos estándar, un sistema de control presupuestal, o un personal de auditoría interna y, en el nivel de producción, los estudios de tiempos y movimientos y las formas de calidad.

En negocios de importancia, la supervisión del control interno amerita un auditor interno o un departamento de auditoría interna que actúe como vigilante constante del cumplimiento en la empresa de los otros elementos de control; organización procedimiento y personal. Cuando no es posible sostener un departamento de auditoría interna, un buen plan de organización asignará a algunos funcionarios las atribuciones más importantes de auditoría para que efectúen reconocimientos periódicos del sistema de control del negocio. El efectuar el estudio y evaluación del control interno, el auditor busca esencialmente determinar qué grado de confianza puede depositar en él, para lo cual debe lograr un profundo y detallado conocimiento del plan de organización y de los métodos y registros que producen la información financiera, y esto se debe lograr mediante pruebas. Al evaluar el control interno, se deberá determinar sus deficiencias, calificarlas en cuanto a su gravedad y posibles repercusiones y establecer el alcance de su trabajo con relación a las condiciones encontradas. Si las fallas de control interno son graves y el auditor no logra suplir esa limitación de una manera práctica, deberá abstenerse de opinar sobre los estados financieros. Cuando la auditoría se realiza por vez primera en una empresa, es conveniente que el examen de control interno sea muy amplio y cuando sean auditorías subsecuentes, este examen puede ser parcial, pero es necesario que se evalúen todas aquellas partidas que influyan directamente en los estados financieros no importando que no sea la primera revisión. A continuación se explica en forma breve los métodos más comunes para evaluar el control interno: Método descriptivo- consiste en la explicación más o menos detallada de los principales aspectos de la administración, clasificándolos y refiriéndolos ordenadamente. Método gráfico- los elementos del control interno se hacen constar mediante esquemas y gráficas tratando objetivamente de indicar la organización del cliente y los procedimientos

que tienen en vigor en sus departamentos o actividades, o bien, en preparar gráficas combinadas de organización y procedimientos. Métodos de cuestionarios- se refiere al diseño de una serie de preguntas encaminadas a cubrir los aspectos más importantes del control interno, es decir, se plantean cuestionarios que usualmente constituyen los aspectos básicos de toda organización. Estos métodos se aplican de acuerdo al tipo de empresa de que se trate, o bien éstos pueden ser combinados, pero el más aceptado y el más aplicable, es el de cuestionarios, ya que ofrece las siguientes ventajas: – Permite mayor agilidad dado que las mismas preguntas van encausando los mismos interrogatorios en forma secuencial y porque suele ocurrir que con respuestas tan sencillas como SI o NO, se obtiene la información que se desea. – También nos ayuda a no omitir la consideración de algún aspecto importante, puesto que todos ellos deben estar ya incluidos. Cuando se encuentre que el sistema de control interno no es satisfactorio, el auditor deberá notificar a su cliente de lo observado, para que éste pueda tomar la acción que crea conveniente. Cuando la deficiencia observada en el control interno se haya reflejado en una ampliación de los procedimientos de auditoría, más allá del alcance que hubiera sido necesario, el cliente deberá ser notificado que la corrección de dicha deficiencia hará posible que el auditor reduzca el alcance de su trabajo. El estudio y evaluación del control interno es el primer paso que realiza el auditor antes de realizar otras pruebas de auditoría. Cuando el auditor independiente ha realizado el estudio y evaluación del sistema, tiene la responsabilidad de informar al cliente de las deficiencias encontradas y al mismo tiempo proporcionales sugerencias que mejoren esas deficiencias y por medio de ello fijar el alcance del resto de sus pruebas de auditoría, con el objeto de expresar una opinión sobre los estados financieros de la empresa.



### **2.3. Marco Conceptual.**

En esta parte del proyecto considero algunas definiciones importantes sobre control interno:

La primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el (AICPA, control interno)

"El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas".

(Públicos, 1957)

"En un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento".

(Chapman, 2015)

"Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa".

((INTOSAI), 1971)

"El Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos

principales:

Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada. Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades. Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.

Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos".

Segunda Convención Nacional de Auditores Internos auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, en 1975:

"Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr:

- Razonable protección del patrimonio.
- Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.
- Información confiable y eficiente.
- Eficiencia operativa".

(Newton, 2010)

"Puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización".

(COSO, 2012)

"El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con **seguridad razonable** en tres principales categorías: efectividad y

eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas."

Este informe refleja una definición, un poco más detallada, al argumentar que el Control Interno **es un proceso integrado a los procesos**, y no 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 los objetivos siguientes:

Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;

Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;

Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales;

Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

Si se analizan los objetivos que deben alcanzarse en el diseño de un Sistema de Control Interno según el Informe COSO y según INTOSAI existen puntos coincidentes como son:

- Promover operaciones con efectividad, eficiencia y economía.
- Promover calidad en los servicios.

- Preservar al patrimonio de pérdidas, despilfarro, uso indebido, errores, fraudes.
- Cumplir leyes, reglamentos, normativas.
- Elaborar información financiera confiable y oportuna.

(Winkle:)

"El Control Interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados".

(Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela, 1994)

"Es el plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa".

(Holmes, 1994)

"Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización".

(Catacora, 2013)

"Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas los estados financieros. Una debilidad importante del Control Interno, o un Sistema de Control Interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable".

<http://www.monografias.com/trabajos59/evolucion-control-interno/evolucioncontrol-interno2.shtml>

### **III. METODOLOGIA**

#### **3.1 Diseño de la Investigación**

El diseño que se ha aplicado es el no experimental. Mediante este método todo lo que se indica en este trabajo no requiere demostración. El diseño no experimental se define como la investigación que se realizara sin manipular deliberadamente la información sobre la implementación de un adecuado sistema de control interno como herramienta en la toma de decisiones en la empresa de mensajería Santos SAC.

#### **3.2. Población y Muestra**

De acuerdo al método de investigación bibliográfica y documental no es aplicable alguna población ni muestra.

### 3.3. Definición y Operacionalización de Variables

No corresponde al proyecto por haberse desarrollado sin hipótesis.

### 3.4 Técnicas e Instrumentos

#### 3.4.1. Técnicas

Se aplicaron las siguientes técnicas:

- 1) **Análisis documental.**- Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales relacionadas con información de la implementación de un adecuado sistema de control interno de calidad como herramienta en la toma de decisiones en la empresa de Servicios de Mensajería Santos SAC
- 2) **Indagación.**- Esta técnica facilitó los datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad relacionadas con información de la implementación de un adecuado sistema de control interno de calidad como herramienta en la toma de decisiones en la empresa de Servicios de Mensajería Santos SAC
- 3) **Conciliación de datos.**- Los datos de algunos autores serán conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta en tanto estén relacionadas con información sobre la implementación de un adecuado sistema de control interno de calidad como herramienta en la toma de decisiones en la empresa de Servicios de Mensajería Santos SAC
- 4) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.**- La información cuantitativa ha sido ordenada en cuadros que indiquen conceptos, cantidades, porcentajes y otros detalles de utilidad para la investigación relacionada la

implementación de un adecuado sistema de control interno de calidad como herramienta en la toma de decisiones en la empresa de Servicios de Mensajería Santos SAC.

- 5) **Comprensión de gráficos.**- Se utilizó los gráficos para presentar información y para comprender la evolución de la información entre periodos, entre elementos y otros aspectos relacionados con información sobre la implementación de un adecuado sistema de control de calidad como herramienta en la toma de decisiones en la empresa de Servicios de Mensajería Santos SAC

### **3.4.2. Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron las fichas bibliográficas y Guías de análisis documental.

- 1) **Fichas bibliográficas.**- Se han utilizado para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y artículos de internet y de todas las fuentes de información relacionadas con la información relacionado con la implementación de un adecuado sistema de control interno de calidad como herramienta en la toma de decisiones en la empresa de Servicios de Mensajería Santos SAC
- 2) **Guías de análisis documental.**- Se utilizó como hoja de ruta para disponer de la información relacionada con la información con la implementación de un adecuado sistema de control interno de calidad como herramienta en la toma de decisiones en la empresa de Servicios de Mensajería Santos SAC

### **3.5. Plan de Análisis**



De acuerdo a la naturaleza de la investigación de los resultados se hará teniendo en cuenta la comparación a los comentarios, y estudios realizados en las informaciones recolectadas

### **3.6. Matriz de Consistencia.**

**Título: EL CONTROL INTERNO DE CALIDAD COMO HERRAMIENTA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERIA SANTOS SAC SURCO 2015**

Problema	Objetivos	Operacionalización		Metodología
		VARIABLES	INDICADORES	
<p><b>Enunciado del Problema</b></p> <p>¿Por qué sería importante el diseño de un sistema de control interno eficiente y eficaz en la toma de decisiones?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Mostrar un modelo de control interno para empresas con pequeña capacidad administrativa, que permita un mejor desarrollo de los procesos, mayor eficiencia en la operación del negocio y que ayude al crecimiento y productividad de este tipo de organizaciones.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Proporcionar al empresario una herramienta que permita un mejor manejo de la entidad, mediante un sistema coordinado entre las funciones de los empleados y todos los planes y políticas de la organización que lo lleven a:</p> <p>Proteger todos los activos de la organización, encontrando entre ellos los bienes tangibles (inmueble, maquinaria y equipo), intangibles (patentes y marcas) y el capital humano.</p>	<p><b>X CONTROL INTERNO</b></p> <p><b>Y TOMA DE DECISIONES</b></p> <p><b>Z EMPRESA</b></p>	<p>COSO GESTION</p> <p>ADMINISTRACION</p> <p>GERENCIAR</p> <p>SISTEMA</p> <p>IMPLEMENTACION</p>	<p><b>METODOLOGÍA</b></p> <p><b>Tipo de Investigación</b></p> <p>El tipo de investigación será cualitativo-descriptivo</p> <p><b>Nivel de la Investigación</b></p> <p>El nivel de esta investigación es descriptivo, explicativo y correlacionar; porque se describe información respecto a la implementación de un adecuado sistema de control interno de calidad como herramienta en la toma de decisiones en la empresa de Servicios de Mensajería Santos SAC; también explica como el control interno contribuye en la toma de decisiones de la empresa Santos SAC. para la optimización de la gestión y su importancia en las empresas. Asimismo la información que se obtenga en el trabajo, puede correlacionarse de la empresa Santos SAC con otras empresas del sector.</p> <p><b>El Universo y Muestra</b></p> <p>De acuerdo al método de investigación bibliográfica y documental no es aplicable alguna población ni muestra</p>

### **3.7. Principios Éticos**

Se tuvieron en cuenta para la elaboración de este proyecto los principios éticos básicos.

## **IV. RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS.**

### **4.1. RESULTADOS**

### **Objetivo específico N° 1:**

a) Proporcionar a la empresa de servicios de Mensajería Santos SAC Surco 2015 una herramienta que permita un mejor manejo, mediante un sistema coordinado entre las funciones de los empleados y todos los planes y políticas de la organización, respecto a la importancia del control interno y su incidencia en la toma de decisiones.

Revisando la literatura pertinente, no se ha encontrado antecedentes internacionales, y nacionales que demuestren la influencia del Control Interno en la toma de decisiones en la empresa, y de su importancia dentro de la estructura de las empresas, se ha encontrado información de autores que describen por separados las variables de estudio.

### **Cuadro N° 01: Respecto al Objetivo específico N° 1**

	<p>En su tesis sobre la “Incidencia del control interno del efectivo, cuentas por cobrar e inventario en la empresa FREMENDZ, C.A Ubicada en Cumaná, Estado sucre. de la Universidad de Oriente Núcleo de sucre para optar el grado de licenciado en contaduría pública, nos dice que llegó a las siguientes conclusiones:</p> <p>Tipificar las Ventajas y Desventajas del Control Interno en la empresa y las Consecuencias de no aplicarla. Presenta fallas en su control interno y carece</p>
--	--

<p>(Marquez, 2011)</p>	<p>de un manual de normas y procedimientos que permite un estricto control de sus activos circulantes.</p> <p>El estudio realizado consistió en analizar e interpretar toda la información concerniente a la aplicación del Control Interno en los activos circulantes (efectivo, cuentas por cobrar e inventario) de la empresa Fremendz, C.A. Como fuentes de información se utilizaron los procedimientos financieros o contables en la empresa, entrevistas al personal directivo de la misma y fuentes documentales tales como libros, revistas especializadas en la materia y material procedente de Internet, con el fin de sustentar las bases teóricas de la investigación. Las técnicas e instrumentos para recolectar los datos fueron:</p> <p>Entrevistas, cuestionarios y cotejo de datos reales, los cuales, una vez tabulados, fueron comparados y analizados a profundidad para presentar la situación real de los activos de la empresa Fremendz, C.A.</p> <p>La empresa no cuenta con normativas específicas particulares para el control interno de sus activos circulantes y sólo se basa parcialmente en lo establecido por los principios administrativos generales. El control interno de los activos circulantes</p>
------------------------	--

	<p>es efectuado por una sola persona, lo que dificulta el manejo del efectivo, de las cuentas por cobrar y el inventario, cada uno de los cuales deberían estar bajo la responsabilidad de un funcionario diferente.</p> <p>En cuanto al control interno del Efectivo, los ingresos y egresos son manejados mediante chequeras y son registrados en los libros contables correspondientes. Sin embargo, se observaron fallos en el registro cronológico de las entradas y salidas del efectivo. También se observó el uso de cheques personales y no empresariales para el manejo de las compras y de los ingresos.</p> <p>El control interno del Inventario tiene un manejo muy dinámico dado que los insumos ingresan y egresan en tiempos muy próximos, o permitiendo su almacenamiento prolongado. Por ello, el control interno del inventario se hace diariamente.</p> <p>El control interno de los activos circulantes de Fremendz, C. A., es ventajoso para la empresa por ser ésta pequeña, con poco personal y con un ritmo de trabajo muy dinámico. Sin embargo, presenta desventajas tales como: la carencia de un manual particular de la empresa para uso control interno: el</p>
--	--

	<p>manejo del efectivo con chequeras personales no registradas para la empresa; por el poco oportuno control de las cuentas por cobrar y el uso indiscriminado de la Caja Chica.</p> <p>El objetivo de la investigación fue proporcionar a la empresa una información detallada y actualizada de los activos que pueden ser utilizados para un mejor control de sus operaciones. De igual forma, también le permitirá promover la eficiencia, veracidad y seguridad de sus actividades y disminuir las irregularidades, fallas, omisiones y errores en el manejo del Control Interno. Así, cuando se practique una auditoría, la información entregada va a ser oportuna y confiable. La fiscalización de los activos circulantes (efectivos, cuentas por cobrar e inventarios); llevar a cabo las diferentes cuentas que lo integran, asegurando así una mejor administración y evitando errores, fraudes, descuido y desperdicio. Permite salvaguardar y proteger estos recursos contra desembolsos injustificados y garantiza que no se incurra en obligaciones sin la debida autorización, así como también, permite informar a la gerencia en qué medida se dispone de efectivo para cancelar</p>
	<p>obligaciones inmediatas.</p>

<p>(Hidalgo Benito, 2010)</p>	<p>En su tesis sobre la “Incidencia del control Interno en la Gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa en Lima-cercado”, de la Universidad de San Martín de Porres para optar el grado de Contador Público, señala que:</p> <p>La importancia de contar con un sistema de control interno en la gestión de créditos y cobranzas, el mismo que influirá favorablemente en la ética, prudencia y transparencia de éste, con el marco de las normas de control interno, el informe COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control institucional; con lo cual se va obtener información oportuna y razonable para una adecuada gestión en el área de créditos y cobranzas y evitar o reducir pérdidas e incrementar los ingresos por los créditos otorgados y cobranzas efectuadas.</p> <p>El papel que desempeña el crédito dentro de la economía de una empresa es de gran importancia, debido a que, entre otras cosas, es un instrumento muy eficaz en el proceso de reactivación económica, ya que es mediante el crédito una de las formas más eficaces en cómo puede impulsarse el desarrollo de una</p>
-------------------------------	---



	<p>economía.</p> <p>El área de Créditos y Cobranzas de una empresa es una pieza clave dentro de una organización y que para lograr la eficiencia, eficacia y economía de los recursos que administra es necesario contar con un eficiente sistema de Control Interno, el mismo que influirá favorablemente en la ética, prudencia y transparencia de éste, en el marco de las normas de control interno, los preceptos contenidos en el informe internacional COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control institucional, monitoreando sistemáticamente para determinar si éste está operando en la forma esperada o si es necesario hacer modificaciones y así evitar o reducir pérdidas e incrementar los ingresos por los créditos otorgados y cobranzas efectuadas.</p> <p>Un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. el Control Interno comprende el plan de organización en todos los</p>
--	--

	<p>procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.</p> <p>Entre los factores observables a que obedece la situación actual de las empresas de Pre Prensa Digital en el sector de Lima-Cercado puede destacarse la carencia de un área de control interno y por ende los documentos normativos de los procesos y procedimientos de las actividades de la empresa y sobre todo la falta de predisposición para la supervisión permanente y puntual. Puede observarse también que no existen directivas internas en el área de Créditos y Cobranzas para optimizar la operatividad de dicha área. Tómese en cuenta que la Oficina de Créditos y Cobranzas no está dotada de recursos humanos calificado, ni materiales y equipos necesarios para una eficiente gestión; así como también efectúa sus tareas, en su mayoría, en forma manual salvo un programa antiguo para el control de ingresos que no está enlazado en red.</p>
--	--

	<p>Las deficiencias observadas en el Área de Créditos y Cobranzas se generan porque el plan de control de la Oficina de Auditoría Interna es limitado por falta de recursos, no existe una dependencia que evalúe los métodos o procedimientos de trabajo, o que plantee correctivos, falta de un entorno favorable por parte de todo el personal, desde los directivos hasta los trabajadores de servicio; lo que aumenta los riesgos ya que no se facilita la información y comunicación ni el monitoreo de las actividades que se realizan en el área de créditos y cobranzas.</p> <p>La Dirección de Control interno tiene como misión gerenciar, administrar y planificar el sistema de control interno concebido como el principal instrumento de gestión, para medir y evaluar la eficiencia y eficacia de los diferentes procesos, encaminados al cumplimiento de objetivos y metas previstos en la misión para contribuir a la transparencia de la gestión, lo que favorecerá notablemente en el manejo de los ingresos de efectivo en las empresas, quedando probado que la eficiente y eficaz Dirección del Control Interno favorecerá el manejo de los ingresos de efectivo en el área de créditos y cobranzas.</p>
--	---

	<p>El objetivo de la investigación fue proponer la implementación de un sistema de control interno para las empresas de servicios de Pre-Prensa Digital, en el marco de las normas de control, el Informe COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control; de tal modo que se obtenga información oportuna y razonable para una adecuada gestión en el área de Créditos y Cobranzas.</p>
<p>(Hurtado Jacobo, 2012)</p>	<p>En su tesis sobre “el control interno de las existencias y su incidencia en los resultados económicos y financieros de la empresa curtiduría orión S.A.C.”, de la universidad de Trujillo para optar el grado de contador público, nos dice en su tesis:</p> <p>Que carece de un adecuado Sistema de control interno de sus existencias, impidiendo alcanzar un éxito cada vez más disputado en el sector cuero.</p> <p>Se ha realizado un Diagnóstico a la Organización, al personal, a la gestión de las existencias, a la gestión de las compras y la gestión de almacenes, encontrando las diferentes brechas; esto nos permitió dar propuestas de control; tales como, elaboración de un manual de funciones, aumentar las capacitaciones en los temas más importantes y relevantes para cada área,</p>

	<p>catalogación de los materiales, realización de la clasificación ABC con criterio simple de los insumos químicos y productos terminados.</p> <p>Las empresas del sector curtiembre no implementan un sistema de control Interno de sus existencias, lo que se refleja en el futuro como una pérdida económica-financiera. La mayoría de estas empresas a fin de reducir costos de personal, disponen en muchos casos que un solo trabajador lleve el control logístico y contable eliminándose así el fundamento de un</p> <p>adecuado sistema de control interno que se refleja en el principio de dualidad del control. La importancia que tiene el sistema de control interno en la verificación y validación de las actividades que se desarrollan en la empresa, con el fin de obtener mejores resultados económicos y financieros.</p> <p>Es de vital importancia el control interno para un mejor desarrollo de la gestión de las empresas,</p> <p>indistintamente del rubro en que estas se desarrollen.</p> <p>Mediante el análisis de los estados financieros, se ha podido determinar que la aplicación de un sistema de control interno de las existencias, produce un efecto positivo en los resultados económicos y financieros de</p>
--	--

	<p>la empresa Curtiduría Orión SAC.</p> <p>Gracias al diagnóstico realizado se pudo identificar que la falta de control en las existencias es ocasionada por las siguientes razones:</p> <p>El control de existencias con el que trabaja actualmente la empresa, es ineficiente.</p> <p>No se toma correctamente un inventario físico.</p> <p>Carece de una categorización de los materiales, en cuanto al criterio de valor monetario.</p> <p>No se cuenta con un sistema que establezca cuánto y cuándo comprar, minimizando costos.</p> <p>La falta de control interno acarrea directamente pérdidas de los bienes, trayendo como consecuencia disminución en el margen de utilidad. Podemos observar que el margen de utilidad en el 2012, fue de 1.73% siendo menor al 2013 de 4.91%, debido al exceso de inventarios que se obtuvo en ese año, así como en sus gastos operativos.</p> <p>En esta investigación el objetivo fue analizar la incidencia del control interno de las existencias en los resultados económicos y financieros en la presente empresa y contribuir con mejoras en torno al desarrollo</p>
--	--

	<p>de un modelo de control que sirva efectivamente y atienda a las necesidades de la empresa y así poder manejar provechosamente sus existencias.</p>
(Timpoca grados, 2013)	<p>Tesis: El Desarrollo de un Control de Inventarios para mejorar la rentabilidad de la Empresa BOOK CENTER S.A.C, presentada por: Timpoca Grados, Luis Renán, para obtener el título de: Contador Público.</p> <p>En toda empresa es indispensable tener un Sistema de Control de Inventarios que satisfaga sus necesidades, debido a que es un mecanismo de apoyo gerencial orientado hacia un fin o una meta y brinda una garantía razonable del logro de los objetivos y las metas de las empresas.</p> <p>El presente trabajo detalla los lineamientos básicos de cómo debe estructurarse un buen sistema de control de inventarios para una empresa comercial, el cual constituye la base primordial para lograr una rentabilidad mayor a la que se obtiene careciendo de el.</p> <p>Un Sistema de Control de Inventarios vive dentro de la empresa, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento; y a la vez debe estar equipada con</p>
	<p>los medios y adelantos tecnológicos adecuados.</p>

<p>(Escajadillo Gamboa, 2012)</p>	<p>Tesis” El control Interno en el crecimiento empresarial” presentado en la Universidad San Martin de Porres, para optar el grado de Maestro en Auditoria. Nos explica que los directivos para aplicar sus políticas, estrategias, tácticas y acciones para darle eficiencia y efectividad a la gestión de sus diferentes Áreas como Tesorera, contabilidad, finanzas, etc. Luego señala que el control interno llevado a cabo en forma previa, simultánea y posterior es un instrumento facilitador de la eficacia de la cooperación técnica y permite ayudar a determinados sectores que necesitan de recursos. El control interno es un conjunto de acciones de previsión en las áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. El control interno está íntimamente ligado al sistema decisorio, de tal manera que el gerente recibe datos de sus directivos que gestionan y del sistema financiero. Se encuentran criterios de efectividad en la estrategia de la empresa y las ventas como el coeficiente egreso/ingreso.</p> <p>Las acciones efectivas son aquellas que mantienen</p>
-----------------------------------	---



	<p>un equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción de los resultados deseados y los medios que se utilizan para lograrlos. Todas las actividades de una compañía se traducen en dinero en efectivo en algún momento.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Hacen parte de los procesos en la empresa.</li><li>2. Se traducen en dinero en efectivo en algún momento.</li><li>3. Afectan otras áreas de la empresa que pueden encontrarse lejos del punto de origen de la actividad.</li><li>4. Su efecto es directamente proporcional a su eficacia.</li><li>5. Independientemente de la eficacia con que se usen los recursos, requieren de adecuada eficacia de las personas, para ejercer su efecto.</li><li>6. Regulan el funcionamiento de la empresa.</li></ol> <p>Los indicadores son los patrones de medida de las acciones efectivas para una empresa, se obtienen por la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias generadas en los procesos de la empresa. Todo cambio en el monto del inventario de una compañía y el crédito otorgado de los clientes o tomado de los proveedores tiene un impacto tanto en la utilidad declarada como en el flujo de efectivo de manera que lo aumenta o lo reduce. Son Indicadores de efectividad, en cuanto al uso de los recursos: La</p>
--	--

	<p>rotación de inventarios; la rotación de activos totales;</p> <p>La rotación de activos fijos; La rotación de cuentas; El periodo de cobro; abarcan cambios en la empresa.</p>
--	--

**Fuente:** Elaboración propia en base a los antecedentes nacionales e internacionales.

**Objetivo específico N° 2:**

ITEMS	RESULTADOS	
	SI	NO
<b>Ambiente de Control</b>		
¿Cuenta la empresa de servicios de Mensajería Santos SAC con un sistema de Control Interno implementado formalmente?		X
¿Cuenta la empresa de servicios de Mensajería Santos SAC con un plan estratégico?	X	
¿Cuenta la empresa de servicios de Mensajería Santos SAC con un plan operativo?	X	
¿Cuenta la empresa de servicios de Mensajería Santos SAC con un manual de funciones que describa los requisitos de cada uno de los cargos existentes en la misma?		X
¿La Gerencia está integrada por personal con		X

conocimiento suficiente, experiencia y tiempo de servicio efectivo?		
¿Se realiza sistemática y oportunamente las reuniones y en ellas participan el personal de las diferentes áreas y especialistas del dispositivo de auditoría?		X
¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?		X
¿La empresa de servicios de Mensajería Santos SAC cuenta con el plan anual de capacitación?		X
<b>Evaluación de Riesgos</b>		
¿Tiene la a empresa de servicios de Mensajería Santos SAC definidos sus objetivos?	X	
¿Promueve la gerencia una cultura de riesgos?		X
¿Se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, sus distintas calificaciones y consecuencias para la empresa?	X	
¿Están identificados los riesgos internos y externos?		X
¿Son convenientes los mecanismos para identificar los riesgos provenientes de fuentes externas e internas?		X
<b>Actividades de Control</b>		
¿Existen mecanismos para anticipar, identificar y		X

reaccionar a los eventos o actividades que afectan los objetivos generales y particulares de la entidad?		
¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios, que puedan surgir y afectar el cumplimiento de la misión?		X
¿Existen los procedimientos de control necesarios, por subsistemas, operaciones y procesos claves para la entidad?		X
¿Tiene implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realicen por el personal facultado?		X
¿Las operaciones están debidamente respaldadas con documentación de soporte suficiente y pertinente?	X	
<b>Información y Comunicación</b>		
¿Se proporciona la información correcta al personal que la requiere, con el detalle suficiente y de manera oportuna, que les permita cumplir de forma eficiente y efectiva sus responsabilidades?		X
¿Apoya la gerencia el desarrollo de los sistemas de información necesarios, que permitan cumplir adecuadamente sus funciones?		X
¿Es efectiva la comunicación a los trabajadores de sus	X	

deberes y responsabilidades respecto a su trabajo?		
¿Están establecidos canales de comunicación, que faciliten el informe de acciones deshonestas o inapropiadas en el área de trabajo?		X
¿Hay receptividad por parte de la gerencia en las sugerencias de los trabajadores, referentes a las formas de aumentar la calidad de los servicios prestados u otros mejoramientos similares?		X
<b>Supervisión y Seguimiento</b>		
¿Se efectúan comparaciones periódicas de las cantidades registradas por el sistema de información contable con los conteos físicos programados?	X	
¿La entidad realiza seguimiento continuo a sus planes de mejoramiento utilizando la información como medio de retroalimentación?		X
¿Se implementan las recomendaciones de los auditores internos, como medio para fortalecer los controles internos?		X
¿Se evalúa periódicamente al personal, para establecer si entiende y cumple con las normas internas y procedimientos?		X
¿La gerencia revisa continuamente los resultados de los		

planes de mejora con el fin de optimizar el desarrollo global de los procesos?		X
--	--	---

**Fuente:** Elaboración propia en base a los antecedentes nacionales e internacionales.

**Objetivo específico N° 3:**

-La empresa SANTOS SAC., rubro servicio de mensajería.

**Anexo No 03 ENCUESTA**

**INSTRUCCIONES**

La presente técnica tiene la finalidad recabar información relacionada con la investigación “El Control Interno de Calidad como herramienta en la toma de decisiones en la empresa de servicios de mensajería Santos SAC. Del distrito de Surco”. En las preguntas que a continuación se le presenta, sírvase elegir una alternativa, marcando para tal fin con un aspa (X). Está técnica es anónima y se le agradece su colaboración.

Nombre (opcional):.....

**Área en la que trabaja:**

Contabilidad ( ) Finanzas ( ) Tesorería ( ) Caja ( )

Pagaduría ( ) Otros ( )

**Tiempo de antigüedad en la empresa:**

0 - 5 años (x) 6 - 10 años ( )

11 - 15 años ( ) Más de 16 años ( )

**Cargo que desempeñas actualmente:**

Asistente ( ) Auxiliar ( ) Coordinador ( )

Jefe de área ( ) Subgerente/Gerente ( )

1. ¿En su opinión la empresa Santos SAC. , aplica algún tipo de control (interno o externo) que sirva como herramienta en la toma de decisiones?

a) Si ( )

b) No ( )

c) No sabe, no opina ( )

2. ¿Qué piensa usted acerca de los sistemas de control con los que cuenta la empresa Santos SAC., actualmente?

a) Son incompletos y desactualizados ( )

b) Son completos ( )

c) Son los más apropiados ( )

3. ¿Qué grado de estudios debería tener el personal encargado de aplicar algún sistema de control en la empresa Santos SAC?

a) Estudios superiores universitarios ( )

b) Estudios en Institutos ( )

c) Secundaria Completa ( )

d) Secundaria incompleta ( )

e) Primaria ( )

4. ¿Cree usted que la aplicación del control influye en el cumplimiento de objetivos trazados en la empresa Santos SAC.?

a) Si ( )

b) No ( )

c) No sabe, no opina ( )

5. ¿Está usted de acuerdo que la empresa Santos SAC., implemente un sistema de control interno?

a) Totalmente de acuerdo ( )

b) De acuerdo ( )

c) No sabe, no opina ( )

d) En desacuerdo ( )

e) Totalmente en desacuerdo ( )



6. ¿Cree usted que la aplicación del control interno propicia una buena toma de decisiones, entendiéndose por toma de decisiones escoger las mejores alternativas que beneficien a la empresa?

a) Totalmente de acuerdo ( )

b) De acuerdo ( )

c) No sabe, no opina ( )

d) En desacuerdo ( )

e) Totalmente en desacuerdo ( )

7. ¿Con qué indicadores de control deben enmarcarse las acciones al interior de la empresa?

a) Eficiencia ( )

b) Economía y Eficiencia ( )

c) Eficacia y Economía ( )

d) Economía, Eficiencia y Eficacia ( )

e) Otra (Especificar) ( )

8. ¿Está usted de acuerdo con las recomendaciones a las que se lleguen con la aplicación de un sistema de control interno, así como, sobre el seguimiento y oportuna implementación de las medidas correctivas?

a) Totalmente de acuerdo ( )

b) De acuerdo ( )

c) No sabe, no opina ( )

d) En desacuerdo ( )

e) Totalmente en desacuerdo ( )

9. ¿Con la experiencia que usted tiene formule recomendaciones que estén orientadas a mejorar la gestión de la empresa con el apoyo del control interno?

**Resultados de la encuesta:**

La técnica de la encuesta fue aplicada a 10 personas de la empresa, en su mayoría eran trabajadores de las diferentes áreas de la empresa Santos SAC., sobre toma de decisiones.

**Tiempo de antigüedad en la Empresa:**

0 - 5 años ( ) 6 - 10 años ( )

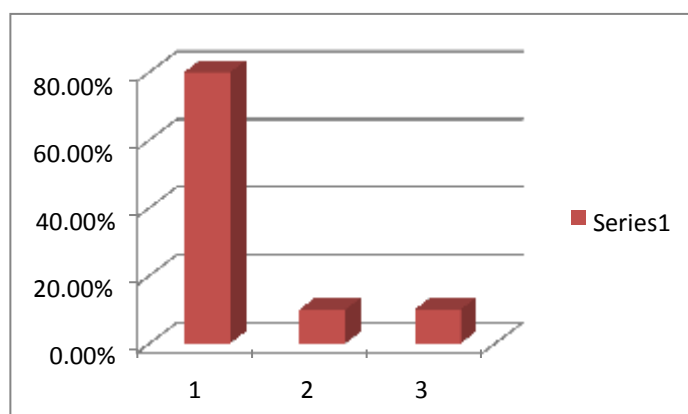
11 - 15 años ( ) Más de 16 años ( )

**CUADRO N° 01: TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA**

Años	Frecuencia	porcentaje
11-15 años	8	80.00%
6-10 años	1	10.00%
0-5 años	1	10.00%
	10	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa

### GRAFICO N° 01: TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa

### Cargo que desempeñas actualmente:

Asistente ( ) Auxiliar ( ) Subgerente ( )

Contador ( ) Gerente ( )

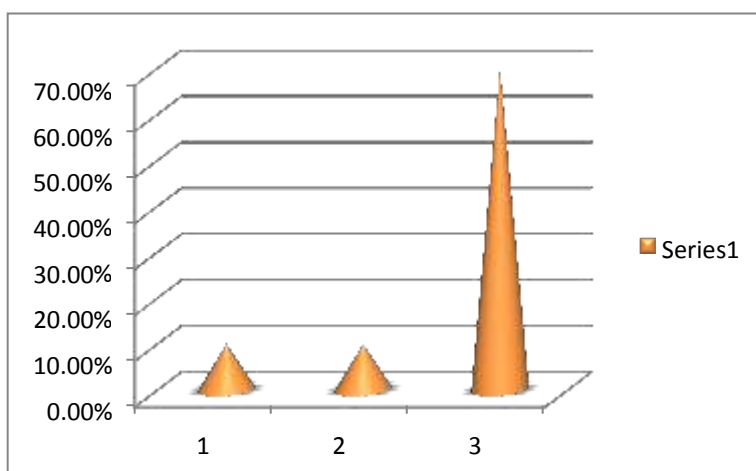
### CUADRO N° 02: CARGO QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE

Cargo	Frecuencia	porcentaje
Gerente	1	10.00%
Subgerente	2	10.00%

Asistentes	7	70.00%
total	10	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa

**GRAFICO N° 02: CARGO QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa

1. ¿En su opinión la empresa Santos SAC. , aplica algún tipo de control (interno o externo) que sirva como herramienta en la toma de decisiones? a) Si ( )
- b) No ( )
- c) No sabe, no opina ( )

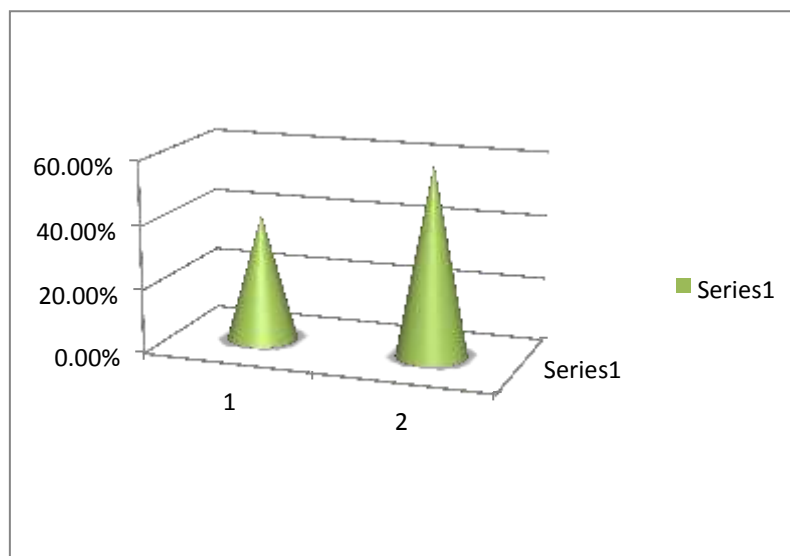
**CUADRO N° 03**

	Frecuencia	porcentaje

SI	4	40.00%
NO	6	60.00%
Total	10	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa

**GRAFICO N° 03**



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa

2. ¿Qué piensa usted acerca de los sistemas de control con los que cuenta la empresa Santos SAC., actualmente?

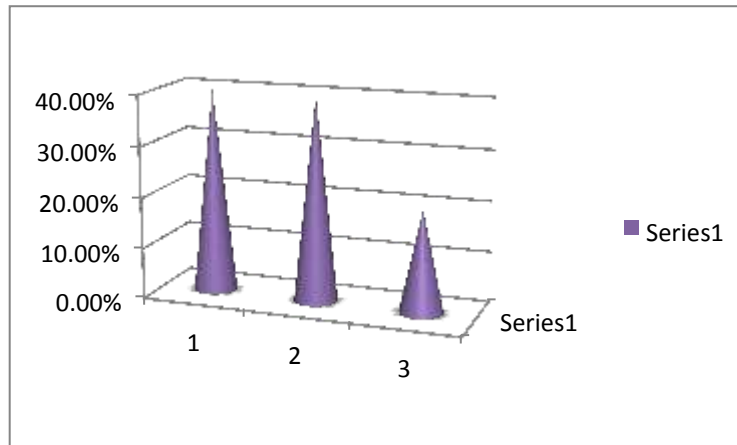
- a) Son incompletos y desactualizados ( )
- b) Son completos ( )
- c) Son los más apropiados ( )

**CUADRO N° 04**

	<b>Frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
a	4	40.00%
b	4	40.00%
c	2	20.00%
total	11	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa

### GRAFICO N° 04



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa

3. ¿Qué grado de estudios debería tener el personal encargado de aplicar algún sistema de control en la empresa Santos SAC?

a) Estudios superiores universitarios ( )

b) Estudios en Institutos ( )

c) Secundaria Completa ( )

d) Secundaria incompleta ( )

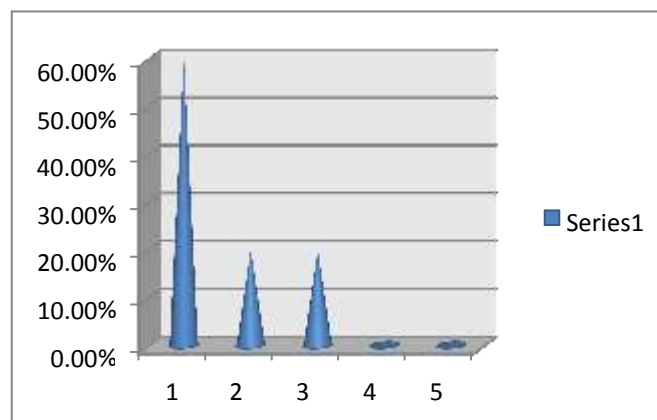
e) Primaria ( )

**CUADRO N° 05**

	<b>Frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Estudios Universitarios	6	60.00%
Estudios técnicos	2	20.00%
Secundaria completa	2	20.00%
Secundaria incompleta		0%
Primaria		0%
total	11	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa

**GRAFICO N° 05**



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa

4. ¿Cree usted que la aplicación del control influye en el cumplimiento de objetivos trazados en la empresa Santos SAC.?

a) Si ( )

b) No ( )

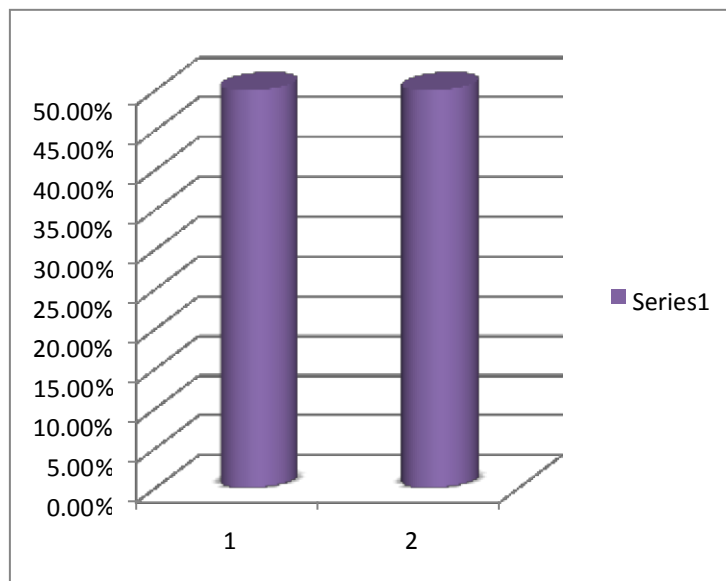
c) No sabe, no opina ( )

**CUADRO N° 06**

	<b>Frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
SI	5	50.00%
NO	5	50.00%
Total	10	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa

**GRAFICO N° 06**



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa

5. ¿Está usted de acuerdo que la empresa Santos SAC., implemente un sistema de control interno?

a) Totalmente de acuerdo ( )

b) De acuerdo ( )

c) No sabe, no opina ( )



d) En desacuerdo ( )

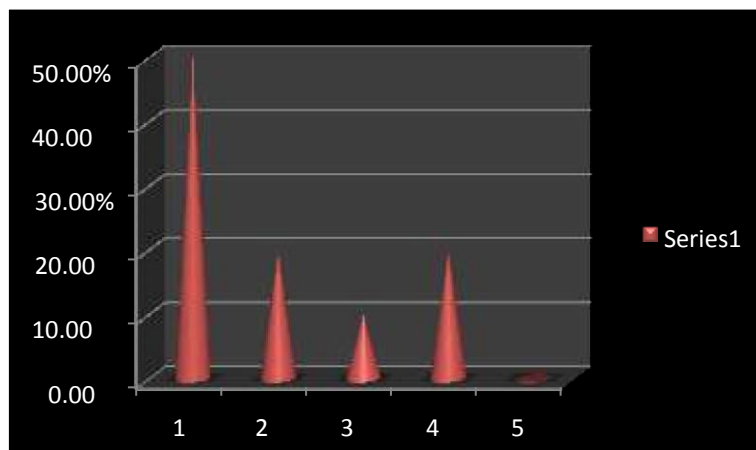
e) Totalmente en desacuerdo ( )

**CUADRO N° 07**

	<b>Frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
a	5	50.00%
b	2	20.00%
c	1	10.00%
d	2	20.00%
e	0	0%
total	11	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa

**GRAFICO N° 07**



6. ¿Cree usted que la aplicación del control interno propicia una buena toma de decisiones, entendiéndose por toma de decisiones escoger las mejores alternativas que beneficien a la empresa?

a) Totalmente de acuerdo ( )

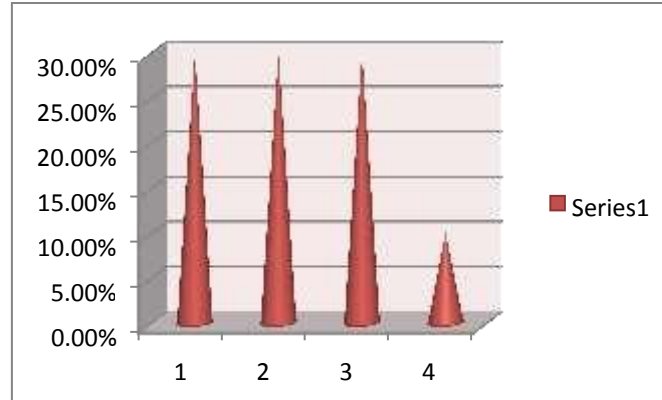
- b) De acuerdo ( )
- c) No sabe, no opina ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )

**CUADRO N° 08**

	<b>Frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
a	3	30.00%
b	3	30.00%
c	3	30.00%
d	1	10.00%
e	0	0%
total	10	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa

**GRAFICO N° 08**



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa

7. ¿Con qué indicadores de control deben enmarcarse las acciones al interior de la empresa?

- a) Eficiencia ( )
- b) Economía y Eficiencia ( )
- c) Eficacia y Economía ( )

d) Economía, Eficiencia y Eficacia ( )

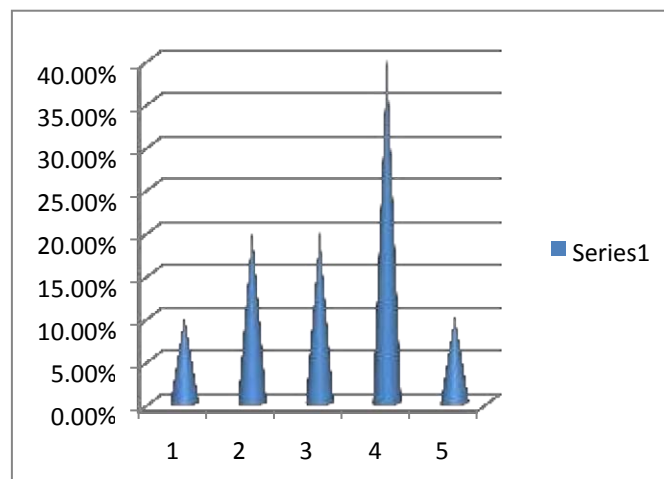
e) Desconoce del tema ( )

**CUADRO N° 09**

	<b>Frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
a	1	10.00%
b	2	20.00%
c	2	20.00%
d	4	40.00%
e	1	10.00%
total	11	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa

**GRAFICO N° 09**



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa

8. ¿Está usted de acuerdo con las recomendaciones a las que se lleguen con la aplicación de un sistema de control interno, así como, sobre el seguimiento y oportuna implementación de las medidas correctivas?

a) Totalmente de acuerdo ( )

b) De acuerdo ( )

c) No sabe, no opina ( )

d) En desacuerdo ( )

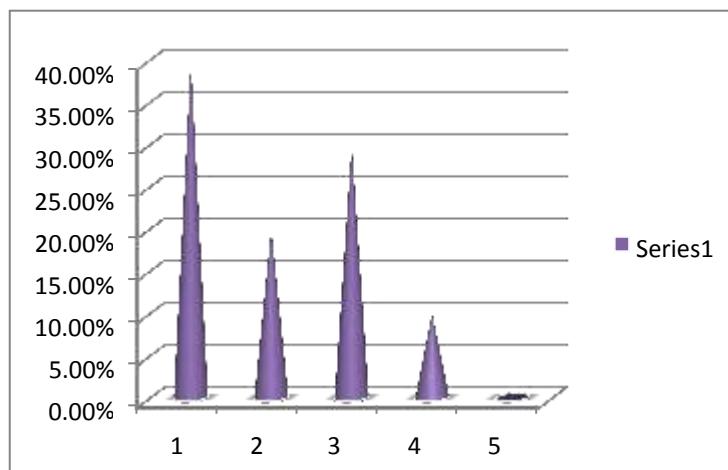
e) Totalmente en desacuerdo ( )

**CUADRO N° 10**

	<b>Frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
a	4	40.00%
b	2	20.00%
c	3	30.00%
d	1	10.00%
e	0	0%
total	10	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa

**GRAFICO N° 10**



9. ¿Con la experiencia que usted tiene formule recomendaciones que estén orientadas a mejorar la gestión de la empresa con el apoyo del control interno?

La implementación del control interno es importante en la empresa pues contribuye e influye en la toma de decisiones, al haber una buena toma de decisiones la empresa marchara bien y segura hacia el éxito pues el control interno es su piedra angular para lograr los objetivos.

#### **4.1. Análisis y discusión de resultados**

##### **Objetivo específico N° 1:**

Márquez (2011), Hurtado (2012), Hidalgo (2010). Timpoca (2013), Escajadillo Gamboa (2012) afirman que el sistema de Control Interno es de vital importancia en las empresas independientemente de su tamaño o rubro requiere la implementación de un adecuado sistema de control en todas las áreas de la empresa contribuirá en optimizar la gestión, para de esta manera alcanzar las mejores tomas de decisiones.

##### **Objetivo específico N° 2:**

###### **Respecto al componente Ambiente de Control**

De las 8 preguntas realizadas al personal, las cuales representan el 100%, el 25 % nos dieron como respuesta SI y un 75% como respuesta negativa, lo cual refleja que no se le está dando importancia al componente más importante del Control Interno, pues según la teoría, la CGR (2006) califica a este componente como el fundamento de todos los demás componentes del sistema de Control Interno, el cual otorga ordenamiento y estructura a dicho sistema; lo que a su vez, **coincide con los resultados** hallados por Crisólogo (2013) quien manifiesta que mantener buenas relaciones interpersonales son básicas y fundamentales para asegurar un buen Ambiente de Control.

###### **Respecto al componente Evaluación de Riesgos**

De las 5 preguntas realizadas al personal las cuales representan el 100%, se obtuvo un escaso 40% como respuesta SI y un considerable 60% como respuesta contraria,

esta situación es muy peligrosa porque según las repuestas obtenidas, la entidad estudiada no está tomando las medidas necesarias para identificar sus riesgos, tanto internos como externos, tampoco poseen mecanismos para identificar ciertos riesgos; posición contraria a lo que establece la teoría del informe COSO, pues en ella se afirma que la Evaluación de Riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos de la organización, lo cual sirve de base para determinar la forma en que aquellos deben ser gestionados. **De igual forma Crisólogo (2013), manifiesta que la evaluación y cuantificación de los riesgos existentes permite minimizarlos;** por lo tanto, tales acciones se implementan para subsanar las deficiencias que generalmente se dan en el manejo administrativo; lo que a su vez concuerda con los resultados encontrados por Avilés (2008) quien expresa que la identificación de riesgos debe ser de forma oportuna a fin de evitar implicancias en la correcta dirección de la entidad.

### **Respecto al componente Actividades de Control**

De las 5 preguntas realizadas al personal las cuales representan el 100%, se obtuvo solo un 20% como respuesta afirmativa y un considerable 80% como respuesta negativa, situación similar a las respuestas obtenidas del componente anterior. Esto es lógico, porque si no se han identificado los riesgos, tampoco podrán ser controlados; sin embargo la teoría del informe COSO establece que las Actividades de Control consisten en las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de Evaluación de Riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos por ella; posición semejante a la que establece **Crisólogo (2013) al afirmar que las acciones ayudan a corregir problemas, deficiencias,**

**procedimientos no apropiados, entre otros;** pero que finalmente, optimizan la administración y el servicio a favor de la comunidad.

### **Respecto al componente Información y Comunicación**

De las 5 preguntas realizadas al personal encargado del área de Contabilidad las cuales representan el 100%, se obtuvo un 80% como respuesta NO, y un 20% como respuesta SI situación muy alarmante pues este componente es sin duda alguna el resultado de las actividades operativas, financieras y de control provenientes del interior o exterior de la entidad.

### **Respecto al componente Supervisión y Monitoreo**

De las 5 preguntas realizadas al personal encargado del área de contabilidad las cuales representan el 100%, se obtuvo un 80% como respuesta NO, y un 20% como respuesta SI lo cual evidencia que no existe supervisión, verificación del desempeño de sus trabajadores, ni tampoco se ha implementado el sistema de Control Interno, situación muy riesgosa para la entidad, pues según lo que establece el informe COSO (citado por Ingeniería y Gestión Consultora, 2011) los sistemas de Control Interno requieren supervisión, es decir, un proceso que verifique el desempeño del sistema de Control Interno en el transcurso del tiempo; asimismo, afirman que esta situación se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas, o una combinación de ambas cosas durante la ejecución de actividades y procesos.

### **Respecto al objetivo específico 3:**

De los resultados podemos vislumbrar que la Mype y en caso nuestro la empresa de servicios de Mensajería Santos SAC, urge la implementación de un eficiente y eficaz

sistema de control, también podemos agregar en capacitar al personal para la implementación.

## **V. CONCLUSIONES**

Según el objetivo específico 01:

Se logró describir la incidencia del control interno en la toma de decisiones de la empresa de servicios de Mensajería Santos SAC, según se demuestra con la referencia bibliográfica de los actores en estudio según el anexo N° 01 Según el objetivo específico 02:

Se logró determinar el modo como el sinergiamiento de los componentes del control interno pueden ser parte importante en la toma de decisiones de la empresa de servicios de Mensajería Santos SAC. Según las encuestas realizadas a la empresa de servicios de



Mensajería Santos SAC, según anexo No 02

Según el objetivo específico 03:

Se pudo determinar los lineamientos para la evaluación y retroalimentación después de conocer la problemática actual de la falta de aplicación del efectivo sistema de control interno en la unidad de estudio, según el anexo N 3

## VI. APORTES COMPLEMENTARIOS

### 6.1. Referencias bibliográficas

Allan Acosta, B. (2012). *Tesis: Control Interno a los inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la empresa ferretería Promainco*. Quevedo: Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Calderon. (2013). *Tesis: Propuesta de mejora de operación de un sistema de gestión de almacenes en un operador Logístico*. Lima.

CALDERON ALVAREZ, GRACIELA / CORNETERO SUYBATE, AURI. (06 de 03 de 2014). *TESIS: EVALUACION DE LA GESTION LOGISTICA Y SU INFLUENCIA EN LA DETERMINACION DEL COSTO DE VENTAS DE LA EMPRESA NAYLAMP S.R.L.*

Obtenido de

[http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/291/1/TL\\_CalderonAlvarezGraciela\\_CorneteroSuybateAuri.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/291/1/TL_CalderonAlvarezGraciela_CorneteroSuybateAuri.pdf)

Calvetti Espinoza & Véliz. (2012). *Tesis: Manual de Control Interno en el Área de Inventarios, ventas-Cuentas por Cobrar - Cobros de la empresa manufacturera Otto Schirmer C:A.* Lima.

Cardens Rabanal, santisteban Atoche, Torres Goicoc. (2011). *Tesis Efectos de lcontrol interno de inventarios en la rentabilidad de la empresa de reparación y fabricaciones metalicas "Inversiones y servicios Generales JORLUC SAC.*

- Catacora. (2013). *Sistemas*. Lima.
- Chapman, W. (2015). *Procedimientos de Auditoria*. Buenos Aires: Colegiode Graduados de Ciencias Económicas de la Capital Federal.
- Chiavenato, I. (2012). *Teoria general de la Administración*. México: Campus Ltda.
- COSO. (2012). *Control Interno*. Lima.
- Escajadillo Gamboa, E. (2012). *Tesis " El control interno en el crecimiento empresarial"*. Lima: Universidad San Martin de Porres.
- Garibay Fuentes, A. (2012). *Toma de decisiones*. Mexico: Litorgrafia Imgramex.
- Hidalgo Benito, E. V. (2010). *Tesis: Incidencia del Control Interno en la Gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa en Lima-Cercado*. Lima: Universidad San Martin de Porres.
- Hurtado Jacobo, E. B. (2012). *Tesis: El control interno de las existencias y su incidencia en los resultados económicos y financieros de la empresa curtiduría Orión S.A.C*. Lima: Universidad Cesar Vallejos.
- Intosai. (1911). *Dirección de una empresa*.
- Koontz Harold & Cyril O'Donnell. (2012). *Administración Moderna*. Mexico: Litorgrafia Ingramex S.A.
- Marquez, V. (2011). *Tesis: Incidencia del control interno del efectivo por cobrar e inventario en la empresa FREMENDZ C.A*. Camana: Universidad de oriente Núcleo de Sucre .
- MIRAMIRA, W. H. (2003). *TESIS: GESTION Y DESARROLLO LOGISTICO EN LA INDUSTRIA GRAFICA PERUANA*. Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/calsina\\_mw/t\\_completo.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/calsina_mw/t_completo.pdf)
- Newton, E. (2010). *Tratado de Auditoria*. Buenos Aires: Ed. Contabilidad Moderna.
- Paiva Acuña, F. J. (2011). *Tesis: Control Interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa cobors del Norte S.A*. Nicaragua.
- Paredes Gutierrez , M. (2012). *Tesis : " Las Acciones del Control Interno para el desarrollo empresarial control"*. Lima: Universidad Federico Villarreal.
- Perero Guerrero. (2015). *Tesis: Manual de Control Interno contable en el comercial Perugachi*. Santa Elena: Universidad Estatal Peninsula de Santa Elena.
- Rosiris G. & Tirado G. (2013). *Tesis: Lineamientos para optimizar el control interno de los inventarios en el departamento de almacén del Ministerio del Poder Popular para el ambiente*.
- SOTO MEZA, PATRICIA / GUTIERREZ PERALTA, JOSE MANUEL. (s.f.). *TESIS: DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION PARA EL AREA DE LOGISTICA DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE PRODUCTOS PLASTICOS: FIDDOPLAS S.A*. Obtenido de [http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/191/1/soto\\_sp.pdf](http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/191/1/soto_sp.pdf)
- Terry, G. (2011). *Principios de Administración*. México: Compañía editorial Continental S:A: de CD:.
- Thompson, W. (2012). *Teoria genral en la toma de decisiones*. México: Campus Ltda.

Timpoca grados. (2013). *Tesis El desarrollo de un Control de Inventario paa mejorar la rentabilidad de la Empresa Book Center S.A.C.* Lima.

Villa Tuquinga & Zambrano Sampedro. (2012). *Tesis; Sistema de Control Interno y optimización de la gestión administrativa en el almacén Burton.*