



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

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

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

**EL CONTROL INTERNO Y SUS INCIDENCIAS EN  
MEJORA DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA PYME  
KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, HUANCAYO 2016**

**AUTORA:**

**BACH. MARITZA MALLMA LANDEO**

**ASESOR:**

**MGTR. C.P.C. GABRIEL JORGE REYES PIZARRO**

**LIMA - PERÚ**

**2017**

**JURADO Y ASESOR DE TESIS**

**PRESIDENTE:**

-----  
DR(A). ERLINDA ROSARIO RODRIGUEZ CRIBILLEROS

**SECRETARIO:**

-----  
MGTR. DONATO AMADOR CASTILLO GOMERO

**MIEMBRO:**

-----  
MGTR. VICTOR HUGO ARMIJO GARCIA

**ASESOR:**

-----  
MGTR. C.P.C. GABRIEL JORGE REYES PIZARRO

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por no dejarme caer, por darme fuerzas para continuar, por ayudarme nunca perder la fe.

A la UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE por darme la oportunidad de estudiar para ser un profesional la cual abrió sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como persona de bien.

Agradezco a mis padres Alfonso Mallma Justiniano y Marina Landeo Ruiz por todo el amor que siempre me han brindado y motivarme en mi trabajo de tesis y también a mis hermanos(as) que siempre han sido un ejemplo para mí, gracias a ellos estoy alcanzando mis metas con mucho orgullo.

Agradezco también a mi asesor de tesis Mgtr.C.P.C. Gabriel Jorge Reyes Por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia.

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme las fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Dedico esta tesis a mis padres Alfonso Mallma Justiniano y Marina Landeo Ruiz que siempre me apoyaron incondicionalmente en la parte moral y económica para llegar a ser un gran profesional.

A mis hermanos(as) por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada año de mi carrera universitaria.

## **RESUMEN**

El trabajo desarrollado es un informe de investigación trata sobre el control interno y su incidencia en el área administrativa de una pequeña empresa de nombre KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, en la ciudad de Huancayo, las pequeñas empresas adolecen de esta herramienta que es el control interno muchas de estas pequeñas empresas por esta razón desaparecen por no hacer buen uso del control interno, como ya sabemos el control interno es una herramienta vital para mejorar la gestión de la pequeña empresa. El objetivo principal de esta investigación radica en determinar de qué manera el control interno como herramienta de gestión contribuirá en mejorar la administración de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, HUANCAYO. 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 nos demuestran cómo esta pequeña empresa no hace uso de esta herramienta vital en la mejora de toda gestión. Las conclusiones nos avisaran de la necesidad que tiene esta pequeña empresa en implementar un sistema de control interno.

**PALABRAS CLAVES:** Administración, Gestión, Control Interno.

## **ABSTRACT**

The work developed is a research report on internal control and its impact on the administrative area of a small company named KEY PEOPLE SAC

. Reduced advertising, in the city of Huancayo, small companies suffer from this tool that is the internal control many of these small for this reason disappear for not making good use of internal control, as we know internal control is a vital tool to improve The management of small business. The main objective of this research is to determine how the internal control as a management tool will contribute to improve the management of SMES KEY PEOPLE SAC. Rubro advertising, HUANCAYO. The research design was non-experimental, correlational with a (qualitative) approach, considered as applied research, due to the practical scope, applications supported by standards and technical instruments of information collection. The results and analysis of the research show us how this small company does not make use of this vital tool in the improvement of all management. The conclusions will warn us of the need for this small company to implement an internal control system.

**KEYWORDS:** Administration, Management, Internal Control.

# ÍNDICE

JURADO EVALUADOR DE TESIS	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
CONTENIDO	vi
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. REVISIÓN DE LA LITERATURA</b>	<b>5</b>
2.1. Antecedentes	5
2.1.1 Internacionales	5
2.1.2 Nacionales	5
2.2 Bases Teóricas	15
2.3 Marco conceptual	38
<b>III. METODOLOGÍA</b>	<b>42</b>
3.1 Diseño de Investigación	42
3.2 Población y Muestra	42
3.3 Definición y Operacionalización de Variables	42
3.4 Técnicas e Instrumentos	42
3.4.1 Técnicas	42
3.4.2 Instrumentos	44
3.5 Plan de Análisis	44
3.6 Matriz de Consistencia	44
3.7 Principios Éticos	46

<b>IV. RESULTADOS</b>	47
4.1 Resultado	47
Cuadro N°1: Respecto al objetivo específico N° 1	47
4.2 Análisis y Discusión de Resultados	80
<b>V. CONCLUSIONES</b>	82
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	83
<b>VII. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS</b>	84
7.1 Referencias Bibliográficas	84
7.2 Anexos	86



## **I. INTRODUCCIÓN**

El tema del presente proyecto de investigación titulado: EL CONTROL INTERNO Y SUS INCIDENCIAS EN MEJORA DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, HUANCAYO 2016, Uno de los principales problemas de las PYMES en el Perú es la administración deficiente que se dan en estas pequeñas empresas ,si bien los empresarios que han debido enfrentar crisis y posteriormente observar cómo sus empresas colapsaban definitivamente, depositan la culpa de sus fracasos al escaso apoyo gubernamental que existe en la actualidad en el Perú dentro del ámbito PYME, lo cierto es que los especialistas aseguran que una de las causas principales del quiebre de empresas está relacionado a un factor interno en la organización, ya que se debe principalmente a una mala gestión estratégica y administrativa. En general suelen atribuir el fracaso a cuestiones económicas políticas y sociales, resaltando la falta de apoyo oficial, la deficiencia en los programas de ayuda a las PYMES, la escasez de fuentes de financiación, las altas tasas impositivas y los excesivos controles gubernamentales, entre otros.

Sin embargo, debemos ser conscientes de que a pesar de todos estos obstáculos señalados por diversos empresarios, lo cierto es que algunas PYMES llegan a superar el desafío, y pueden continuar trabajando, seguir creciendo como empresa, en otras palabras son fuente de riqueza y trabajo en el Perú, es allí donde radica la importancia de administrar correctamente las PYMES.

### **Caracterización del problema.**

El presente proyecto de investigación está dirigido específicamente a las PYMES dedicadas al rubro publicidad de la ciudad de Huancayo región Junín, como ya es sabido la publicidad es muy importante para cualquier empresa pues contribuye a mejorar significativamente las ventas, y esto se verá reflejado en los estados financieros, especialmente en el estado de resultados.

Este proyecto está motivado por la necesidad de contribuir al desarrollo de la PYME KEY PEOPLE SAC, en el mejoramiento de sus procesos administrativos para ser más competitivos en el mercado al que se enfrenta y esto a su vez permita mostrar una mejor gestión, esto será posible contando con el control interno como herramienta para mejorar la gestión.

Dentro de los principales problemas administrativos que tiene nuestra PYME están los siguientes:

- Los empleados trabajan más de 8 horas y no son remunerados las horas extras, lo que ocasiona que los empleados trabajen desmotivados.
- La empresa trabaja de manera informal en muchas ocasiones lo que a veces ha traído problemas con algunas instituciones ejemplo (SUNAT, Gobiernos Locales)
- Ocurre no con frecuencia en que las campañas se detienen por orden del cliente con una fuerza mayor por falta de productos, materiales e insumos.
- Los reportes estadísticos se entregan errados fuera de la fecha pactada.

- Por contrata rápida que los promotores no cumplen con el trabajo.
- Incumplimiento de contrato con los clientes.
- Incumplimiento del pago del personal.

Es por todos estos detalles que este trabajo de investigación, servirá para corregir estas deficiencias en las PYMES.

### **Enunciado del Problema**

¿De qué manera el control interno como herramienta de gestión contribuirá en mejorar la administración de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, HUANCAYO?

### **Objetivo General**

Determinar de qué manera el control interno como herramienta de gestión contribuirá en mejorar la administración de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, HUANCAYO.

### **Objetivos Específicos**

- a) Determinar si el uso del control interno de manera eficiente y eficaz contribuirá en mejorar la administración de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, HUANCAYO.
- b) Determinar como el sistema COSO como parte fundamental del control interno contribuirá en mejorar la gestión de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, HUANCAYO.

- c) Determinar cuál sería la participación de la capacitación para que contribuya en mejorar la administración de la PYME KEY PEOPLE SAC.  
Rubro publicidad, HUANCAYO.

### **Justificación de la investigación.**

El presente proyecto de investigación se justifica por que evidencia un problema de la región Junín que aquejan a casi todas PYMES de la región Junín, estas deficiencias se dan en la mala administración de las PYMES, Pues bien, los analistas contradicen el discurso de los empresarios, asegurando que uno de los motivos fundamentales del fracaso de muchas empresas reside en la mala gestión que desarrollan quienes están a cargo de las mismas.

Por lo general, en muchos micros y pequeñas empresas se suele cometer el error de que todas las actividades relacionadas a la gestión recaigan sobre una sola persona, que frecuentemente suele ser el propietario de la PYME, y el cual muchas veces no cuenta con el conocimiento y la capacitación adecuada para tales efectos. Esto sucede porque en muchas pequeñas compañías prefieren ahorrar dinero a contratar al personal adecuado para tales operaciones.

Es muy frecuente que sucedan este tipo de errores en las empresas familiares. Asegura que una de las principales causas del fracaso de PYMES, guarda relación con el hecho de centralizar el poder en los miembros de la familia. En este sentido, cabe destacar que a largo plazo muchas veces los vínculos familiares son los que en definitivamente motivan la desaparición de las empresas.

## **II. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1 Antecedentes.**

#### **2.1.1 Internacionales.**

(Rojas Diaz, 2010), Tesis: “Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos” señala que al diseñar un sistema de control interno se recomienda realizar un análisis de los procesos y funciones de cada una de las áreas o departamentos integrantes de la organización con el fin de identificar las debilidades inherentes, conocer los riesgos y derivado de ello, definir las medidas a utilizar para reducirlos, el control interno es una necesidad administrativa de todo ente económico, empezando por nosotros mismos; todo ente productivo y consumidor para ser eficiente necesita de instrumentos de control para manejar sus recursos. Si contamos que en toda empresa existen empleados deshonestos, descuidados e ineficientes que hacen que la custodia de activos sea deficiente, pero que con un sistema de control se puede lograr la ejecución del cumplimiento y que genere información confiable del cual se puede fundamentar decisiones financieras y operativas importantes para el beneficio de la empresa.

#### **2.1.2 Nacionales.**

(Pintado Quispe, 2016), Tesis para optar el título de contador público nos dice, La artesanía en el Perú así como en muchos países en vías de desarrollo es un oficio que constituye para los artesanos

un instrumento que les facilita, la vida es un medio que les permite sobrevivir.

Generalmente las que mayormente se dedican a este oficio y que son por lo tanto depositarias de la cultura material de los pueblos indígenas son y han sido las mujeres.

Para entender los problemas que enfrentan los artesanos pobres en México es preciso, en primer lugar, definir el concepto de artesano que se utilizará en este documento. La historia es una herramienta clave para entender el origen de los artesanos actuales, la importancia de su trabajo y la crisis por la que atraviesa este sector. La problemática en nuestro proyecto de investigación sobre la MYPE asociación de mujeres artesanas Manos Mágicas rubro: elaboración y venta de productos artesanales distrito de Cochas - Huancayo – Junín 2015. Esta asociación pasa por la siguiente problemática: no cuenta con la materia prima necesaria para terminar su producto, ya que por lo general son de producción artesanal y muchos de ellos dependen de proveedores y comercializadores que tampoco cuentan con las herramientas ni la materia prima de calidad, no es fácil conseguir por eso hace que la asociación no pueda cumplir a tiempo con los compromisos y pedidos para los clientes.

Área: de producción incluye el precio, la calidad y el diseño.

El proceso de producción artesanal demanda crecientes cantidades de recursos naturales vegetales como hojas, cortezas, frutos y troncos, recursos animales como pieles, conchas, lanas y seda, de

recursos minerales como carbón y marmaja y de materiales industriales utilizados como materia prima o insumos como leña o carbón mineral para la cocción ceramista; tintes químicos, telas e hilos. A su vez elabora productos y arroja desechos que necesariamente causan impacto en el ambiente.

### **Conclusiones.**

#### **Según el objetivo específico 01:**

Se logró describir la incidencia del control interno en mejorar la gestión de las MYPES, 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 sinergia miento de los componentes del control interno pueden facilitar el buen gobierno de las MYPES. Según las encuestas realizadas a la MYPE rubro ferretera la empresa LANS EIRL según anexo N° 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.

(Jorge Balabarca, 2016), En su tesis titulada: “EL CONTROL INTERNO DE CALIDAD COMO HERRAMIENTA EN MEJORA DE LA GESTIÓN DE LAS MYPE rubro FERRETERAS Lans E.I.R.Ltda. LIMA-PERU 2015” tesis para optar el título de contador público, nos dice, Se ha determinado que las empresas de servicio en la ciudad de Lima vienen asumiendo altos costos y no aprovechando los beneficios necesarios. También pese al esfuerzo de sus directivos no se logran las metas y objetivos en la dimensión requerida para un marco competitivo. Esto continua agravándose al no haber un proceso de mejora continua en los recursos, actividades procesos y procedimientos, lo que termina no facilitando la competitividad de la empresa. Toda esta situación se concreta en falta de buen gobierno empresarial.

Lo anterior tiene su origen en falta de políticas, estrategias, y naciones para hacer de la empresa un ente económico, eficiente, efectivo, con mejora continua, competitividad y buen gobierno empresarial que permita lograr todo lo que se propone, especialmente generando confianza en sus clientes, accionistas, trabajadores, proveedores, acreedores y otros agentes económicos.

En el caso de que no se nada al respecto esto podría sacar del mercado a la empresa.

Para solucionar esta situación se presenta a la efectividad del control interno, como la herramienta que facilitará la planeación, organización,



toma de decisiones, coordinación, control y retroalimentación empresarial.

La efectividad del control facilitará el cuidado de los bienes y derechos; el cumplimiento correcto de las actividades, procesos y procedimientos y la administración óptima de los recursos humanos, materiales y financieros.

La efectividad del control permitirá medir con anticipación todo el acontecer empresarial para desde allí se tomen las decisiones de economía, eficiencia, efectividad, mejora continua, competitividad y desde luego el buen gobierno empresarial.

La efectividad del control permitirá reducir costos, tiempos, movimientos, procesos y procedimientos de tal modo que encamine a la empresa al buen gobierno que permita mejorar todo e imponerse a la competencia.

## **Conclusiones**

### **Según el objetivo específico 01:**

Se logró describir la incidencia del control interno en mejorar la gestión de las MYPES, 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 sinergia miento de los componentes del control interno pueden facilitar el buen gobierno de

las MYPES. Según las encuestas realizadas a la MYPE rubro ferretera la empresa LANS EIRL según anexo N° 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.

(Zafra, 2015) “EL CONTROL INTERNO DE CALIDAD COMO HERRAMIENTA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERIA SANTOS SAC SURCO 2015” 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.

## **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 sinergia miento 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 N° 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.

(Cucho Huachua, 2015), tesis “IMPORTANCIA DE UN EFICAZ Y EFECTIVO CONTROL INTERNO EN EL AREA DE VENTAS DE LA MYPE Distribuidora Comercial SANTA RITA JESUS MARIA 2015” La problemática de nuestra investigación radica en que a pesar

de estar en crecimiento nuestra MYPE no alcanza las metas establecidas al inicio del año respecto a las ventas esto sin mayor análisis se verifica por la cantidad de mercaderías que quedan en el almacén al terminar el periodo. Tal vez por la cantidad de ítems que se expende en los locales se generan problemas que afectan nuestra liquidez. La actividad principal de nuestra MYPE venta al por menor de productos farmacéuticos y médicos, cosméticos y artículos de tocador, y como actividad secundaria peluquería y otros tratamientos de belleza.

Parte importante para las MYPES es el efectivo por ello debemos tener un buen control interno; ya que esta se encuentra situada mayormente en los ingresos que son provenientes del área de venta. Para ello debemos monitorear y evaluar constantemente cada parámetro establecido por el control interno con la finalidad de pulir las políticas y funciones de la organización.

Por tanto es indispensable la evaluación constante de los parámetros establecidos, ya que estos nos permitirán identificar alguna incidencia que puede ocasionarse en el desenvolvimiento de la actividad.

(Crisólogo M., 2015) En su tesis titulada: Control interno en la gestión de los gobiernos locales del callejón de Huaylas-Ancash, 2010-2011; cuyo objetivo general fue evaluar si el control interno influye en la gestión de los gobiernos locales del Callejón de Huaylas. Quien para

demostrar los objetivos planteados, utilizó una encuesta como instrumento de recolección de información, llegando a los siguientes resultados: El 80% de los gerentes municipales considerados en la muestra, opinaron que no existe un ambiente de control interno apropiado; en cambio el 16% respondieron afirmativamente y el 4% restante expresaron desconocer; asimismo, el estudio de caso realizado por Crisólogo, determinó con bastante claridad que no existe el ambiente apropiado de control interno para poder trabajar, lo cual lo sustentan en el sentido que son escasas las relaciones interpersonales, se presenta mucha indiferencia y apatía en el personal y desde luego el clima no es el ideal por el entorno laboral. Por otro lado, un 84% indica que se practica el monitoreo de las acciones de control interno por parte de los funcionarios responsables, 9% manifestaron desconocer; en cambio el 7% respondieron todo lo contrario en comparación a lo señalado por la mayoría; por consiguiente, los consultados expresaron que en estos gobiernos municipales se monitorea las acciones de control, lo cual se constituye en una práctica llevada a cabo por la Gerencia Municipal, incidiendo favorablemente en la gestión, toda vez que estas medidas ayudan a corregir problemas, deficiencias, procedimientos no apropiados, entre otros; pero que finalmente, optimizan la administración y el servicio a favor de la comunidad.

(Lopez & Zevallos G. , 2005) Tesis: el proceso administrativo del control interno en la gestión empresarial, presentada por Gilberto

López Flores y José Zevallos Cardich, para optar el grado de maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villareal.

Resalta el control de las distintas actividades, administrativas, financieras, contables, legales y la relación con las empresas modernas, señalan que el control es un elemento siempre necesario para verificar todo lo que hacen las empresas con sus recursos, actividades, procesos y procedimientos. Este trabajo tiende a propiciar un moderno y eficaz instrumento de control administrativo que implica un cambio en la estructura del órgano responsable que el control interno funcione de manera integral, efectiva y eficiente que asegure en lo posible un control permanente de todos los procedimientos del organismo empresarial a fin de que cada acción sea ejecutada ejerciendo una estricta y permanente vigilancia del cumplimiento de las medidas de control previo, concurrente y posterior, todo lo cual repercutirá en un buen gobierno empresarial.

## **2.2. Bases Teóricas.**

### **LEY DE MYPES**

**Según** (Ley de promoción y Formalización de la, 2002)

## **TÍTULO I**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

#### **Objeto de la Ley**

La presente Ley tiene por objeto la promoción de la competitividad,

formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria.

### **Definición de la Micro y Pequeña Empresa**

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

Cuando en esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante de tener tamaños y características propias, tienen igual tratamiento en la presente Ley, con excepción al régimen laboral que es de aplicación para las Micro empresas.

### **Características de las MYPES**

Las MYPES deben reunir las siguientes características concurrentes:

- a) El número total de trabajadores:
  - La micro empresa abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores.
  - La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores.



b) Niveles de ventas anuales:

- La microempresa: hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias-UIT.
- La pequeña empresa: a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias-UIT.
- Las entidades públicas y privadas uniformizan sus criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

(Claros Cohaila & León Llerena & 13, 2012).

### ¿Qué es el control?

Solamente el concepto de control, vinculado a la administración de recursos, ha sido objeto de diversas definiciones, según el autor que tocaba el tema, siendo algunos de ellos los siguientes:

- El control que tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. **Burt K, Scalan.**
- Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos. **Eckles, Carmichael.**
- Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. **George R. Terry.**

- La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplen eficaz y económicamente. **Robert C. Appleby.**

Como puede apreciarse como en todos los casos el concepto de control está íntimamente relacionado con la planificación, debido fundamentalmente a que en esta etapa se señalan los objetivos y metas a alcanzar en un periodo determinado de tiempo, por lo general un año, el mismo que debe ser objeto de control, a fin de determinar si las mismas han sido alcanzadas y de no ser así, identificar las causas que la originaron, de manera tal que se pueda disponer los correctivos necesarios.

### **¿Cuáles son las fuentes del control?**

Don Hillriegel, en su libro Comportamiento organizacional señala que las fuentes de control básicas son cuatro: los grupos externos interesados, la organización misma, los grupos internos y los individuos.

**El control de los grupos interesados:** se refiere a las presiones externas que recibe la organización para que modifique ciertas conductas. Ejemplos de este tipo de fuentes son los sindicatos, organismos gubernamentales, clientes, proveedores, accionistas y otros.

**El control organizacional:** se refiere a las reglas y procedimientos formales, ya sea preventivos o correctivos de desviaciones de los planes y el cumplimiento de los objetivos deseados. Ejemplos de este tipo de controles pueden citarse: reglas, políticas, normas, presupuestos, auditorías y otros.

**El control grupal:** se refiere a las reglas, normas valores que compartan los miembros de un grupo y mantienen mediante premios y castigos. Como por ejemplo, retirar a voz y voto a un miembro del grupo, elegirlo representante ante otros grupos, etc.

**El autocontrol individual:** consiste en los mecanismos orientadores que operan en un individuo o persona, ya sea en forma consciente o inconscientemente. La llamada ética profesional constituye un punto de partida muy importante para el autocontrol individual. Para ser un profesional exitoso, es necesario adquirir conocimientos detallados, habilidades específicas y actitudes y formas de conducta básicas. No importa cuál sea la profesión, contador público, abogado, ingeniero, médico, etc., se espera que ejerzan el autocontrol individual en la realización de su labor, basándose en normas éticas y morales de su respectiva profesión.

**(Control Interno en la organización empresarial, 2001)**

**El control interno** ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contable, fiscal y tributaria.

**Fundamentos teóricos:**

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

**Objetivos del control interno:**

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.

4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

### **Elementos del control interno:**

Todos los elementos que componen el control interno deben gravitar alrededor de los principios de calidad e idoneidad, entre ellos se encuentran:

Planeación, Organización, Procedimientos, Personal, Autorización, Sistema de información, Supervisión.

(Claros Cohaila pag. 31 al 44, 2012)

## **COMPONENTES DEL SISTEMA COSO**

### **AMBIENTE DE CONTROL INTERNO**

Define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Fundamentalmente, es consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto y constituye el soporte para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortaleciendo o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

**Los elementos del entorno de control son:**

- i) La integridad personal y profesional y los valores éticos de la gerencia y el resto del personal, incluyendo una actitud de apoyo hacia el control interno todo el tiempo a través de la organización.
- ii) Competencia
- iii) El “tono de los superiores”(es decir la filosofía de la dirección y el estilo gerencial).
- iv) Estructura organizacional
- v) Políticas prácticas de recursos humanos.

**EVALUACIÓN DE RIESGOS**

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de

identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquellos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por su actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

i) Identificación del riesgo:

- Relacionado con los objetivos de la entidad
- Comprensión
- Incluye riesgos debidos a factores externos e internos, tanto a nivel de la entidad como de sus actividades.

ii) Valoración del riesgo

- Estimación de la importancia del riesgo
- Valoración de la probabilidad de que el riesgo ocurra;
- Evaluación de la tolerancia al riesgo de la organización

iii) Desarrollo de respuestas:

- Cuatro tipos de respuesta al riesgo deben ser considerados: transferencia, tolerancia, tratamiento o eliminación. Entre ellos, el

tratamiento del riesgo es el más relevante porque un control interno efectivo es el mejor mecanismo para tratar el riesgo. (pag. 31)

- Los controles apropiados involucrados pueden ser de detección o de prevención.

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

- Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros, los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, estas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.



**Los elementos de las actividades de control gerencial son:**

- i) Procedimientos de autorización y aprobación
- ii) Segregación de funciones (autorización, procesamiento, archivo, revisión)
- iii) Controles sobre el acceso a recursos y archivos
- iv) Verificaciones
- v) Conciliaciones
- vi) Revisión de desempeño operativo.
- vii) Revisión de operaciones, procesos y actividades.
- viii) Supervisión (asignaciones, revisiones y aprobaciones, dirección y capacitación. (pag. 34)

**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones y responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores, permitiendo asumir las responsabilidades individuales. La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma, un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones. (pág. 39)

Está conformada no solo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante, resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente.

Por lo tanto, deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquel resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo, el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

### **SUPERVISIÓN O MONITOREO**

Corresponde a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes, (pag 42)

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), los auditores internos (incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

- Debe confeccionarse un plan de acción que contemple: i) El alcance de la evaluación, ii) las actividades de supervisión continuadas existentes, iii) la tarea de los auditores internos y externos, iv) áreas o asuntos de mayor riesgo, v) programa de evaluaciones, vi) evaluadores, metodología y herramientas de control, vii) presentación de conclusiones y documentación de soporte, y viii) seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

### **(Control Interno y control de gestión)**

#### **El control de gestión**

##### **Definición**

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

### **Los condicionantes del control de gestión.**

El primer condicionante es el entorno.

Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa. Los objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.

La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos. El tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones. Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

### **Los fines del control de gestión.**

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

**Informar.** Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

**Coordinar.** Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

**Evaluar.** La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

**Motivar.** El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

### **Los instrumentos del control de gestión**

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos. La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas.

El presupuesto está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

El presupuesto se debe negociar con los responsables para conseguir una mayor implicación; no se debe imponer, porque originaría desinterés en la consecución de los objetivos. La comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones, cuando no coinciden. Las causas pueden ser: Errores en las previsiones del entorno: estimación de ventas, coste de ventas, gastos generales, etc.

Errores de método: poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc.

Errores en la relación medios–fines: cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, etc. Esas desviaciones son analizadas para tomar decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos). Se pueden citar otras herramientas operativas como: la división de centros de responsabilidad, el establecimiento de normas de actuación y la dirección por objetivos.

### **¿Qué es gestión administrativa?**

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado señala que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.



En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

## **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **DEFINICIÓN**

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín Administratio – ONIS). Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henri Fayol un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar , además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que

trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control

A continuación definiremos cada uno de ellos:

**Planeación:**

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

**Organización:**

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

**Dirección:**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

**Control:**

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

**(La importancia de la gestión administrativa)****Gestión administrativa contable**

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que del ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa.

Es importante que se tenga en cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se nos presenta por lo que siempre debemos estar informados de cómo realizarla de manera correcta. La gestión administrativa contable es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas. De todas formas, desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control.

Por lo tanto diremos que la gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar estos procesos recién mencionados utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. En definitiva se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente. Un proceso como la gestión administrativa es mucho más fácil de comprender descomponiéndolo en partes, identificando aquellas relaciones básicas; este tipo de modalidad de descripción se denomina modelo y se utiliza para representar aquellas relaciones complejas.

Por ejemplo, se utilizan diferentes estándares para realizar la evaluación y el control de todos los empleados que se hallen trabajando en una empresa, pero es importante que se tenga en consideración que el establecimiento de estas normas compone una parte inherente en cuanto al proceso de planeamiento en la gestión administrativa contable. Aquellas medidas que son presentadas como una actividad del control, por lo general suponen un ajuste de planes. Durante la práctica, el proceso de gestión administrativa no representa estas cuatro funciones mencionadas anteriormente, sino que más bien, se trata de un grupo de funciones en una empresa que se encuentran interrelacionadas entre sí. El planeamiento, organización, dirección y control, son actos simultáneamente realizados y por lo tanto se encuentran interrelacionado entre sí. Entonces tomamos a la gestión administrativa como el proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral, el cual está formado por grupos de individuos que trabajan precisamente en grupo para poder llegar a cumplir los objetivos planteados.

## **Gestión administrativa moderna**

Podemos decir que la gestión administrativa moderna es la acción de confeccionar una sociedad que sea económicamente estable cumpliendo con una mejora en cuanto a las normas sociales y con un gobierno que sea mucho más eficaz. Pero si nos referimos a la gestión administrativa de una empresa entonces debemos tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador. En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se necesitara la acumulación de los recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importantísimo para el cumplimiento de los objetivos.

Este es uno de los factores que más influyen en cuanto a la gestión administrativa pública, debido a que es fundamental en el crecimiento y desarrollo tanto en el ámbito social como en el económico de un país.

En resumen podemos decir que en cualquier empresa o institución se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización.

El fin de la persona responsable de la gestión administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este

tema, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo. Como complemento imprescindible no podemos ignorar el hecho de que en la actualidad para lograr el desarrollo de estas capacidades mencionadas, el responsable de la gestión administrativa de cualquier entidad debe disponer de fundamentos coherentes cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

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

(Control Interno - Contraloría, 2010)

#### **¿Qué es el sistema de control interno?**

Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control gerencial
4. Información y comunicación
5. Supervisión

## ¿Cuál es el beneficio de contar con un sistema de control interno?

Seguridad razonable de:

- Reducir los riesgos de corrupción
  - Lograr los objetivos y metas establecidos
  - Promover el desarrollo organizacional
  - Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones
  - Asegurar el cumplimiento del marco normativo
  - Proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos
  - Contar con información confiable y oportuna
  - Fomentar la práctica de valores
  - Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados
- Implementación del sistema de control interno

Se deben cumplir las tres fases siguientes:

### **Planificación**

Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas por la CGR, que servirá de base para la

elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.

### **Ejecución**

Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.

### **Evaluación**

Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua.

### **Importante**

El sistema de control interno está a cargo de la propia entidad pública. Su implementación y funcionamiento es responsabilidad de sus autoridades, funcionarios y servidores. ¿Cuál es el rol de la Contraloría? La CGR es responsable de la evaluación del sistema de control interno de las entidades del Estado. Sus resultados contribuyen a fortalecer la institución, a través de las



recomendaciones que hace de conocimiento de la administración para las acciones conducentes a superar las debilidades e ineficiencias encontradas.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **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 realizará sin manipular deliberadamente la información sobre el control interno y sus incidencias en mejora del área administrativa de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, Huancayo 2016.

#### **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:

**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 sobre el control interno y sus incidencias en mejora del

área administrativa de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, Huancayo 2016.

**Indagación.-** Esta técnica facilitó los datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad relacionadas con información sobre el control interno y sus incidencias en mejora del área administrativa de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, Huancayo 2016.

**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 el control interno y sus incidencias en mejora del área administrativa de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, Huancayo 2016.

**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 el control interno y sus incidencias en mejora del área administrativa de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, Huancayo 2016.

**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 el control interno y sus incidencias en mejora del

área administrativa de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, Huancayo 2016.

### **3.4.2. Instrumentos**

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

**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 relacionada con el control interno y sus incidencias en mejora del área administrativa de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, Huancayo 2016.

**Guías de análisis documental.**- Se utilizó como hoja de ruta para disponer de la información relacionada con la información sobre el control interno y sus incidencias en mejora del área administrativa de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, Huancayo 2016.

### **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.**

**TITULO:** EL CONTROL INTERNO Y SUS INCIDENCIAS EN MEJORA DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, HUANCAYO 2016.

Problema	Objetivos	Operacionalización		Metodología
		Variables	Indicadores	
¿De qué manera el control interno como herramienta de gestión contribuirá en mejorar la administración de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, HUANCAYO?	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar de qué manera el control interno como herramienta de gestión contribuirá en mejorar la administración de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, HUANCAYO.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>a) Determinar si el uso del control interno de manera eficiente y eficaz contribuirá en mejorar la administración de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, HUANCAYO.</p> <p>b) Determinar como el sistema COSO como parte fundamental del control interno contribuirá en mejorar la gestión de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, HUANCAYO.</p> <p>c) Determinar cuál sería la participación de la capacitación para que contribuye en mejorar la administración de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, HUANCAYO</p>	<p>X Control Interno</p> <p>Y Administración</p> <p>Z PYME</p>	<p>COSO</p> <p>GESTION</p> <p>PUBLICIDAD</p> <p>MARKETING</p> <p>ARQUEOS</p> <p>CONTEO</p> <p>CUESTIONARIO</p> <p>RATIO</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 correlacional; porque se describe información respecto al control interno y sus incidencias en mejora del área administrativa de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, Huancayo 2016.</p> <p><b>Diseño de la Investigación</b></p> <p>El diseño que se ha aplicado es el no experimental. Mediante este método todo lo que se indica en este trabajo no requiere demostración.</p> <p>El diseño no experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular deliberadamente la información sobre el control interno y sus incidencias en mejora del área administrativa de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, Huancayo 2016.</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 ANÁLISIS DE RESULTADOS

##### 4.1. RESULTADOS

**Objetivo específico N° 1:** Determinar si el uso del control interno de manera eficiente y eficaz contribuirá en mejorar la administración de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, HUANCAYO.

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

<b>Cucho (2016)</b>	<p>En su trabajo de investigación para optar el título profesional de contador público titulado “IMPORTANCIA DE UN EFICAZ Y EFECTIVO CONTROL INTERNO EN EL AREA DE VENTAS DE LA MYPE Distribuidora Comercial SANTA RITA JESUS MARIA 2015”.PERU. Tuvo como objetivo, determinar la incidencia de un efectivo y eficaz control interno en el área de ventas de una MYPE distribuidora comercial Santa Rita rubro comercial. Siendo la metodología El diseño que se ha aplicado es el no experimental. Mediante este método todo lo que se indica en este trabajo no requiere demostración.</p> <p>El diseño no experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular Deliberadamente la información sobre la implementación e importancia del control interno en el área de ventas de la Mypes Distribuidora Comercial</p>
---------------------	--

	<p>Santa Rita Jesús María. En este diseño se observan la información que nos brinda el control interno para una mejora en las ventas de las MYPES, para luego tomar las mejores decisiones en beneficio de las MYPES. La problemática de nuestra investigación radica en que a pesar de estar en crecimiento nuestra MYPE no alcanza las metas establecidas al inicio del año respecto a las ventas esto sin mayor análisis se verifica por la cantidad de mercaderías que quedan en el almacén al terminar el periodo. Tal vez por la cantidad de ítems que se expende en los locales se generan problemas que afectan nuestra liquidez. La actividad principal de nuestra MYPE venta al por menor de productos farmacéuticos y médicos, cosméticos y artículos de tocador, y como actividad secundaria peluquería y otros tratamientos de belleza. Parte importante para las MYPES es el efectivo por ello debemos tener un buen control interno; ya que esta se encuentra situada mayormente en los ingresos que son provenientes del área de venta. Para ello debemos monitorear y evaluar constantemente cada parámetro establecido por el control interno con la finalidad de pulir las políticas y funciones de la organización.</p>
--	---



	<p>Por tanto es indispensable la evaluación constante de los parámetros establecidos, ya que estos nos permitirán identificar alguna incidencia que puede ocasionarse en el desenvolvimiento de la actividad.</p> <p>Conclusiones.</p> <p>Según el objetivo específico 01:</p> <p>Se logró describir la importancia de un eficaz y efectivo control interno en el área de ventas, según se demuestra con la referencia bibliográfica de los actores en estudio según el anexo N° 01...</p> <p>Según el objetivo específico 02:</p> <p>Se logró determinar el modo como el sinergia miento de los componentes del control interno en el área de ventas pueden facilitar el buen gobierno de las MYPES lo cual se aprecia en la rentabilidad de la misma. Según las encuestas realizadas a la MYPE Distribuidora Comercial SANTA RITA según anexo N° 02</p> <p>Según el objetivo específico 03:</p> <p>Se pudo determinar la necesidad de la implementación de un sistema de control interno que tenga especial incidencia en el área de ventas, y la capacitación necesaria del personal para su implementación, según el anexo N° 3</p>
--	---

<p><b>Zafra (2016)</b></p>	<p>“EL CONTROL INTERNO DE CALIDAD COMO HERRAMIENTA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERIA SANTOS SAC SURCO 2015” 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</p>
----------------------------	--

	<p>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.</p> <p>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</p>
--	--

	<p>ayudar a la unidad de análisis a desarrollarse como un ente económico capaz de generar mayor utilidad al optimizar sus recursos.</p> <p><b>CONCLUSIONES</b></p> <p>Según el objetivo específico 01:</p> <p>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...</p> <p>Según el objetivo específico 02:</p> <p>Se logró determinar el modo como el sinergia miento 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 N° 02</p> <p>Según el objetivo específico 03:</p> <p>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</p>
--	---

<p><b>Jorge (2016)</b></p>	<p>En su trabajo de investigación para optar el título profesional de contador público titulado: “EL CONTROL INTERNO DE CALIDAD COMO HERRAMIENTA EN MEJORA DE LA GESTION DE LAS MYPE rubro FERRETERAS Lans E.I.R.Ltda. LIMA-PERU 2015”PERU.Tesis para optar el título de contador público, nos dice, Se ha determinado que las empresas de servicio en la ciudad de Lima vienen asumiendo altos costos y no aprovechando los beneficios necesarios. También pese al esfuerzo de sus directivos no se logran las metas y objetivos en la dimensión requerida para un marco competitivo. Esto continua agravándose al no haber un proceso de mejora continua en los recursos, actividades procesos y procedimientos, lo que termina no facilitando la competitividad de la empresa. Toda esta situación se concreta en falta de buen gobierno empresarial.</p> <p>Lo anterior tiene su origen en falta de políticas, estrategias, y naciones para hacer de la empresa un ente económico, eficiente, efectivo, con mejora continua, competitividad y buen gobierno empresarial que permita lograr todo lo que se propone, especialmente generando confianza en sus</p>
----------------------------	---

	<p>clientes, accionistas, trabajadores, proveedores, acreedores y otros agentes económicos.</p> <p>En el caso de que no se nada al respecto esto podría sacar del mercado a la empresa.</p> <p>Para solucionar esta situación se presenta a la efectividad del control interno, como la herramienta que facilitará la planeación, organización, toma de decisiones, coordinación, control y retroalimentación empresarial.</p> <p>La efectividad del control facilitará el cuidado de los bienes y derechos; el cumplimiento correcto de las actividades, procesos y procedimientos y la administración óptima de los recursos humanos, materiales y financieros.</p> <p>La efectividad del control permitirá medir con anticipación todo el acontecer empresarial para desde allí se tomen las decisiones de economía, eficiencia, efectividad, mejora continua, competitividad y desde luego el buen gobierno empresarial.</p> <p>La efectividad del control permitirá reducir costos, tiempos, movimientos, procesos y procedimientos de tal modo que encamine a la empresa al buen gobierno que permita mejorar todo e imponerse a la competencia.</p>
--	--

	<p>Conclusiones</p> <p>Según el objetivo específico 01:</p> <p>Se logró describir la incidencia del control interno en mejorar la gestión de las MYPES, según se demuestra con la referencia bibliográfica de los actores en estudio según el anexo N° 01...</p> <p>Según el objetivo específico 02:</p> <p>Se logró determinar el modo como el sinergia miento de los componentes del control interno pueden facilitar el buen gobierno de las MYPES. Según las encuestas realizadas a la MYPE rubro ferretera la empresa LANS EIRL según anexo N° 02</p> <p>Según el objetivo específico 03:</p> <p>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.</p>
<p><b>Pintado (2016)</b></p>	<p>En su trabajo de investigación para optar el título profesional de contador público titulado:</p> <p>”IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA MYPE ASOCIACIÓN DE MUJERES</p>

	<p>ARTESANAS MANOS</p> <p>MÁGICAS rubro: elaboración y venta de productos artesanales distrito de COCHAS - HUANCAYO – JUNIN 2015”. Perú. Tesis para optar el título de contador público nos dice, la artesanía en el Perú así como en muchos países en vías de desarrollo es un oficio que constituye para los artesanos un instrumento que les facilita la vida es un medio que les permite sobrevivir. Siendo su metodología El diseño que se ha aplicado es el no experimental. Mediante este método todo lo que se indica en este trabajo no requiere demostración.</p> <p>El diseño no experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular deliberadamente la información sobre la incidencia del control interno en mejora de la gestión de la MYPE Asociación de Mujeres Artesanas Manos Mágicas; rubro elaboración y venta de productos artesanales distrito de Cochach-Huancayo. En este diseño se observan la información que nos brinda el control interno para una mejora en la gestión de las MYPES, para luego tomar las mejores decisiones en beneficio de las MYPE.</p> <p>Conclusiones.</p>
--	--



	<p>Según el objetivo específico 01:</p> <p>Se logró describir la incidencia del control interno en mejorar la gestión de las MYPES, según se demuestra con la referencia bibliográfica de los actores en estudio según el anexo N° 01...</p> <p>Según el objetivo específico 02:</p> <p>Se logró determinar el modo como el sinergia miento de los componentes del control interno pueden facilitar el buen gobierno de las MYPES. Según las encuestas realizadas a la MYPE rubro ferretera la empresa LANS EIRL según anexo N° 02</p> <p>Según el objetivo específico 03:</p> <p>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</p>
<b>Crisologo (2015)</b>	<p>En su tesis titulada: Control interno en la gestión de los gobiernos locales del callejón de Huaylas-Ancash, 2010-2011; cuyo objetivo general fue evaluar si el control interno influye en la gestión de los gobiernos locales del Callejón de Huaylas. Quien para demostrar los objetivos planteados, utilizó una encuesta como instrumento de recolección de información, llegando</p>

	<p>a los siguientes resultados: El 80% de los gerentes municipales considerados en la muestra, opinaron que no existe un ambiente de control interno apropiado; en cambio el 16% respondieron afirmativamente y el 4% restante expresaron desconocer; asimismo, el estudio de caso realizado por Crisólogo, determinó con bastante claridad que no existe el ambiente apropiado de control interno para poder trabajar, lo cual lo sustentan en el sentido que son escasas las relaciones interpersonales, se presenta mucha indiferencia y apatía en el personal y desde luego el clima no es el ideal por el entorno laboral. Por otro lado, un 84% indica que se practica el monitoreo de las acciones de control interno por parte de los funcionarios responsables, 9% manifestaron desconocer; en cambio el 7% respondieron todo lo contrario en comparación a lo señalado por la mayoría; por consiguiente, los consultados expresaron que en estos gobiernos municipales se monitorea las acciones de control, lo cual se constituye en una práctica llevada a cabo por la Gerencia Municipal, incidiendo favorablemente en la gestión, toda vez que estas medidas ayudan a corregir problemas, deficiencias, procedimientos no</p>
--	---

	apropiados, entre otros; pero que finalmente, optimizan la administración y el servicio a favor de la comunidad.
--	--

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

**Objetivo específico N° 2:** Determinar como el sistema COSO como parte fundamental del control interno contribuirá en mejorar la gestión de la PYME KEY PEOPLE SAC.  
Rubro publicidad, HUANCAYO.

**Cuadro N° 02: Respecto al objetivo específico N° 2**

Ambiente de control	SI	NO
	¿Es parte de la gestión de la PYME KEY PEOPLE SAC el control interno?	X
¿Tiene un MOF la PYME KEY PEOPLE SAC que le sirva para mejorar la gestión?		X
¿Las reuniones para solucionar problemas de la PYME KEY PEOPLE SAC. Se llevan a cabo de manera periódica?		X
¿En el año en curso el personal o propietario a recibido capacitaciones para mejorar la gestión de la PYME KEY PEOPLE SAC?	X	
¿Se cuenta con un plan operativo en la PYME KEY PEOPLE SAC?	X	

<b>Evaluación de riesgos</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Se identifican los riesgos fácilmente en la PYME KEY PEOPLE SAC?		X
¿El personal está capacitado para hacer frente a los riesgos interno y externos?	X	
¿Se cuenta con asesoría externa para identificar los riesgos que puedan afectar la PYME KEY PEOPLE SAC?	X	
¿Tiene la PYME KEY PEOPLE SAC. Criterios formales para definir la frecuencia de ocurrencia de los riesgos?		X
¿Es necesaria la capacitación para identificar los riesgos en la PYME KEY PEOPLE SAC?		X

<b>Actividades de control</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Se supervisan las tareas para evitar duplicidad en las funciones de los trabajadores?	X	
¿Las actividades de control contribuyen a alcanzar los objetivos de la PYME KEY PEOPLE SAC?	X	

¿Las actividades de control contribuyen a mejorar la administración de la PYME KEY PEOPLE SAC?		X
¿La información financiera es confiable y oportuna de la PYME KEY PEOPLE SAC?		X
¿Se controla las declaraciones y pagos de impuestos?		X

<b>Información y comunicación</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿La información y comunicación contribuye a alcanzar los objetivos de la PYME KEY PEOPLE SAC?		X
¿Cuenta la PYME KEY PEOPLE SAC. Con equipos de informática como soporte para mejorar la administración?		X
¿La documentación contable y financiera de la PYME KEY PEOPLE SAC está a disposición para cualquier consulta?	X	
¿Las líneas de autoridad y responsabilidad están definidas en la PYME KEY PEOPLE SAC?		X
¿Se comunica al personal las razones por la cuales son sancionados de manera oportuna?		X

Supervisión		
	SI	NO
¿Se supervisa a los trabajadores en el proceso de producción?	X	
¿La persona encargada de la supervisión tiene el conocimiento y la experiencia para realizar esta delicada labor?		X
¿Se cuenta con asesoramiento de un profesional calificado para la supervisión?		X
¿Se supervisa que los componentes del COSO sean empleados correctamente?		X
¿La supervisión mejorara la gestión de la PYME KEY PEOPLE SAC?		X

**Objetivo específico N° 3:** Determinar cuál sería la participación de la capacitación para que contribuye en mejorar la administración de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, HUANCAYO.

**Resultados de la encuesta:**

La técnica de la encuesta fue aplicada a 10 personas de MYPES, en su mayoría eran propietarios del negocio, que son pequeñas empresas del rubro publicidad en la ciudad de Huancayo.

## A.-ASPECTOS GENERALES

1. ¿Qué tiempo tiene la PYME en el rubro publicidad?

a) 01 – 05 años ( )

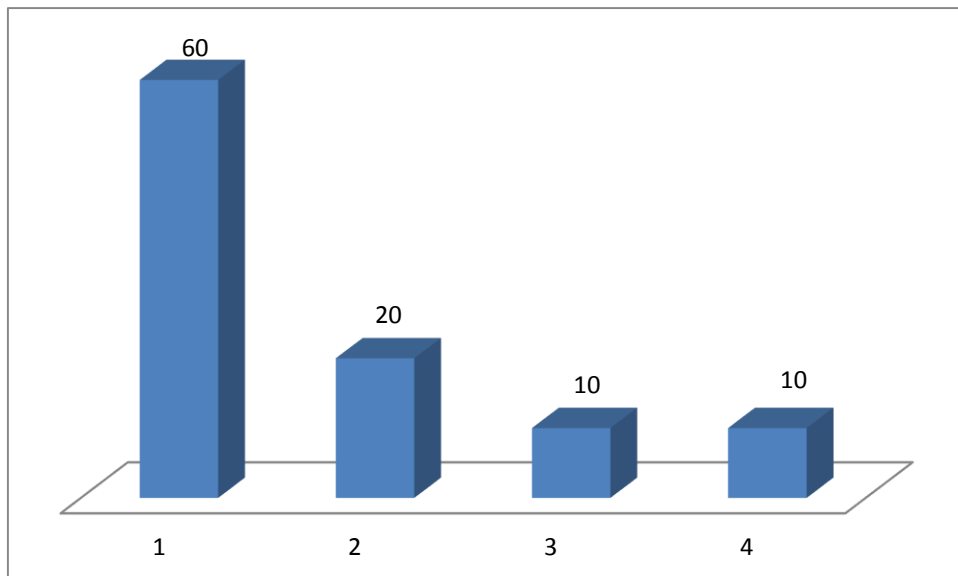
b) 05 - 10 años ( )

c) 10 - 15 años ( )

d) Más de 15 años ( )

**TABLA N° 1**

Años	Frecuencia	Porcentaje
01 – 05 años	6	60.00%
05 - 10 años	2	20.00%
10 - 15 años	1	10.00%
Más de 15 años	1	10.00%
<b>Total</b>	10	100.00%



2. ¿Cuántos trabajadores laboran en su empresa?

a) Hasta 10 trabajadores ( )

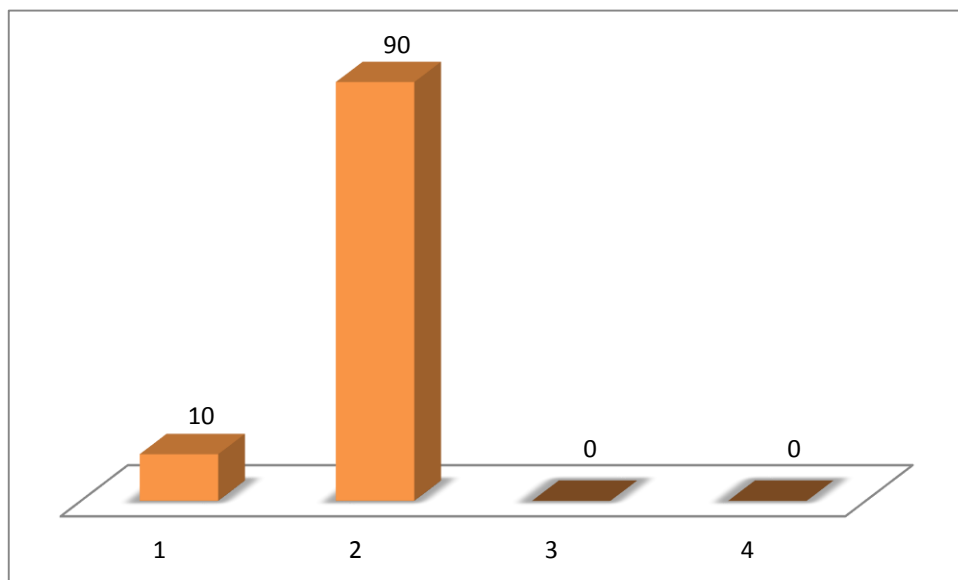
b) Hasta 30 trabajadores ( )

c) Más de 50 trabajadores ( )

d) Más de 100 trabajadores ( )

**TABLA N° 2**

Trabajadores	Frecuencia	porcentaje
Hasta 10	1	10.00%
Hasta 30	9	90.00%
Más de 50	0	0
Más de 100	0	0
<b>total</b>	10	100.00%





3. ¿Grado de instrucción de la persona que gerencia la PYME?

a) Sin estudios ( )

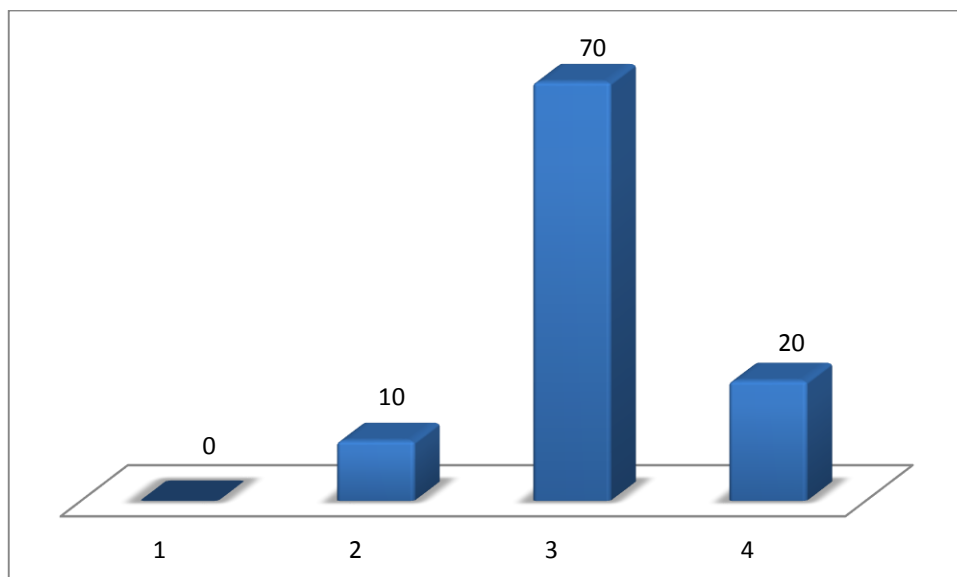
b) Estudios Primarios ( )

c) Estudios Secundarios ( )

d) Estudios Superiores ( )

**TABLA N° 3**

Años	Frecuencia	porcentaje
A	0	0
B	1	10.00%
C	7	70.00%
D	2	20.00%
Total	10	100.00%

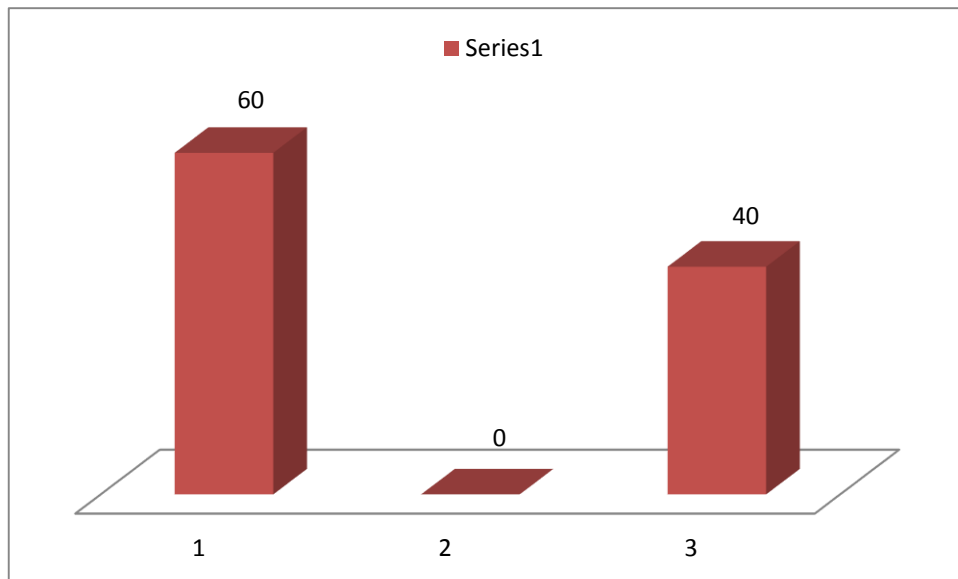


## B. ASPECTOS RELACIONADOS CON EL CONTROL INTERNO.

4.- ¿Tiene la PYME. Implementado un sistema de control interno?

**TABLA N° 4**

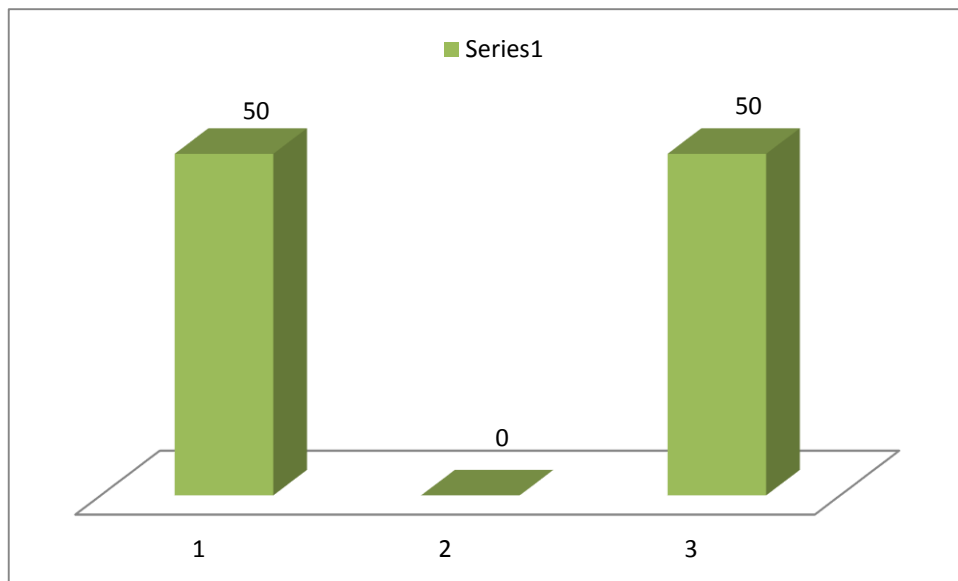
Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	6	60.00%
No	0	0.00%
No sabe, no opina	4	40.00%
Total	10	100.00%



5.- ¿Es importante para optimizar la administración de la PYME el control interno?

**TABLA N° 5**

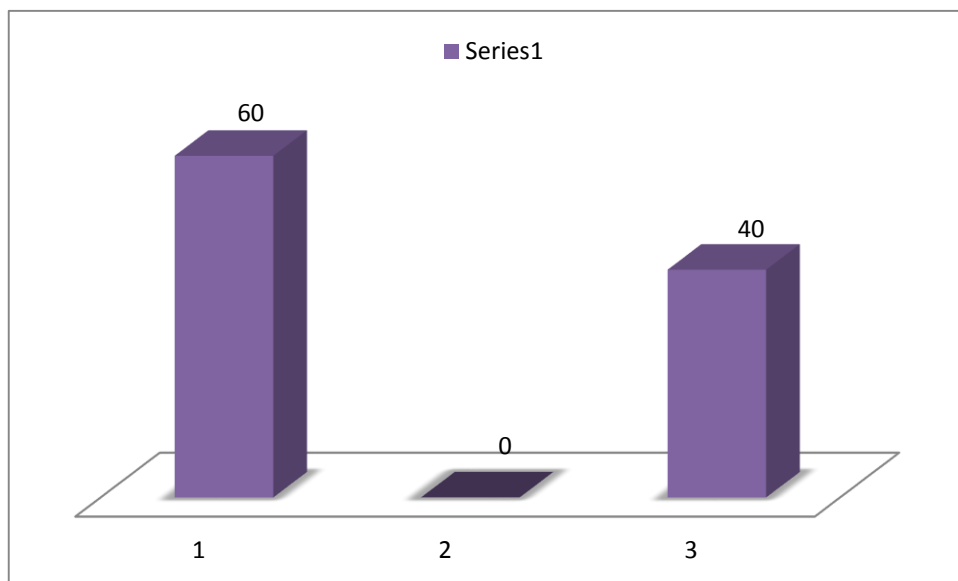
Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	5	50.00%
No	0	0.00%
No sabe, no opina	5	50.00%
Total	10	100.00%



6.- ¿Considera Ud. que la PYME KEY PEOPLE SAC. Alcanzara sus objetivos trazados a inicio del periodo con el control interno como herramienta?

**TABLA N° 6**

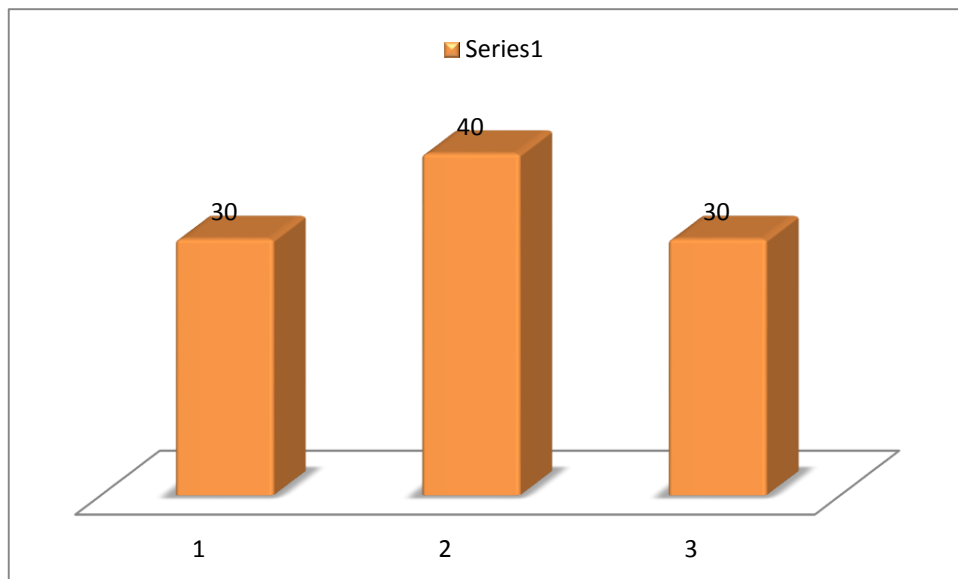
Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	6	60.00%
No	0	0.00%
No sabe, no opina	4	40.00%
Total	10	100.00%



7.- ¿Se identifican los riesgos en la PYME KEY PEOPLE SAC oportunamente?

**TABLA N° 7**

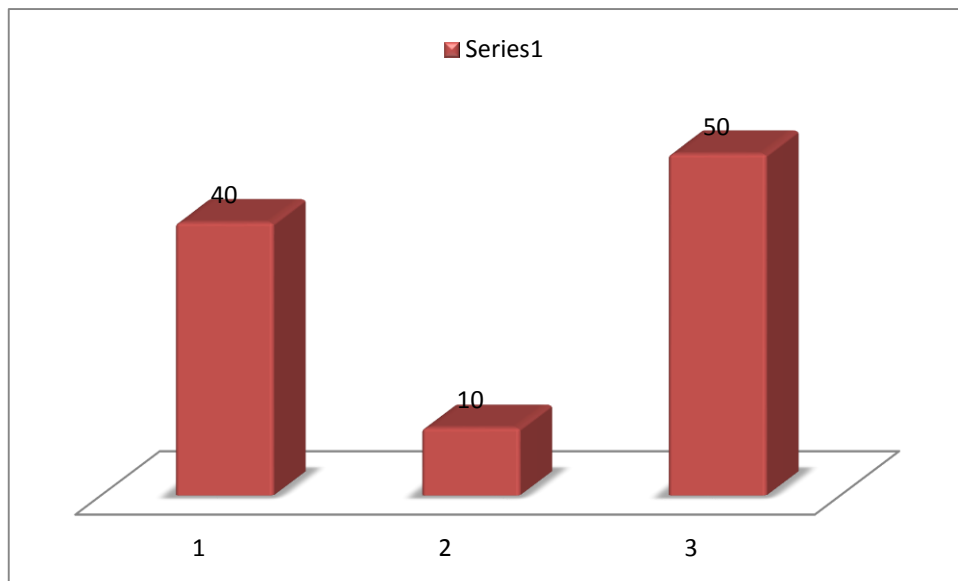
Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	3	30.00%
No	4	40.00%
No sabe, no opina	3	30.00%
Total	10	100.00%



8.- ¿Considera que el ambiente laboral es el más indicado para que el personal desarrolle sus labores?

**TABLA N° 8**

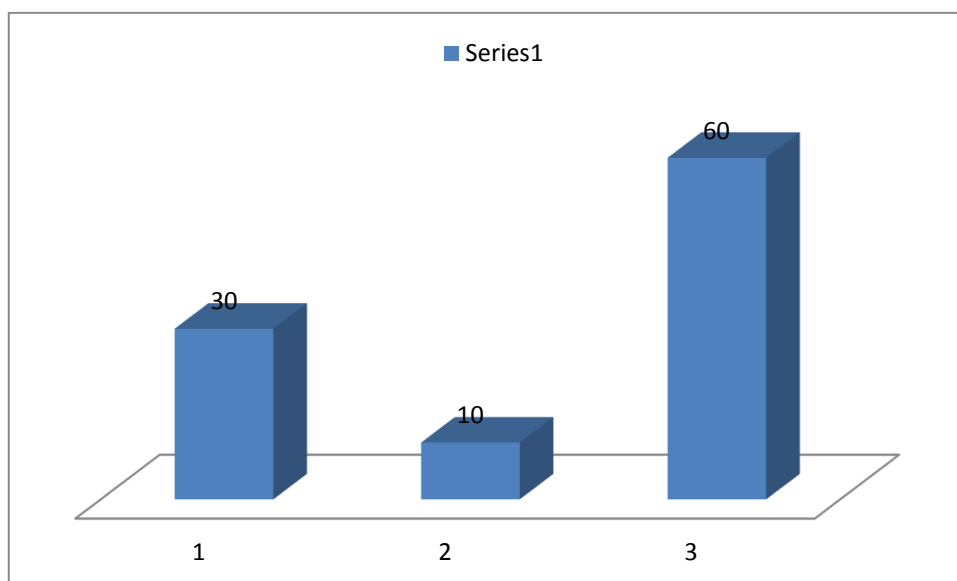
Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	4	40.00%
No	1	10.00%
No sabe, no opina	5	50.00%
Total	10	100.00%



9.- ¿Existe buena comunicación en las reuniones de trabajo para solucionar problemas de la PYME KEY PEOPLE SAC?

**TABLA N° 9**

Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	3	30.00%
No	1	10.00%
No sabe, no opina	6	60.00%
Total	10	100.00%

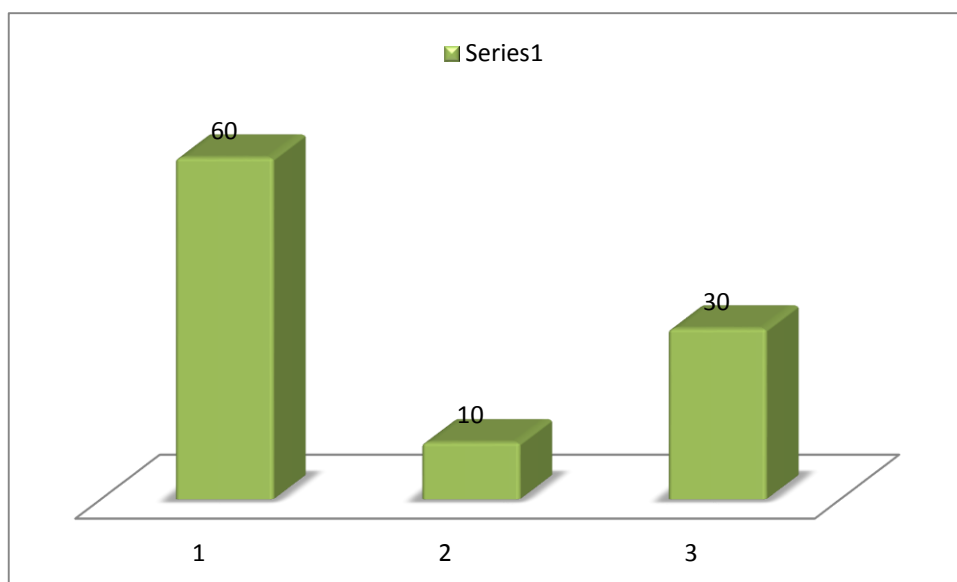


### C. ASPECTOS RELACIONADOS CON EL PROCESO DE PRODUCCION.

10. - ¿La PYME KEY PEOPLE SAC., cuenta con el asesoramiento en asuntos de administración?

**TABLA N° 10**

Opinión	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	60.00%
No	1	10.00%
No sabe, no opina	3	30.00%
Total	10	100.00%

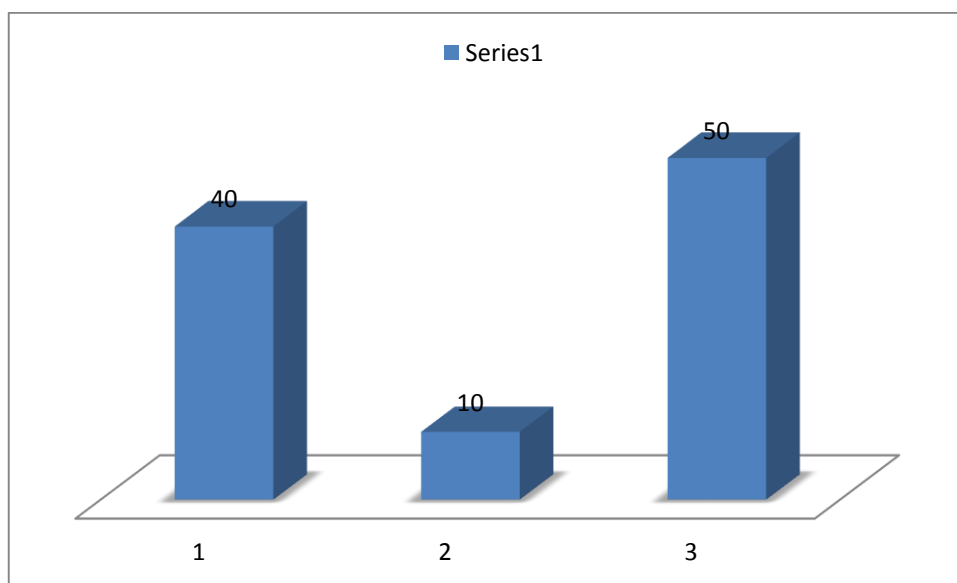




11.- ¿Cuenta la PYME, con un plan de trabajo que ayude a mejorar la administración?

**TABLA N°11**

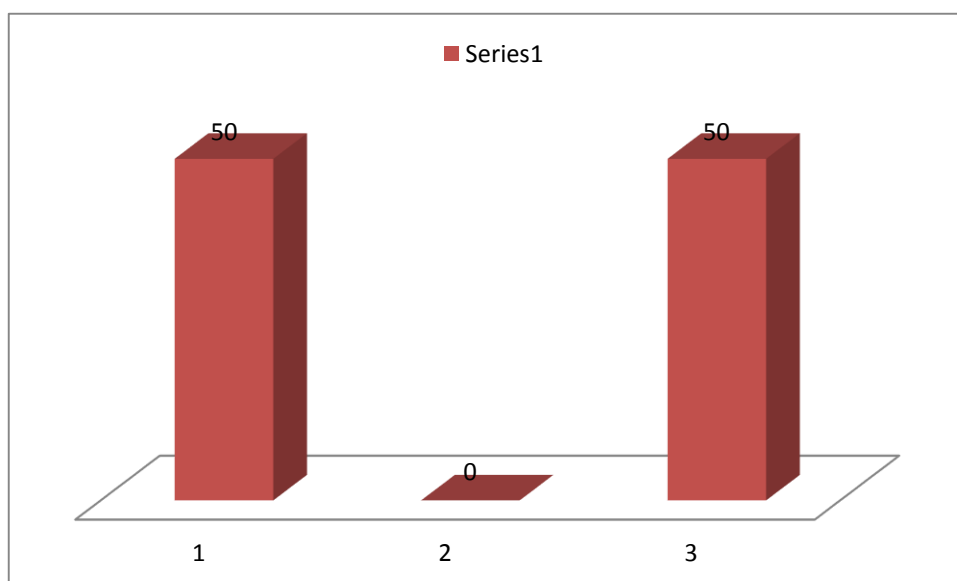
Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	4	40.00%
No	1	10.00%
No sabe, no opina	5	50.00%
Total	10	100.00%



12.- ¿Cree Ud. que la administración de la PYME, es eficiente y eficaz?

**TABLA N° 12**

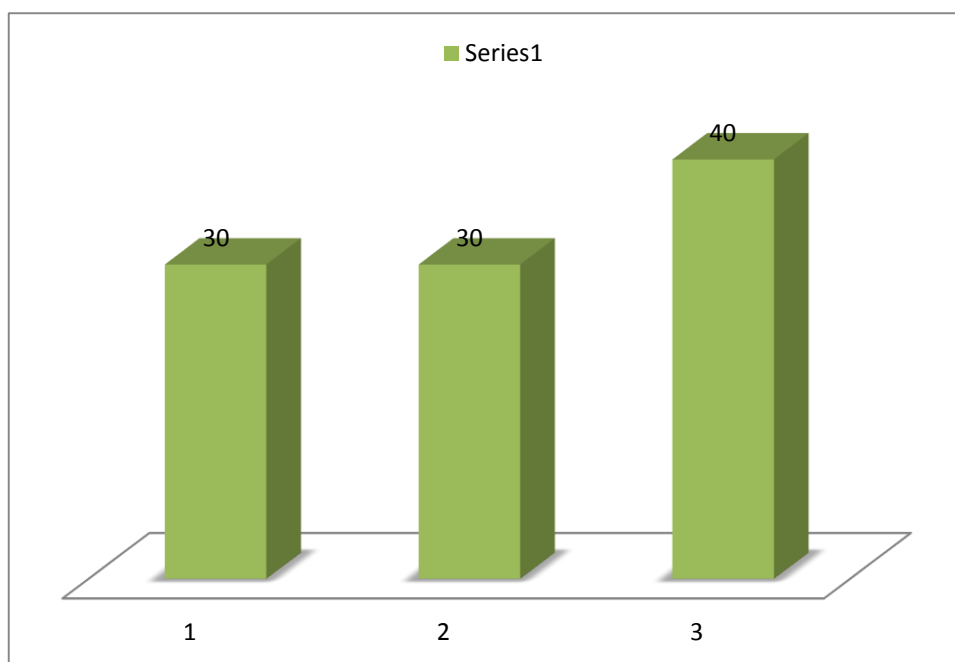
Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	5	50.00%
No	0	0.00%
No sabe, no opina	5	50.00%
Total	10	100.00%



13.- ¿Sus estrategias empresariales aplicadas a la PYME, le dan el resultado esperado?

**TABLA N° 13**

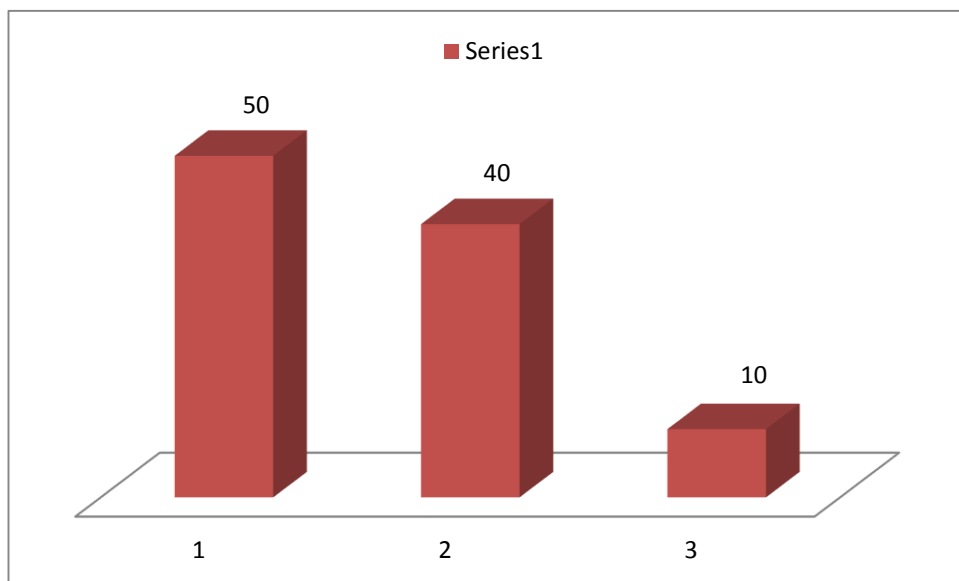
Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	3	30.00%
No	3	30.00%
No sabe, no opina	4	40.00%
Total	10	100.00%



14.- ¿Las líneas de autoridad y responsabilidad están bien definidas en la PYME KEY PEOPLE SAC?

**TABLA N° 14**

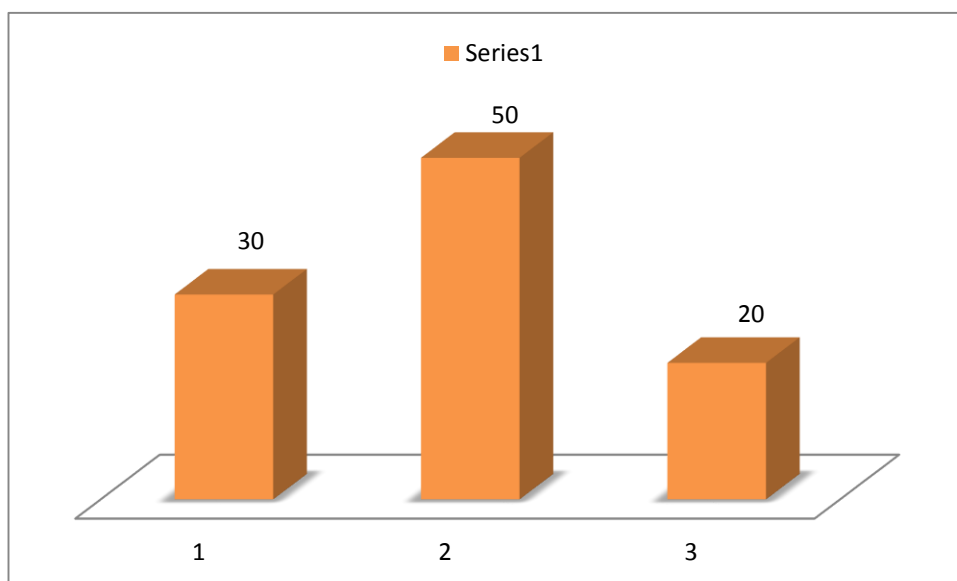
Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	5	50.00%
No	4	40.00%
No sabe, no opina	1	10.00%
Total	10	100.00%



15.- ¿Considera Ud. que el servicio que brinda la PYME, está de acuerdo a las exigencias de mercado?

**TABLA N° 15**

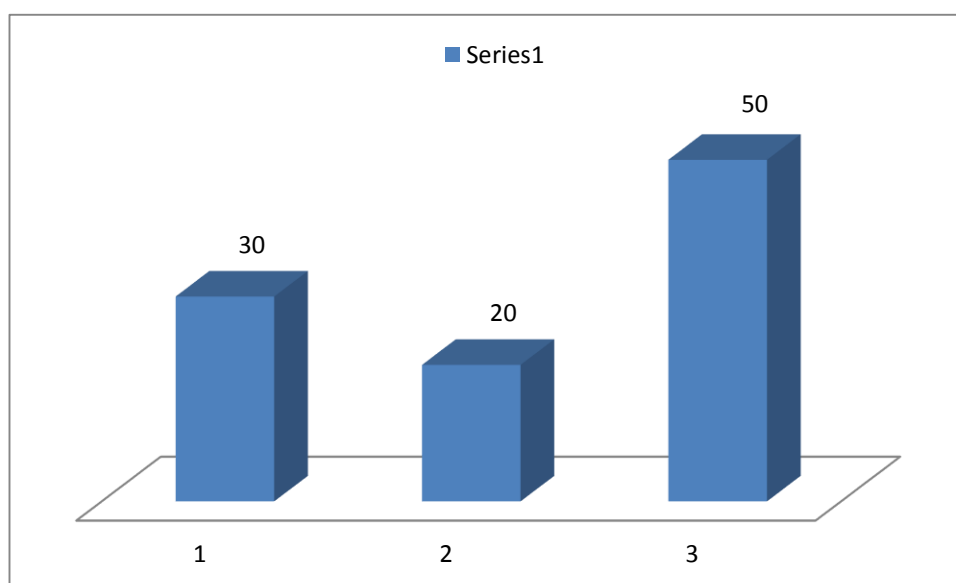
Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	3	30.00%
No	5	50.00%
No sabe, no opina	2	20.00%
Total	10	100.00%



16.- ¿Considera Ud. que el servicio que brinda la PYME, es de calidad y el precio es de acuerdo al promedio?

**TABLA N° 16**

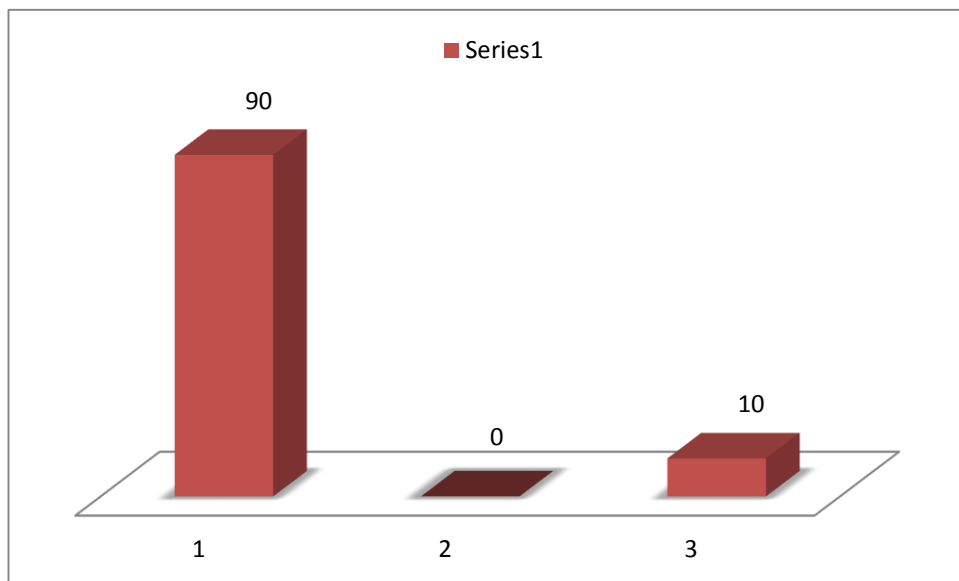
Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	3	30.00%
No	2	20.00%
No sabe, no opina	5	50.00%
Total	10	100.00%



17.- ¿Considera Ud. necesario una capacitación en aspectos de control interno y administración para optimizar la gestión de la PYME?

**TABLA N° 17**

Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	9	90.00%
No	0	0.00%
No sabe, no opina	1	10.00%
Total	10	100.00%



## **4.2.- Análisis y discusión de resultados**

### **Objetivo específico N° 1:**

Cucho 2016,Zafra 2016,Jorge 2016,Pintado 2016, Crisologo 2015, coinciden en lo importante que es para una pequeña y mediana empresa PYME, contar con el control interno, ya no se considera a las micro empresas solo a las pequeñas y medianas es decir a la empresas que tienen mayor volumen de trabajadores y ventas de acuerdo a la ley PYME, es por ello más importante contar con un sistema de control ya que la inversión será mayor y el riesgo también el control interno seria y es una buena herramienta que serviría para mejorar el área administrativa de la PYME.

### **Objetivo específico N° 2:**

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

De las 5 preguntas realizadas, las cuales representan el 100%, el 60 % (3) nos dieron como respuesta SI y un 40% (2) como respuesta negativa, lo cual refleja que el ambiente de control al ser el componente más importantes de todos se le está aplicando satisfactoriamente siendo esto beneficioso para la pequeña empresa.

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

De las 5 preguntas realizadas, las cuales representan el 100%, el 40 % (2) nos dieron como respuesta SI y un 60% (3) como respuesta negativa, esta situación



nos indica que los riesgos no son identificados es más pareciera que no se toman en cuenta, lo que podría afectar seriamente a la pequeña empresa.

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

De las 5 preguntas realizadas, las cuales representan el 100%, el 40 % (2) nos dieron como respuesta SI y un 60% (3) como respuesta negativa, esta situación es similar en porcentaje al componente anterior, porque al no identificar los riesgos no se les puede controlar.

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

De las 5 preguntas realizadas, las cuales representan el 100%, el 20 % (1) nos dieron como respuesta SI y un 80% (4) como respuesta negativa, esta situación es preocupante pues nos indica que casi no existe canales de comunicación entre la gerencia y los trabajadores.

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

De las 5 preguntas realizadas, las cuales representan el 100%, el 20 % (1) nos dieron como respuesta SI y un 80% (4) como respuesta negativa, lo que nos indica que no se supervisa las tareas que se desarrollan dentro de la pequeña empresa, como consecuencia los objetivos estarán lejos de cumplirse.

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

La capacitación es necesaria para la implementación del sistema de control interno, y como en el caso de la PYME KEY PEOPLE SAC. Pues sin una adecuada capacitación sería imposible la buena utilización del control interno, pues para manejar esta herramienta de gestión es necesario la capacitación.

## **V. CONCLUSIONES**

- Se concluye que efectivamente el control interno aplicado de manera eficiente y eficaz contribuirá en la mejora de la administración de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, ya que el control interno como herramienta de gestión es vital para cualquier empresa.
  
- Se concluye que los componentes del sistema COSO usados de manera conjunta son parte fundamental del control interno y ayudaran a mejorar la administración de la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad.
  
- Se concluye que es necesario la capacitación del personal y gerencia en temas de control interno para hacer un uso eficiente y eficaz de esta herramienta.

## **VI. RECOMENDACIONES.**

- Se recomienda la implementación de un sistema de control interno adecuado para la PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad., donde pueda contar con herramientas de control como el MOF, el ROF, y otros inherentes al control interno, donde todos contribuyan a optimizar el área de administración de la PYME.
  
- Se recomienda que al implementar el control interno, los componentes del sistema COSO de manera conjunta nos indiquen las debilidades de la PYME, para así saber los riesgos que podrían afectar a la PYME, y al identificarlos podremos enfrentar y salir de cualquier riesgo.
  
- Se recomienda que para que un control interno funcione con eficiencia y eficacia, es necesario contar con planes de capacitación que ayuden al personal como a la gerencia para darle mejor utilidad al control interno, esto se verá en los objetivos alcanzados por la empresa.

## VII. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

### 7.1 Referencias bibliográficas

- Azubadin. (2010). Ecuador: Universidad Tecnica de Abanto.
- Bonilla Carrera, C. C. (s.f.). Control Interno. Las distintas responsabilidades en la empresa. <https://www.gerencie.com/informe-coso.html>.
- Claros Cohaila & León Llerena, R., & 13, p. (2012). El Control Interno como herramienta de gestión y Evaluación. Lima: Actualidad Gubernamental.
- Claros Cohaila pag. 31 al 44, R. (2012). El Control Interno como herramienta de control y evaluacion. Pacifico.
- Control Interno - Contraloria. (mayo de 2010). [https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorruccion/control\\_interno.html](https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorruccion/control_interno.html). Recuperado el 6 de febrero de 2017
- Control Interno en la organización empresarial. (11 de Mayo de 2001). <https://www.gestiopolis.com/control-interno-organización-empresarial>. Recuperado el 6 de Febrero de 2017
- Control Interno y control de gestión. (s.f.). [www.miramegias.com/auditoria/files/apuntes/ut02.pdf](http://www.miramegias.com/auditoria/files/apuntes/ut02.pdf).
- Crisólogo M. (06 de mayo de 2015). Control Interno en la gestión de los gobiernos locales del callejón de Huaylas- Ancash, 2010-2011, recuperado . Obtenido de <http://www-repositorioacademico.usmp.edu/bitstream/usmp/639/3/crisologo.mf.pdf>
- Cucho Huachua, M. (2015). Importancia de un eficaz y efectivo control interno en el área de ventas de la Mype. Lima.
- Jorge Balabarca, M. m. (2016). Tesis: El Control Interno decalidad como herramienta en mejoa de la gestión de las Mypes rubro Ferreteras. Lima.
- La importancia de la gestión administrativa. (s.f.). <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html>.
- Ley de promoción y Formalización de la, M. (julio de 2002). (<http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2002/discapacidad/leeyes/28015.htm>). Recuperado el 3 de Marzo de 2017
- Lopez & Zevallos, G. (2005). Tesis: el proceso administrativo del control interno en la gestión empresarial, para optar grado de Administración UNFV. Lima.

- Pintado Quispe, P. (2016). Tesis: Importancia de la implementación de un sistema de control interno y su incidencia en mejora de la gestión de la Mype Asociación de Mujeres artesanas . Cochabamba - Huancayo.
- Rojas Diaz, J. (2010). Tesis: Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electronicos. Lima.
- Zafra, L. (2015). El Control Interno de calidad como herramienta en la toma de decisiones en la Empresa de Servicios de Mensajería Santos SAC Surco. Lima.

## 7.2. Anexos

### Objetivo específico N° 3:

#### Anexo No 03 ENCUESTA

#### INSTRUCCIONES

La presente técnica tiene la finalidad recabar información relacionada con la investigación: EL CONTROL INTERNO Y SUS INCIDENCIAS EN MEJORA DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA PYME KEY PEOPLE SAC. Rubro publicidad, HUANCAYO 2016.

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):.....

#### A. ASPECTOS GENERALES

4. ¿Qué tiempo tiene la PYME KEY PEOPLE SAC en el rubro publicidad?
  - a) 01 – 05 años ( )
  - b) 05 - 10 años ( )
  - c) 10 - 15 años ( )
  - d) Más de 15 años ( )
5. ¿Cuántos trabajadores laboran en su empresa?
  - a) Hasta 10 trabajadores ( )
  - b) Hasta 30 trabajadores ( )
  - c) Más de 50 trabajadores ( )

- d) Más de 100 trabajadores ( )
6. ¿Grado de instrucción de la persona que gerencia la PYME KEY PEOPLE SAC?
- a) Sin estudios ( )
- b) Estudios Primarios ( )
- c) Estudios Secundarios ( )
- d) Estudios Superiores ( )

**B. ASPECTOS RELACIONADOS CON EL CONTROL INTERNO.**

4. - ¿Tiene la PYME KEY PEOPLE SAC. Implementado un sistema de control interno?
- 5.- ¿Es importante para optimizar la administración de la PYME KEY PEOPLE SAC el control interno?
- 6.- ¿Considera Ud. que la PYME KEY PEOPLE SAC. Alcanzara sus objetivos trazados a inicio del periodo con el control interno como herramienta?
- 7.- ¿Se identifican los riesgos en la PYME KEY PEOPLE SAC oportunamente?
- 8.- ¿Considera que el ambiente laboral es el más indicado para que el personal desarrolle sus labores?
- 9.- ¿Existe buena comunicación en las reuniones de trabajo para solucionar problemas de la PYME KEY PEOPLE SAC?

**C. ASPECTOS RELACIONADOS CON EL PROCESO DE PRODUCCION.**

10. - ¿La PYME KEY PEOPLE SAC., cuenta con el asesoramiento en asuntos de administración?
- 11.-¿Cuenta la PYME KEY PEOPLE SAC, con un plan de trabajo que ayude a mejorar la administración
- 12.- ¿Cree Ud. que la administración de la PYME KEY PEOPLE SAC, es eficiente y eficaz?
- 13.- ¿Sus estrategias empresariales aplicadas a la PYME KEY PEOPLE SAC, le dan el resultado esperado?
- 14.- ¿Las líneas de autoridad y responsabilidad están bien definidas en la PYME KEY PEOPLE SAC?

15.- ¿Considera Ud. que el servicio que brinda la PYME KEY PEOPLE SAC, está de acuerdo a las exigencias de mercado?

16.- ¿Considera Ud. que el servicio que brinda la PYME KEY PEOPLE SAC, es de calidad y el precio es de acuerdo al promedio del mercado?

(Claros Cohaila & León Llerena & 13, 2012)

### **Subelementos del control interno**

Estos son los objetivos y planes perfectamente definidos con las siguientes características:

Posibles y razonables, Definidos claramente por escrito, Útiles, Aceptados y usados, Flexibles, Comunicado a todo el personal, Controlables.

### **Sistema de control interno:**

El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación.

Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.

### **Elementos del sistema de control interno:**

1. Definición de los objetivos y las metas tanto generales, como específicas, además de la formulación de los clientes operativos que sean necesarios.



2. Definición de las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
3. Utilizar o adoptar un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
4. Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
5. Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
6. Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.
7. Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno.
8. Establecimiento de mecanismos que les permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada.
9. Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
10. Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
11. Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal.
12. Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

En resumen el ambiente de control, el sistema contable, los controles internos, contables y administrativos.

**Procedimientos para mantener un buen control interno:**

1. Delimitación de responsabilidades.
2. Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
3. Segregación de funciones de carácter incompatible.

4. Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
5. División del procesamiento de cada transacción.
6. Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
7. Rotación de deberes.
8. Pólizas.
9. Instrucciones por escrito.
10. Cuentas de control.
11. Evaluación de sistemas computarizados.
12. Documentos pre numerados.
13. Evitar uso de efectivo.
14. Uso mínimo de cuentas bancarias.
15. Depósitos inmediatos e intactos de fondos.
16. Orden y aseo.
17. Identificación de puntos claves de control en cada actividad, proceso o ciclo.
18. Gráficas de control.
19. Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
20. Actualización de medidas de seguridad.
21. Registro adecuado de toda la información.
22. Conservación de documentos.
23. Uso de indicadores.
24. Prácticas de autocontrol.
25. Definición de metas y objetivos claros.
26. Hacer que el personal sepa por qué hace las cosas.

### **Algunos procedimientos de control interno en una empresa:**

1. Arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
2. Control de asistencia de los trabajadores.
3. Al adquirir responsabilidad con terceros, estas se hagan solamente por personas autorizadas teniendo también un fundamento lógico.
4. Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la entidad.
5. Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad.
6. Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la compañía es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz.
7. Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.
8. Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.
9. Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tanto tributarias, fiscales y civiles.
10. Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados

Existen muchos más y variados procedimientos de control interno que se le pueden aplicar a la empresa, ya que cada una implementa los que mejor se acomoden a la actividad que desarrolla y le brinden un mayor beneficio.

**Limitaciones de la efectividad de un sistema de control interno:**

1. Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
2. Solo brinda seguridad razonable.
3. El costo está ligado al beneficio que proporciona.
4. Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
5. Se puede presentar error humano por mal entendido, descuidos o fatiga.
6. Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
7. Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.

Al terminar la implementación del sistema de control interno debe realizarse un análisis con una retroalimentación continua para encontrar posibles fallas y controlarlas lo más rápido posible y así evitar problemas de mayor magnitud.