

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



Sistema de control interno operativo y la rentabilidad de las empresas  
ferreteras de Huaraz, 2017

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA**

Autora:

Gala Pineda, Jenny Katllen

Asesor:

Dr. Medrano Acuña, Walter

Huaraz – Perú

2018

### **Palabras clave**

Tema	Control interno operativo. Rentabilidad
Especialidad	Contabilidad

### **Keywords**

Theme	Operational internal control, profitability
Specialty	Accounting

## 5. Ciencias Sociales

### 5.2. Economía y Negocios

#### Economía

## **TÍTULO**

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO OPERATIVO Y LA RENTABILIDAD  
DE LAS EMPRESAS FERRETERAS DE HUARAZ, 2017**

## **TITLE**

**OPERATING INTERNAL CONTROL SYSTEM AND THE PROFITABILITY OF  
THE HARDWARE COMPANIES OF HUARAZ, 2017**

## **RESUMEN**

La investigación titulada “sistema de control interno operativo y la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz, 2017”, tuvo como propósito determinar la influencia del sistema de control interno operativo en la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz, correspondió a una investigación descriptiva, aplicada, no experimental, transversal, que utilizó la técnica de la encuesta y análisis documental, y como instrumentos la ficha de análisis documental y el cuestionario, teniendo como población a 48 empresas ferreteras del Distrito de Huaraz, cuyo resultado demostró que existe influencia negativa del sistema de control interno operativo en la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz.

## **ABSTRACT**

The research entitled "internal operational control system and the profitability of the hardware companies of Huaraz, 2017", had the purpose of determining the influence of the operating internal control system on the profitability of the hardware companies of Huaraz, corresponded to a descriptive investigation, applied, not experimental, transversal, that used the technique of the survey and documentary analysis, and as instruments the documentary analysis and the questionnaire, having as a population 48 hardware companies of the District of Huaraz, whose result showed that there is influence of the system of operational internal control in the profitability of the hardware companies of Huaraz.

## ÍNDICE

	<b>PG.</b>
Palabra clave	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes y fundamentación científica	1
1.2. Justificación de la investigación	69
1.3. Problema	70
1.4. Conceptualización y operacionalización de las variables	70
1.5. Hipótesis	71
1.6. Objetivos	71
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA</b>	<b>72</b>
2.1. Tipo y diseño de investigación	72
2.2. Técnicas e Instrumentos de Investigación	74
2.3. Procesamiento y Análisis de la Información	75
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS</b>	<b>76</b>
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN</b>	<b>90</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES RECOMENDACIONES</b>	<b>93</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>95</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>96</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>98</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>100</b>

## **I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

#### **1.1.1. Antecedentes**

El sistema de control interno operativo y la rentabilidad de las medianas y pequeñas empresas del Perú, la Región y muy en especial del Distrito de Huaraz presentan una serie de limitaciones, toda vez que las empresas no han definido principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman la organización; lo que conlleva a que no planifiquen adecuadamente sus presupuestos de compras, venta, administración, costo de ventas y otros, situación que nos les permite la fluidez eficiente de los ingresos y gastos, ocasionado la falta de liquidez y por ende afectando la rentabilidad, ya que de manera reiterativa sus estados de resultados reflejan pérdidas.

La definición específica y como se han presentados los problemas señalados; lo manifiestan los siguientes antecedentes:

(Lumbuludí, 2014). En tesis titulada “control Interno de inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la ferretería “Centro Ferretero Lumbaquí” ubicada en la provincia de sucumbíos, Cantón Gonzalo Pizarro”, concluye que se detectó que no existe un adecuado control interno de inventario, lo que ha impedido al gerente una toma de decisiones efectiva para el mejoramiento de sus resultados económicos. La rentabilidad de la empresa se ha visto deteriorada por diferentes causas entre ellas la inadecuada distribución del espacio físico, las compras realizadas sin planificación y la principal que es el bajo control de inventarios que mantiene la empresa, causas que ocasionan una baja inestabilidad en el mercado. Se concluye también que la empresa ha ido bajando su rentabilidad cada los dos últimos

años, debido al bajo control interno de inventario, los mismos que no permiten identificar el inventario dañado, obsoleto y/o de lenta rotación, con el fin de provisionarlo. El Centro Ferretero Lumbaquí no realiza un análisis respectivo de los indicadores financieros, ocasionando desconocimiento total del estado financiero y económico de la empresa, lo que impide alcanzar los objetivos planteados e incrementando los gastos en sus recursos. Y por último se concluye que la inadecuada forma de llevar los inventarios ha generado a la empresa una disminución en su rentabilidad, y por ende no se cuenta con gran estabilidad en el mercado.

(Sanchez, 2015). En su tesis denominado “control interno y gestión de inventarios en la ferretería Ferrher en la parroquia Luz de América”, concluyen que la empresa FERRHER, no cuenta con un manual de funciones acorde a los requerimientos del negocio, sino únicamente un documento que norme el proceso de ingresos y salidas de los inventarios. Los propietarios, empleados concuerdan que un manual de funciones, que permitirá mejorar la gestión de inventarios. Existe deficiencia en los procesos de registros de los inventarios, falta de seguimientos, documentos de respaldo, falta de políticas. También se evidenció existe un problema en que existe sustracción de mercancías, por la falta de seguimiento, no se ha utilizado métodos técnicos para el registro y control la misma que nos permitió estructurar el diseño de un manual técnico de registro y control interno de inventarios.

(Paiva, 2014). En su tesis “control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa Cobros del Norte S.A.”, dice, en lo que respecta al ambiente de control se encuentra una mala segregación de funciones, la que provoca que no se detecten errores involuntarios, omisiones y exponiéndose a actos ilícitos, debido a que la misma persona realiza la recepción de los pagos de las facturas por parte de los clientes, es la encargada de realizar los depósitos, no se realizan



arqueos sorprendidos. El tener una misión, visión escrita permite que la empresa cumplan con sus objetivos y metas planteados pero el hecho de que los empleados la desconozcan se puede decir que los empleados no están alineados con los objetivos por qué no los conoce, también se debe dar a conocer la una estructura organizativa sus empleados por lo que la empresa está reduciendo la capacidad de establecer sistemas operacionales que le permitan manejar y controlar con profesionalismo, y así mismo a la toma de decisiones. La asignación y responsabilidad cada uno sabe cuáles son sus funciones que tiene asignada, las decisiones más importantes se hacen en conjunto y quedan registradas, sin embargo no tienen un manual de funciones escrito. Esto es fundamental para lograr un compromiso mayor en las personas que se desempeñan en una organización. En cuanto a la evaluación de riesgos no tienen establecido un procedimiento y no existe control total, el exceso de confianza que se tiene puede ser más fácil el riesgo de fraude lo que puede perjudicar económicamente a la empresa. La información financiera, no está al día, y peor aún quien retrasa la información financiera es la misma junta directiva de la empresa pues ellos no hacen a tiempo sus rendiciones de cuentas lo que ocasiona que no se puede saber cómo están financieramente. La comunicación en la empresa se puede decir que es adecuada a pesar de no estar en sus oficinas se les informa oportunamente, sin embargo algunas decisiones importantes no son conocidas por el personal. La empresa no tiene ningún método de supervisión en cuanto a lo que respecta a caja chica, caja general, y los centros de pagos por esta falta de control debe contar con las políticas y procedimientos establecidos como respuesta para aceptar, compartir, reducir y fortalecer las áreas para mejorar el funcionamiento de la empresa. En el análisis de rentabilidad que llevan este no es el adecuado debido a que se basan en la relación costo beneficio y todos los egresos no están contabilizados correctamente pues los tienen incluidos en otros centros de pagos, por

lo tanto no se sabe correctamente si los centros son rentables para la empresa.

(Cyndi Aristizabal y Yenni Fernández , 2017). En su tesis “diseño de los procedimientos de control interno para la gestión de inventarios de la comercializadora J & F”, concluyen que se pudo observar la importancia de tener un buen control de inventarios, ya que de esto depende directamente la utilidad de la empresa. Los métodos usados para la recolección de información, como la observación de todo el proceso en la visita hecha a la comercializadora y la entrevista realizada al gerente, fueron el medio directo para la elaboración del mapa y flujograma del proceso actual de la comercializadora J&F. También se observó que la comercializadora maneja un control de inventarios informal basado en la intuición y la experiencia del gerente, por ende no se aplican modelos y/o políticas de inventario, por falta de conocimiento de técnicas y procedimientos de los mismos. Se puede establecer que al no existir unos procesos claros, tanto en el área de compras como de inventarios, es de vital importancia la sistematización de los datos y la implementación de políticas claras de inventario, pues por falta de estas ocasionan la poca planeación a la hora de realizar la compra de la mercancía. Así mismo, gracias a este diagnóstico realizado, se determinó que la metodología actual empleada por la comercializadora para determinar sus niveles de inventario, cantidades a ordenar, no es el más adecuado, por lo que fue necesario caracterizar el proceso que le permita a la gerencia establecer controles mediante procedimientos establecidos.

(Quiroz, 2016). En su tesis denominada “control interno en el área de compras y su efecto en la gestión económica de la empresa Construcciones & Servicios Dieguito S.A.C - año 2015”, concluye que la entidad no tiene un control interno adecuado, afectando a las áreas de mayor movimiento que son las compras, observándose que

no cuentan con manual de procedimientos, no tiene políticas de compras, no cuentan con lista de proveedores, no capacita a su personal, no realizan cotizaciones de compras y no verifican las requisiciones de compras con los pedidos realizados. Se realizó la evaluación de la situación económica y financiera de la empresa a través del estudio vertical de los estados financieros de los periodos 2014 y 2015 donde se determinó el estado de la empresa notando un incremento relativamente significativo en sus ventas, de 0.77% (2014) y de 64.73% (2015), mostrando una buena gestión financiera. En el estado de resultados tenemos que las ventas se incrementaron en un 38.91% en el 2015 con una variación en soles de 3, 482,448.29 a comparación del año 2014, por otro lado tenemos los ratios de rentabilidad sobre las ventas nos muestra que el ROS varió de 0.08 - 0.23 siendo su utilidad neta el 2014 de 448,681.29 y el 2015 de 2, 091,787.08 traduciéndose que en el 2015 ha sido más rentable dichas ventas, reflejándose la buena gestión en la empresa. Se determinó el efecto que puede tener la implementación del control interno en el área de compras demostrando la importancia de realizar cotizaciones y los beneficios que se puede obtener en la compra de los materiales a través de una buena gestión económica dándonos como resultado en el estudio realizado de S/. 5,155.39 como ahorro. Se desarrolló la propuesta y se determinó un modelo de control interno donde se detalla claramente los pasos a seguir en el área de compras para el buen funcionamiento en la gestión económica de la empresa.

(Hilario, 2017). En su tesis “las decisiones de inversión y su influencia en la rentabilidad de la empresa Grupo León Ferretería y Construcciones E.I.R.L. Huanuco-2016”, sostiene que las decisiones de inversión influyen en la rentabilidad, ya que una buena decisión de inversión financiera genera beneficios a corto y largo plazo. La rentabilidad es necesaria para lograr un crecimiento sostenible en el tiempo. Se determinó que el capital de trabajo influye en la

rentabilidad, ya que la efectividad en la utilización del capital de trabajo genera mayor utilidad o rentabilidad. El capital corriente permite cubrir las necesidades a corto plazo, para seguir invirtiendo y continuar con el normal desarrollo o actividad empresarial. Se determinó que los activos intangibles si influyen en la rentabilidad. Debido a que los activos intangibles o nominales permiten generar mayor rentabilidad a largo plazo. Ya que los gastos de organización, patentes, licencia, capacitación, marcas etc., son activos no monetarios identificables, que generan beneficios económicos futuros y deben ser controlados dichos beneficios. Se determinó que los activos fijos influyen en la rentabilidad de la empresa, ya que las inversiones en las maquinarias, muebles y enseres, terrenos, edificios, etc., generan mayor rentabilidad; debido que los activos fijos son bienes o recursos que no pueden ser liquidados fácilmente pero que a largo plazo generan rentabilidad. Se determinó también que las capacitaciones al personal influyen en la rentabilidad, ya que un personal capacitado permite que se tome buenas decisiones de inversión para mejorar la calidad de activos, para la utilización de los recursos que posee la empresa, interpretar y analizar los estados financieros, saber si es el momento de invertir o no.

(Reyes G., 2016). En su tesis “implementación de un adecuado sistema de control interno en mejora del área de almacén en la MYPE Gutiérrez rubro plásticos Lima 2015”, concluye que se logró describir la incidencia del control interno en el área de almacén de las MYPE, demostrándose con la referencia bibliográfica de los actores en estudio según el anexo N° 01. Se logró determinar el modo como el concurso de los componentes del control interno puede facilitar la buena administración del área de almacén de las MYPE. Según las encuestas realizadas a la MYPE Gutiérrez EIRL según anexo No 02. 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.

(Anticona, 2016). En su tesis “el control interno en el área administrativa de comercial Trujillo S.A. periodo 2015”, concluye que el ambiente de control es uno de los componentes del control interno que proporciona organización, estructura y disciplina. El ambiente de control en el área administrativa de la empresa comercial Trujillo S.A, existe un código de ética que regula el comportamiento y la disciplina, donde el gerente asigna claramente al personal sus deberes y responsabilidades llevando consigo a que exista un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el buen funcionamiento del control interno lo cual genera que no haya distorsión y se cumpla de manera eficiente los objetivos del ambiente de control. Además se ha observado que se realiza el trabajo de control previo y simultáneo a través de la práctica de valores éticos. Del análisis de la información recolectada y la realidad de la evaluación de riesgos en el área administrativa del comercial Trujillo S.A, se llega a la conclusión que no se han analizado todos los riesgos tanto internos como externos, por ende no se ha establecido un plan de contingencias que permitan tomar acciones para contrarrestar los riesgos en la dentro y fuera de la empresa. Las actividades de control se refieren a las acciones que realiza la gerencia y demás personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas en ese sentido de acuerdo al análisis de la información recolectada y la realidad de las actividades de control se llega a la conclusión que la empresa comercial Trujillo S.A. Cuentan y existen procedimientos de autorización para la aprobación de procesos y actividades al cual estas acciones permiten que la gerencia y el personal realice el cumplimiento diario de sus funciones, además estas actividades se llevan a cabo en todos los niveles y en cada etapa, generando el cumplimiento de los objetivos y

metas institucionales por parte del personal en el cumplimiento de sus funciones.

(Gerson Lozano y Juan Tenório, 2017). En su tesis titulada “propuesta de sistema de control interno en el área de logística de la empresa Corporación Selva Verde S.A.C. año 2016”, concluyen que respecto al segundo objetivo de la investigación, se realizó el análisis del control interno en sus diferentes dimensiones como son: entorno o ambiente de control y trabajo institucional, evaluación de los riesgos para obtener los objetivos, actividades de control para minimizar los riesgos, información y comunicación para fomentar la transparencia y supervisión interna continua y externa periódica. Además, cada dimensión se analizó con su respectivo indicador, para mostrar las deficiencias que mostraba el actual control interno en el área de logística de la Empresa Selva Verde S.A.C. Respecto al tercer objetivo, se propuso un sistema de control interno en el área de logística de la Empresa Selva Verde S.A.C. basado en el Modelo MICIL, con la finalidad de disminuir la probabilidad de riesgo de fraude, pérdida de maquinarias o equipos, desconfianza en su información desarrollada. Finalmente, todo el proceso de evaluación del sistema de control interno en el área de logística de la empresa selva verde S.A.C. mostró como resultado que tiene un débil control de sus operaciones como compra, cotizaciones, traslado de insumos y materiales, elección de proveedores, establecimiento del perfil de personal. La identificación de estas debilidades permitió proponer acciones correctivas para las diferentes operaciones del área, con el propósito de mejorar la calidad del control interno y aumentar la confiabilidad de la información obtenida.

### **1.1.2. BASES TEÓRICAS**

La investigación tuvo como bases teóricas y conceptuales lo mencionado en:

## **Control**

(Leonard, 1990). Explica que el concepto de control puede ser muy general y emplearse como punto central para el Sistema Administrativo. Por ejemplo, la planeación puede ser imaginada, como medio para lograr el control del comportamiento individual u organizacional. En forma similar, la tarea de organización puede ser, constituida de manera que proporcione un medio para el control de las actividades. La palabra "Control" tiene varios significados y, más específicamente, varios sentidos, que son significativos para el análisis, por ejemplo, significa: verificar, regular, comparar con una norma, ejercer autoridad sobre (dirigir y ordenar), limitar o restringir. Todas son significativas para la teoría y la práctica administrativa. Sin embargo, daremos algunas definiciones: La palabra "control", es un galicismo que indica la acción o efecto de controlar. Controlar es un verbo activo que significa: "Examinar y censurar con autoridad suficiente, formando juicio, aprobando o corrigiendo lo que no estuviera en forma o modo debido". Otra acepción dice: "Es la función administrativa que consiste en asegurar, la medición y la corrección de la eficiencia hacia los objetivos fijados". Otra definición dice: "Es el conjunto de actividades que se emprenden, para medir y examinar los resultados obtenidos en el periodo, para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias". El control es, en consecuencia, una función que no se desarrolla en el vacío, sino que se inserta dentro del proceso de administración, y presenta características perfectamente diferenciadas, según el nivel de decisión en el que opere. Burt K. Scanlan considera que el control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet explican que es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos. George R. Terry expresa que 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. Henry Fayol explica que consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. Harold Koontz y Cyrü O'Donnell explican que implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan. Roben B. Buchele considera que el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias. Robert C. Appleby considera que es 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 cumplan eficaz y económicamente.

### **Principios de control**

(Paredes, 2012), dice que los principios son los siguientes:

#### **Equilibrio**

A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

#### **De los objetivos**

Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los



objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, mismas que se determinan con base en los objetivos. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los estándares. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero

### **De la oportunidad**

El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control, cuando no es oportuno, carece de validez y, obviamente, reduce la consecución de los objetivos al mínimo. Las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de estas y si no se establecen; medidas preventivas y correctivas. El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúe resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implantación. De excepción. El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios. De la función controlada. La función controladora por

ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar. Una aplicación clara de este principio se puede encontrar en el siguiente ejemplo: el control que elabora los estados financieros de una empresa no será la persona más idónea para auditarlos o determinar si son verídicos o no, ya que en dicha evaluación pueden intervenir aspectos de carácter personal.

### **Naturaleza del proceso de control**

(Bromberg, 2009). Sostiene que existe gran confusión sobre el proceso de control, parte del problema se debe a la connotación desfavorable que el control tiene en la sociedad actual. Se cree que el control es lo contrario de libertad, y que en una sociedad democrática ¿? libertad es buena y el control es malo. Lo cierto es que en la vida diaria de todos es está muy controlada. Hay controles internos y externos respecto al organismo social en que se trabaja. Fuera, la gente debe apegarse a las reglas formales y a las normas culturales informales. Dentro de un organismo, el personal debe seguir muchas reglas y normas de actuación: cuando marca tarjeta de asistencia, normas de seguridad, normas de operación, de comportamiento, etc., son apenas algunos, ejemplos. Además, existe una situación de control inherente a funciones como; padre-hijo (fuera del trabajo) y de superior-subordinado (en el trabajo). Desde la perspectiva de un proceso administrativo, el propósito del control es, que la empresa opere dentro del marco de normas fijadas por el medio ambiente interno y externo. Podría definirse el control como el hecho de asegurarse de que las actividades se realicen bien. Se trata de algo esencial para lograr los objetivos. Al respecto los autores Koontz y O' Donnell, esbozan cuatro Principios de Control: a) Principio de declaración de objetivo. La función del control es percibir desviaciones posibles o reales de los planes trazados, con la suficiente

anticipación para poder corregirlas bien. b) Principio de eficiencia de los controles. Las técnicas y enfoques de control son eficientes cuando perciben y destacan las causas de desviaciones reales o potenciales de los planes, con un costo mínimo o con muy pocas consecuencias no buscadas. c) Principio de responsabilidad del control. La responsabilidad primaria del ejercicio del control recae en el gerente encargado de la ejecución de los planes. Principio del Control Directo. A mayor caridad de los gerentes y de sus subordinados menor necesidad de controles indirectos. Los anteriores principios, resumen las diferentes dimensiones del control.

De manera integral, el control está asociado con el organismo en general, con un producto específico o con un servicio concreto. Tradicionalmente, el desempeño del organismo, el producto o el servicio, se han controlado después de realizarse. La retroalimentación tenía que descubrir los errores o desviaciones de) desempeño, para que el proceso de control aplicara la acción correctiva. Para evitar este control "después de los Hechos", se ha sugerido el control de pre-alimentación. Se controlan los insumos críticos, así como las variables de producción. Independientemente de la función que se controle o de la técnica empleada para controlarla, el diseño del sistema obedece a una estructura interna del mismo, cuya dinámica es cíclica y que incluye, un elemento decisorio en su actuación. El primer paso para la integración del sistema de control se haya en la Dirección superior de la empresa, en los responsables de la misma que han de tomar en cuenta la finalidad práctica que persiguen al controlar y los medios adecuados para alcanzarla. Por tanto, existe un conjunto de fases, a través de los cuales, se establece un mecanismo para la puesta en práctica del control, pudiendo resumirse en las etapas siguientes: a) Implantación de normas o estándares para control. b) Medir y juzgar lo que se ha realizado. c) Comparar lo realizado contra las normas y definir las diferencias, si las hay. d) Corregir las desviaciones,

poniendo el remedio adecuado. Existe gran confusión sobre el proceso de control, parte del problema se debe a la connotación desfavorable que el control tiene en la sociedad actual. Se cree que el control es lo contrario de libertad, y que en una sociedad democrática ¿? libertad es buena y el control es malo. Lo cierto es que en la vida diaria de todos es está muy controlada. Hay controles internos y externos respecto al organismo social en que se trabaja. Fuera, la gente debe apegarse a las reglas formales y a las normas culturales informales. Dentro de un organismo, el personal debe seguir muchas reglas y normas de actuación: cuando marca tarjeta de asistencia, normas de seguridad, normas de operación, de comportamiento, etc., son apenas algunos, ejemplos. Además, existe una situación de control inherente a funciones como; padre-hijo (fuera del trabajo) y de superior-subordinado (en el trabajo). Desde la perspectiva de un proceso administrativo, el propósito del control es, que la empresa opere dentro del marco de normas fijadas por el medio ambiente interno y externo. Podría definirse el control como el hecho de asegurarse de que las actividades se realicen bien. Se trata de algo esencial para lograr los objetivos. Al respecto los autores Koontz y O' Donnell, esbozan cuatro Principios de Control: a) Principio de declaración de objetivo. La función del control es percibir desviaciones posibles o reales de los planes trazados, con la suficiente anticipación para poder corregirlas bien. b) Principio de eficiencia de los controles. Las técnicas y enfoques de control son eficientes cuando perciben y destacan las causas de desviaciones reales o potenciales de los planes, con un costo mínimo o con muy pocas consecuencias no buscadas. c) Principio de responsabilidad del control. La responsabilidad primaria del ejercicio del control recae en el gerente encargado de la ejecución de los planes.

### **Clases de normas de control**

(Poch, 1992). Dice que las normas en los organismos sociales no están limitadas a establecer niveles ejecutorios para las personas individuales, por el contrario, ellos son aplicables a todas las fases de la operación. El autor Ralph C. Davis sugiere que, las normas sean fijadas para todas las actividades, que contribuyen a los objetivos de servicio primordiales del organismo. Recomienda establecer normas de servicio, incluyendo el desarrollo de criterios para el producto o servicio particular, que es ofrecido por la empresa. Las normas de las políticas y de las funciones incluyen una evaluación de la estructura de la organización y su método de operación. También debieran determinarse normas para la evaluación de las facilidades físicas de la empresa, para determinar características de la clase de personal requerido y para determinar el nivel de desempeño o actuación del personal. Las normas en general reflejan los objetivos de planear una empresa y de sus unidades administrativas internas. Estas normas pueden ser tangibles y fácilmente cuantificables, o intangibles y difíciles de cuantificar.

*a) Normas cuantitativas.* El primer paso del control está ligado estrechamente con el proceso de planeación y es parte integral de él. El tipo de Plan normal, definido también como de bajo nivel, se convierte en el criterio por medio del cual, se mide el desempeño en el proceso de control. En general, es fácil cuantificar las normas que se refieren a Unidades Físicas, al costo, a ingresos y a capital, a las normas físicas se les puede aplicar un número, a los costos una cantidad de dinero, así como a los ingresos y a las inversiones de capital.

*b) Normas cualitativas.* Es difícil controlar y establecer una norma cualitativa. Sin embargo, estos elementos cualitativos, van cobrando importancia para el éxito de la empresa moderna. Una forma de fijar normas cualitativas puede deducirse de la teoría de

motivación de expectativa, basta decir que las expectativas pueden usarse como norma, para controlar tanto mercancías físicas como gente. Así pues, las normas cualitativas se pueden fijar, mediante las expectativas de un gerente respecto del desempeño de sus subordinados.

***Normas físicas.*** Éstas se relacionan, con medidas no monetarias y son comunes al nivel operativo. Pueden reflejar desempeño cuantitativo, por ejemplo: Horas/Hombres, por Unidad de producto. También pueden reflejar calidad, por ejemplo: dureza de los soportes, durabilidad de una tela, permanencia de un color.

***Normas de costos.*** Éstas se relacionan con la medida monetaria, son comunes a nivel operativo, ellas ligan los valores a los costos de las operaciones, por ejemplo: costo directo o indirecto por unidad producida, costo de materiales por unidad, costo de HR/Máquina, costo de venta por peso o por unidad de ventas.

***Normas de capital.*** Éstas son una variedad de las normas de costos, resultantes de la aplicación de las medidas monetarias a los artículos físicos. Pero se relacionan con el capital invertido, más que a los costos de operación, se refieren por tanto, al balance más que al estado de ingresos, por ejemplo: rendimiento sobre inversión, tasas de activos y pasivos corrientes, inversión fija e inversión total, caja y cuentas por cobrar a cuentas por pagar, rotación de inventarios.

***Normas de ingresos.*** Éstas resultan de ligar valores monetarios a las ventas, por ejemplo: ingreso por kilómetro por autobús de pasajeros, pesos por toneladas de acero vendido, ventas promedio por cliente, ventas por zona, etc.

***Normas de programas.*** Un administrador puede ser asignado, para establecer un programa de presupuesto variable, un programa para el desarrollo de nuevos productos, un programa para mejorar la calidad de la fuerza de ventas.

***Normas de productividad.*** Estas normas están directamente asociadas, a la función de producción, pero las normas de productividad deben ser establecidas tanto para las funciones administrativas y de ventas, como para las de producción, por ejemplo: el número de Hombre/horas requerido para un nivel establecido de producción, número de Horas/Hombre empleadas.

***Normas de posición en el mercado.*** Las normas usadas para medir la posición de una empresa en el mercado deben ser expresadas en términos de mercado total.

Normas cualitativas.

***Normas de publicidad.*** Estas normas son difíciles de expresar, ya sea en medidas físicas o monetarias, por ejemplo, el determinar si un programa de publicidad cumple con objetivos a corto y largo plazo.

***Normas de desarrollo de personal.*** Las normas para medir la efectividad de los programas de desarrollo de la gerencia son cualitativas por naturaleza. Puesto que el desarrollo gerencial es usualmente, el resultado de un planeamiento a corto plazo que intenta responder a necesidades futuras, es difícil evaluar el éxito de tales programas, sobre una base de apreciación año por año. Un inventario actual de habilidades y capacidades del personal cuando se compara con los pronósticos de necesidades inmediatas de personal puede indicar la efectividad, a corto plazo, de un programa de este tipo.

**Normas de información.** Por ejemplo: una norma de distribución para los informes de control, en que se dé importancia especial al hecho de proporcionar información a la gente que está en línea operativa, y que se valen cié información, para adoptar medidas correctivas, no para dirigir y evaluar a los demás.

**Normas de hegemonía del productid.** Las normas de rendimiento d beneficios, posición en el mercado, productividad, no son muy difíciles de expresar en unidades de medida cuantitativa, pero las realizaciones y logros de la empresa\* deben ser también medidos en áreas en donde el criterio es más bien cualitativo por naturaleza. La determinación del significado de la investigación en el desarrollo de nuevos productos, y una evaluación del esfuerzo desplegado en ese sentido, ofrecen un medio de estimar las capacidades potenciales.

**Normas de actitudes de empleados.** Estas normas sirven, para medir las actitudes de los empleados mediante indicadores tan primarios, como la rotación de personal, los retardos y las faltas.

**Normas de desempeño.** A continuación se definen de manera general, las distintas normas de desempeño aplicadas: 1. *Normas de cantidad*, son criterios para medir el volumen o la cantidad. 2. *Normas de calidad*, son criterios para medir los atributos funcionales o estéticos. 3. *Normas de costos*, son criterios para medir la utilización neta de recursos. 4. *Normas de tiempo*, son criterios para medir la duración del esfuerzo.

**Normas complementarias.** Se utilizan para apoyar un nivel dado de desempeño. Es necesario asegurar la ejecución de proyectos complementarios, para producir los factores físicos apropiados, y obtener el personal, las relaciones funcionales y las políticas adecuadas que son requeridas, para una determinada situación de



desempeño. 1. *Normas de criterios físicos*, criterios para juzgar la disponibilidad y la aceptabilidad de recursos tangibles. 2. *Normas de comportamiento*, criterios para determinar si cierto individuo, posee la capacidad que requiere la atención eficaz de determinada unidad de responsabilidad. 3. *Normas defunción*, criterios para determinar, las apropiadas designaciones y relaciones de trabajo. 4. *Normas de política*, criterios para juzgar la eficacia de principios y las consiguientes reglas de acción, necesarias para cumplir los objetivos.

### ***Métodos para el establecimiento de normas***

(Catacora, 1996). Sostiene que es obvio, por el número y clases de áreas, para las cuales se pueden establecer normas, que un método para el establecimiento de éstas no puede ser aplicado a todas las áreas. Hay tres métodos que se utilizan, para determinar el nivel de ejecución y desempeño esperados. Uno consiste en desarrollar datos estadísticos o normativos, de las fuentes internas y externas de la empresa, otro, en apreciar los resultados a la luz del juicio y la experiencia, y el tercero en desarrollar normas o patrones técnicamente elaborados. *Normas de estadísticas*. También llamados Normas Históricas, están basados en el análisis de experiencias pasadas. Los datos utilizados, pueden ser extraídos de los propios archivos y registros de la empresa, o pueden ser un reflejo de la experiencia de varias empresas. La estadística particular seleccionada para el criterio de apreciación, puede ser el promedio o puede ser un punto específico por encima o por debajo del punto de equilibrio. Aunque un análisis de las experiencias pasadas puede ser útil en la fijación de normas de ejecución y actuación en algunas áreas, el enfoque estadístico tiene muchos escollos, en el establecimiento de normas de producción. El alcanzar normas de ejecución o actuación, basados en realizaciones anteriores no es suficiente, particularmente cuando la actuación anterior es solamente una fracción de la ejecutoría potencial. *Normas fijadas por apreciación*. Las normas no tienen que

ser, necesariamente expresadas en unidades de medida ajustadamente exactas. Algunas áreas de ejecución administrativa son, en último análisis, apreciaciones, primordialmente de experiencias pasadas y del juicio de un gerente. Las normas fijadas por-apreciación, son esencialmente juicios de valor y pueden ser tan realistas y factibles como las normas estadísticas o las técnicamente elaboradas. En ausencia de normas determinadas por estudios y análisis formales, se espera de todo gerente que aprecie la producción de sus subordinados, en términos de lo que él, como gerente, cree que es una jornada satisfactoria de trabajo, al hacerlo así, las normas son fijadas por apreciación. *Normas técnicamente elaboradas.* Son llamadas así, por estar basadas en un análisis objetivo y cuantitativo, de una situación de trabajo específica, pueden ser desarrollados para la medición de la producción de la maquinaria y equipo y de los trabajadores individuales. Las normas de producción de la maquinaria y equipo expresan las capacidades de producción de una pieza dada del equipo y están determinados por factores de diseño mecánico. Las capacidades de la maquinaria son significativas en la determinación de las normas de producción en las industrias que usan equipos automáticos, por ejemplo, la industria de envases de metal y de vidrio. En cuanto a las normas elaboradas que se desarrollan para medir la producción de los trabajadores individuales o grupos de éstos, son denominadas normas de tiempo o normas de estudios de tiempo. Las técnicas de estudios de tiempo han sido aplicadas a todo tipo de trabajos de producción -incluyendo el manejo de los materiales y el mantenimiento provisiones de oficina y, aun, trabajos de ventas.

### **Control por áreas funcionales**

(Orta, Castillo, Mejías & Sierra , 2002). Dicen que una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción

correctiva necesaria. El control se aplica a las cuatro áreas básicas de la empresa y a cada una de sus subfunciones. Se estudiarán las más usuales.

### Control de producción

La función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto. Para lograr esto, se aplican técnicas tales como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal y dinámica, análisis estadísticos y gráficas. El control en esta área comprende cuatro funciones: *Control de calidad*. Se utiliza para detectar y eliminar cualquier causa que pueda originar un defecto en el producto. Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica, tanto en las materias primas como en los productos terminados; establece límites aceptables de variación en cuanto a: color, acabado, composición, volumen, dimensión, resistencia y otros aspectos técnicos, mismos que se comparan con las normas fijadas para el producto, con el fin de detectar y eliminar cualquier causa capaz de originar un defecto en el mismo. Cabe indicar que, cualquiera que sea el proceso de fabricación, es imposible lograr una uniformidad absoluta en la calidad debido a que tanto los materiales naturales como los elaborados por el hombre son de calidad variable y, por lo mismo, las normas o estándares deben admitir tolerancias; éstas, a su vez, deben ser específicas, razonables, comprensibles y accesibles. Existen diversas técnicas de control de calidad que pueden variar desde una simple observación hasta técnicas más complicadas como: control estadístico y control por muestreo, mismas que se utilizarán en la empresa dependiendo de su tamaño y características. *Control de inventarios*. Su objetivo primordial es determinar el nivel más económico de inventarios en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados. Un buen sistema de control de inventarios permite: a) Disponer de cantidades

adecuadas de materias y/o productos para hacer frente a las necesidades de la empresa. b) Evitar pérdidas considerables en las ventas. c) Evitar pérdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia, o por exceso de material almacenado. d) Reducir al mínimo las interrupciones de la producción. Reducir los costos en: materiales ociosos, mantenimiento de inventarios, retrasos en la producción, derechos de almacenaje, depreciación, etc. Por consiguiente, el control de inventarios se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes, tanto refacciones, herramientas y materias primas, como productos terminados. Este tipo de control protege a la empresa de costos innecesarios por acumulación o falta de existencias en el almacén. En síntesis, la organización debe contar con un inventario suficiente para satisfacer sus necesidades. La escasez o retraso de un producto por falta de material, puede ser causa de la pérdida de un cliente, lo que se traduce en pérdidas financieras.

#### Control de la producción

El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas. Existen diversos sistemas de control y planeación de la producción, los que varían de acuerdo con el tamaño y la naturaleza del proceso de fabricación. Un sistema adecuado de control de producción reporta los siguientes beneficios: Disminución de tiempos ociosos. Reducción de costos. Evita demoras en la producción. Permite cumplir, al departamento de ventas, sus compromisos con los clientes. Incrementa la productividad. En la planeación y en el control de producción se utilizan: desde técnicas simplificadas como diagramas, gráficos y estudios de tiempos; hasta la aplicación de métodos y modelos matemáticos.

#### Control de compras

Relacionada fuertemente con el control de inventarios, esta función verifica el cumplimiento de actividades tales como: a) Selección adecuada de los proveedores. b) Evaluación de la cantidad y la calidad especificada por el departamento solicitante. c) Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material. d) Determinación del punto de pedido y de reorden. e) Comprobación de precios. Este tipo de control promueve la eficiencia, al evitar: a) Compras innecesarias, excesivas y caras. b) Adquirir materiales de baja calidad. c) Retrasos en los programas de producción y otras áreas.

#### Control de mercadotecnia

Se refiere a la evaluación de la eficacia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor; es de vital importancia para el control de la empresa en general, y para la elaboración de estrategias y planes de mercadotecnia. Comprende áreas tales como: ventas, desarrollo de productos, distribución, publicidad y promoción. Se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas en donde se analiza si las metas mercadológicas se han cumplido o no. Cubre aspectos tales como la efectividad del grupo de ventas y de las campañas publicitarias, por medio de la realización de encuestas. La evaluación en toda esta área, proporciona fundamentos para: a) Toma de decisiones de la organización en general, al ofrecer información acerca del desenvolvimiento de la empresa en el mercado. b) Desarrollo de planes a corto y mediano plazo. c) Evaluación de la efectividad de los vendedores. d) Sirve también para controlar otras funciones que están relacionadas con el área de mercadotecnia tales como: Planeación de producción. Inventarios. Compras. Investigación y desarrollo. Tráfico. Innovaciones en planta y equipo. Finanzas: expansiones, fusiones, etc. Determinación de las necesidades de efectivo. Necesidades de planta y de recursos humanos.

### Control de ventas

Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control, ya que permiten fijar normas de realización sin las cuales sería imposible evaluar las ventas y fijar las cuotas que se deben cubrir. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas, de tal forma que sea posible detectar las variaciones significativas, y adopta las medidas correctivas adecuadas, tales como mejorar el servicio al cliente en cuanto a rapidez de entrega del producto, mejorar las facilidades de crédito, aumentar el número de visitas, reforzar al vendedor a través de campañas publicitarias, revisar periódicamente las visitas de los vendedores, revisar las cuotas de los mismos, aumentar sus áreas de acción y ampliar su perspectiva.

### Control de finanzas

Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran. Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliando de esta manera a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros. Básicamente, comprende cuatro áreas:

*Control presupuestal.* Como ya se estudió, los presupuestos se elaboran durante el proceso de planeación, sin embargo son, también, control financiero, al permitir comparar los resultados reales en relación con lo presupuestado, y proporcionar las bases para aplicar las medidas correctivas adecuadas. *Un sistema de control presupuestario debe:* Incluir las principales áreas de la empresa: ventas, producción, inventarios, compras, etc. Coordinar las partes como un todo y armonizar entre sí los distintos presupuestos. Detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas

necesarias para evitar que se repitan. Servir de guía en la planeación de las operaciones financieras futuras. Ser un medio que ayude al dirigente a detectar las áreas de dificultad. Por medio de datos reales y concretos, facilitar la toma de decisiones correspondiente. Estar acorde al tiempo establecido en el plan, así como adaptarse al mismo. Contribuir a lograr las metas de la organización.

*Control contable.* Ninguna empresa, por pequeña que sea, puede operar con éxito si no cuenta con información verídica, oportuna y fidedigna acerca de la situación del negocio y de los resultados obtenidos en un determinado periodo. Los informes contables se basan en la recopilación eficiente de los datos financieros provenientes de la operación de una empresa. El objeto primordial del control contable consiste en identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras, para que, en esta forma, la gerencia adopte las decisiones más atinadas para futuras actuaciones.

*El control contable debe:* Proporcionar información veraz y oportuna. Ser un instrumento que ayude a detectar las áreas de dificultad. Orientar a la gerencia para determinar guías de acción, tomar decisiones y controlar las operaciones. Establecer las responsabilidades de los que intervienen en las operaciones. Evitar malos manejos y desfalcos. Detectar causas y orígenes, y no limitarse al registro de operaciones. La contabilidad, que es parte primordial del control, proporciona esta información a través, no sólo de registros, sino de los estados-financieros, y de su análisis e interpretación mediante el estudio de tendencias y la aplicación de las razones financieras que son estándares, medidas o indicadores de la situación financiera de la organización.

*Costos*

Su objetivo primordial es determinar el costo real de un producto con base en el cálculo y análisis detallado de cada uno de los elementos que intervienen en su fabricación. A través de esta información es posible no sólo establecer el precio más adecuado del producto, sino contar con datos acerca de áreas que requieren atención en cuanto a pérdidas, mermas, productos incosteables, etc., lo que permite a la gerencia tomar decisiones más racionales.

### Auditoria

La auditoría contable tiene como función primordial dictaminar si la información financiera presenta fidedignamente la situación de la empresa y si sus resultados son auténticos. Esta evaluación se realiza con base en la revisión y examen detallado de todos los registros contables de la negociación con el fin de verificar: La autenticidad de los hechos y fenómenos que presentan los estados financieros. Que los métodos utilizados estén de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, y que su aplicación sea consistente. Como se puede inferir, la auditoria es el "control" aplicado al control financiero y su utilización es trascendental en cualquier empresa.

### Control de recursos humanos

Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento; se lleva a cabo básicamente a través de la auditoria de recursos humanos. *Auditoria de recursos humanos*. Es la evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con el fin de corregir deficiencias. La recolección de estos datos se efectúa con base en el análisis y en la interpretación de la información estadística de cada una, todas o algunas de las áreas que se mencionan en los siguientes incisos; mediante la utilización de cuestionarios, entrevistas y gráficas. Incluye además la realización del inventario de recursos humanos a



través del cual se cuantifican y registran las habilidades, experiencias, características y conocimientos de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

#### *Evaluación de la actuación*

Como su nombre lo indica, mide la efectividad de los miembros de la organización, con base en estándares de actuación que evalúan resultados teniendo en cuenta factores tales como: rotación, ausentismo, pérdidas por desperdicio, quejas de consumidores, reclamaciones de clientes, coeficientes de mano de obra, quejas de los subordinados, compañeros y supervisores, informes de cumplimiento de objetivos y otros más. Los anteriores factores se determinan con base en registros estadísticos y se comentan con los supervisores; sirven, a su vez, como base objetiva para establecer acciones correctivas y recompensas, eliminándose, así, conflictos y apreciaciones subjetivas. *Evaluación de reclutamiento y de selección.* Evalúa la efectividad de los programas y procedimientos relativos esta área mediante el análisis de aspectos como: Efectividad en el procedimiento de selección, eficiencia del personal y su integración a los objetivos de la empresa. Retiros y despidos (las causas que los provocan). Evaluación de capacitación y desarrollo. Es una de las áreas cuya evaluación es más difícil, pero, también, más necesaria. Dicha evaluación puede efectuarse mediante el estudio de ciertos índices: Productividad. Estudios de productividad antes y después del entrenamiento; Desarrollo del personal. Carrera de ascensos y contribución del elemento humano en aspectos de creatividad y productividad, en relación con los cursos de capacitación. *Evaluación de la motivación.* Es uno de los aspectos menos evaluables por su intangibilidad, ya que su objetivo es medir la moral del personal; se realiza a través de: Encuestas de actitud. Estudios de ausentismo, retardos y rotación. Frecuencia de conflictos. Buzón de quejas y sugerencias. Productividad.

### **Control interno**

(González R. , 2014). Sostiene que el control interno es un proceso efectuado por el Órgano de Gobierno, el Titular, la Administración y los demás servidores de una institución, con objeto de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos, así como para prevenir la corrupción. Estos objetivos y sus riesgos relacionados pueden ser clasificados en una o más de las siguientes categorías: *Operación*. Se refiere a la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones. *Información*. Consiste en la confiabilidad de los informes internos y externos. *Cumplimiento*. Se relaciona con el apego a las disposiciones jurídicas y normativas. El control interno conforma un sistema integral y continuo aplicable al entorno operativo de una institución que, llevado a cabo por su personal, provee una seguridad razonable, más no absoluta, de que los objetivos de la institución serán alcanzados. El control interno no es un evento único y aislado, sino una serie de acciones y procedimientos desarrollados y concatenados que se realizan durante el desempeño de las operaciones de una institución. Es reconocido como una parte intrínseca de la gestión de procesos operativos para guiar las actividades de la institución y no como un sistema separado dentro de ésta. En este sentido, el control interno se establece al interior de la institución como una parte de la estructura organizacional para ayudar al Titular, a la Administración y al resto de los servidores a alcanzar los objetivos institucionales de manera permanente en sus operaciones. Éstas categorías son distintas, pero interactúan creando sinergias que favorecen el funcionamiento de una institución para lograr su misión y mandato legal. Un objetivo particular puede relacionarse con más de una categoría, resolver diferentes necesidades y ser responsabilidad directa de diversos servidores. El control interno incluye planes, métodos, programas, políticas y procedimientos utilizados para alcanzar el mandato, la misión, el plan estratégico, los objetivos y las metas institucionales.

Asimismo, constituye la primera línea de defensa en la salvaguarda de los recursos públicos y la prevención de actos de corrupción. En resumen, el control interno ayuda al Titular de una institución a lograr los resultados programados a través de la administración eficaz de todos sus recursos, como son los tecnológicos, materiales, humanos y financieros. El Marco provee criterios para evaluar el diseño, la implementación y la eficacia operativa del control interno en las instituciones y para determinar si el control interno es apropiado y suficiente para cumplir con las tres categorías de objetivos: operación, información y cumplimiento, incluyendo la protección de la integridad y la prevención de actos corruptos en los diversos procesos realizados por la institución. Ésta última debe tener un control interno acorde con su mandato, naturaleza, tamaño y las disposiciones jurídicas para cumplir con los objetivos para los que fue creada. El Marco es aplicable a todas las categorías de objetivos. Sin embargo, su enfoque no es limitativo, ni pretende interferir o contraponerse con las disposiciones jurídicas y normativas aplicables. En la implementación de este Marco, los titulares de las unidades administrativas asumen la responsabilidad de diseñar las políticas y procedimientos que se ajusten a las disposiciones jurídicas y normativas y a las circunstancias específicas de la institución, así como de incluirlos como una parte inherente a sus operaciones.

### **Componentes, Principios y Puntos de Interés del Control Interno**

#### *Componentes*

(COSO, 2013). Considera que los componentes del control interno representan el nivel más alto en la jerarquía del Marco. Los cuales deben ser diseñados e implementados adecuadamente y deben operar en conjunto y de manera sistémica, para que el control interno sea apropiado. Los cinco componentes de control interno son:

*Ambiente de Control.* Es la base del control interno. Proporciona disciplina y estructura para apoyar al personal en la consecución de los objetivos institucionales.

*Administración de Riesgos.* Es el proceso que evalúa los riesgos a los que se enfrenta la institución en la procuración del cumplimiento de sus objetivos. Esta evaluación provee las bases para identificar los riesgos, analizarlos, catalogarlos, priorizarlos y desarrollar respuestas que mitiguen su impacto en caso de materialización, incluyendo los riesgos de corrupción.

*Actividades de Control.* Son aquellas acciones establecidas, a través de políticas y procedimientos, por los responsables de las unidades administrativas para alcanzar los objetivos institucionales y responder a sus riesgos asociados, incluidos los de corrupción y los de sistemas de información.

*Información y Comunicación.* Es la información de calidad que la Administración y los demás servidores públicos generan, obtienen, utilizan y comunican para respaldar el sistema de control interno y dar cumplimiento a su mandato legal.

*Supervisión.* Son las actividades establecidas y operadas por las unidades específicas que el Titular ha designado, con la finalidad de mejorar de manera continua al control interno mediante una vigilancia y evaluación periódicas a su eficacia, eficiencia y economía. La supervisión es responsabilidad de la Administración en cada uno de los procesos que realiza, y se apoya, por lo general, en el área de auditoría interna o unidades específicas para llevarla a cabo. Las Entidades Fiscalizadoras Superiores y otros revisores externos proporcionan una supervisión adicional cuando revisan el control interno de la institución, ya sea a nivel institución, división, unidad administrativa o función. La supervisión contribuye a la optimización

permanente del control interno y, por lo tanto, a la calidad en el desempeño de las operaciones, la salvaguarda de los recursos públicos, la prevención de la corrupción, la oportuna resolución de los hallazgos de auditoría y de otras revisiones, así como a la idoneidad y suficiencia de los controles implementados.

### *Principios*

Los 17 principios respaldan el diseño, implementación y operación de los componentes asociados de control interno y representan los requerimientos necesarios para establecer un control interno apropiado, es decir, eficaz, eficiente, económico y suficiente conforme a la naturaleza, tamaño, disposiciones jurídicas y mandato de la institución. Adicionalmente, el Marco contiene información específica presentada como puntos de interés, los cuales tienen como propósito proporcionar al Titular y la Administración, material de orientación para el diseño, implementación y operación de los principios a los que se encuentran asociados. Los puntos de interés dan mayores detalles sobre el principio asociado al que atienden y explican de manera más precisa los requerimientos para su implementación y documentación, por lo que orientan sobre la temática que debe ser abordada. Los puntos de interés también proporcionan antecedentes sobre cuestiones abordadas en el Marco. Los puntos de interés se consideran relevantes para la implementación del Marco. Por su parte, la Administración tiene la responsabilidad de conocerlos y entenderlos, así como ejercer su juicio profesional para el cumplimiento del Marco, en el entendido de que éstas establecen procesos generales para el diseño, la implementación y la operación del control interno. A continuación se mencionan cada uno de los 5 componentes de control interno y se detallan sus 17 principios asociados:

#### Ambiente de Control

*Principio 1.* El órgano de gobierno, en su caso, el titular y la administración deben mostrar una actitud de respaldo y compromiso con la integridad, los valores éticos, las normas de conducta y la

prevención de irregularidades administrativas y la corrupción. *Principio 2.* El Titular y la Administración es responsable de supervisar el funcionamiento del control interno, a través de las unidades que establezca para tal efecto. *Principio 3.* El Titular y la Administración deben autorizar, conforme a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, la estructura organizacional, asignar responsabilidades y delegar autoridad para alcanzar los objetivos institucionales, preservar la integridad, prevenir la corrupción y rendir cuentas de los resultados alcanzados. *Principio 4.* El Titular y la Administración, son responsables de promover los medios necesarios para contratar, capacitar y retener profesionales competentes. *Principio 5.* La Administración, debe evaluar el desempeño del control interno en la institución y hacer responsables a todos los servidores por sus obligaciones específicas en materia de control interno.

#### Administración de Riesgos

*Principio 6.* El Titular, debe formular un plan estratégico que de manera coherente y ordenada oriente los esfuerzos institucionales hacia la consecución de los objetivos relativos a su mandato y las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, asegurando además que dicha planeación estratégica contempla la alineación institucional a los Planes nacionales, regionales, sectoriales y todos los demás instrumentos y normativas vinculatorias que correspondan. Al elaborar el plan estratégico de la institución, armonizado con su mandato y con todos los documentos pertinentes, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables, el Titular, deberá asegurarse de que los objetivos y metas específicas contenidas en el mismo son claras y que permiten la identificación de riesgos y la definición de la tolerancia a éstos en los diversos procesos que se realizan en la institución. *Principio 7.* La Administración, debe identificar, analizar y responder a los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos institucionales, así como de los procesos por los que se obtienen los

ingresos y se ejerce el gasto, entre otros. *Principio 8.* La Administración, debe considerar la posibilidad de ocurrencia de actos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades relacionadas con la adecuada salvaguarda de los recursos públicos, al identificar, analizar y responder a los riesgos, en los diversos procesos que realiza la institución. *Principio 9.* La Administración, debe identificar, analizar y responder a los cambios significativos que puedan impactar al control interno.

#### Actividades de Control

*Principio 10.* La Administración, debe diseñar, actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control establecidas para lograr los objetivos institucionales y responder a los riesgos. En este sentido, la Administración es responsable de que existan controles apropiados para hacer frente a los riesgos que se encuentran presentes en cada uno de los procesos que realizan, incluyendo los riesgos de corrupción. *Principio 11.* La Administración, debe diseñar los sistemas de información institucional y las actividades de control relacionadas con dicho sistema, a fin de alcanzar los objetivos y responder a los riesgos. *Principio 12.* La Administración, debe implementar las actividades de control a través de políticas, procedimientos y otros medios de similar naturaleza. En este sentido, la Administración es responsable de que en sus unidades administrativas se encuentren documentadas y formalmente establecidas sus actividades de control, las cuales deben ser apropiadas, suficientes e idóneas para enfrentar los riesgos a los que están expuestos sus procesos.

#### Información y Comunicación

*Principio 13.* La Administración, debe implementar los medios que permitan a cada unidad administrativa elaborar información pertinente y de calidad para la consecución de los objetivos institucionales y el cumplimiento de las disposiciones aplicables a la gestión financiera. *Principio 14.* La Administración, es responsable de que cada unidad

administrativa comunique internamente, por los canales apropiados y de conformidad con las disposiciones aplicables, la información de calidad necesaria para contribuir a la consecución de los objetivos institucionales y la gestión financiera. *Principio 15.* La Administración, es responsable de que cada unidad administrativa comunique externamente, por los canales apropiados y de conformidad con las disposiciones aplicables, la información de calidad necesaria para contribuir a la consecución de los objetivos institucionales y la gestión financiera.

#### Supervisión

*Principio 16.* La Administración, debe establecer actividades para la adecuada supervisión del control interno y la evaluación de sus resultados, en todas las unidades administrativas de la institución. Conforme a las mejores prácticas en la materia, en dichas actividades de supervisión contribuye generalmente el área de auditoría interna, la que reporta sus resultados directamente al Titular o, en su caso, el Órgano de Gobierno. *Principio 17.* La Administración, es responsable de que se corrijan oportunamente las deficiencias de control interno detectadas.

#### *Responsabilidades y funciones en el control interno*

El control interno es parte de las responsabilidades del Titular de la institución, quien cumple con éstas a través del apoyo de la Administración (mandos superiores y medios) y del resto de los servidores públicos. Por ello, los cinco componentes del Marco se presentan en el contexto del Titular u Órgano de Gobierno y de la Administración de la institución. No obstante, todos los servidores públicos son responsables del control interno. En general, las funciones y responsabilidades del control interno en una institución se pueden categorizar de la siguiente manera: Órgano de Gobierno y/o Titular. Es responsable de vigilar la dirección estratégica de la institución y el cumplimiento de las obligaciones relacionadas con la rendición de cuentas, lo cual incluye supervisar, en general, que la



Administración diseñe, implemente y opere un control interno apropiado, con el apoyo, en su caso, de unidades especializadas y establecidas para tal efecto. Por lo general, las unidades de auditoría interna apoyan la supervisión del control interno e informan de sus hallazgos y áreas de oportunidad directamente al Órgano de Gobierno o al Titular. Para efecto del Marco, la vigilancia por parte del Órgano de Gobierno, en su caso, o del Titular está implícita en cada componente y principio.

### **Administración.**

Es directamente responsable de todas las actividades de la institución. Lo anterior incluye el diseño, la implementación y la eficacia operativa del control interno. La responsabilidad de la Administración en materia de control interno varía de acuerdo con las atribuciones y funciones que tiene asignadas en la estructura organizacional. De igual modo, la Administración, por lo general, cuenta con el apoyo adicional de unidades especializadas para diseñar, implementar y operar el control interno en los procesos de los cuales son responsables (comité / unidad de administración de riesgos, comité /unidad de cumplimiento legal, comité / unidad de control interno, comité/unidad de ética, etc.), por lo que en dichos casos se trata de una responsabilidad que comparten la Administración y las unidades especializadas. En estos casos de co-responsabilidad, deben existir en la institución líneas claras de autoridad que delimiten la responsabilidad de cada servidor público, a fin de permitir una adecuada rendición de cuentas y la oportuna corrección de debilidades detectadas en el control interno. Instancia de Supervisión. Es la unidad independiente de los responsables directos de los procesos, que evalúa el adecuado diseño, implementación y operación del control interno.

### **Objetivos organizacionales**

(Laski, 2014), dice que la administración, como parte del diseño del control interno, debe definir objetivos medibles y claros, así como

normas e indicadores de desempeño que permitan identificar, analizar, evaluar su avance y responder a sus riesgos asociados. *Categorías de Objetivos*. Los objetivos se pueden agrupar en una o más de las siguientes categorías: *Operación*. Eficacia en el logro de los objetivos institucionales, eficiencia en el uso y aplicación de los recursos y economía en las entradas necesarias para las operaciones y demás actividades. *Información*. Confiabilidad de los informes internos y externos. *Cumplimiento*. Apego a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, lo que incluye la salvaguarda de la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia y prevención de la corrupción en el desempeño institucional.

#### *Objetivos de Operación*

Se relacionan con las actividades que permiten alcanzar el mandato legal, la misión y visión institucional. El mandato legal está definido por una serie de documentos jurídicos obligatorios que debe observar la institución, como pueden ser la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la ley orgánica de la institución, su reglamento interior, estatuto orgánico, decreto de creación o documento análogo. En los planes estratégicos se deben precisar los objetivos y metas institucionales. Las operaciones eficaces producen los resultados esperados de los procesos operativos, mientras que las operaciones eficientes se generan al utilizar adecuadamente los recursos asignados para ello, y la economía se refleja en la minimización de los costos, la reducción en el desperdicio de recursos y la maximización de los resultados. A partir de los objetivos estratégicos, el Titular, con el apoyo de la Administración, debe establecer objetivos y metas específicos para las diferentes unidades de la estructura organizacional. Al vincular los objetivos con el mandato legal, misión y visión institucionales, se mejora la eficacia, la eficiencia y la economía de los programas operativos para alcanzar su mandato y se previene la posible ocurrencia de actos corruptos en la institución.

### *Objetivos de Información*

Se relacionan con la preparación de informes para uso de la institución, sus partes interesadas y diversas instancias externas. Se pueden agrupar en tres subcategorías: *Objetivos de Informes Financieros Externos*. Relacionados con la publicación de información sobre el desempeño financiero de la institución según las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, así como las expectativas de las partes interesadas. *Objetivos de Informes No Financieros Externos*. Asociados con la publicación de información no financiera, según las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, así como las expectativas de las partes interesadas. *Objetivos de Informes Internos Financieros y No Financieros*. Relativos a la recopilación y comunicación de la información necesaria para evaluar el desempeño de la institución en el logro de sus objetivos y programas, los cuales son la base para la toma de decisiones al respecto.

### *Objetivos de Cumplimiento*

En la organización, estos objetivos son muy significativos. Las disposiciones jurídicas y normativas prescriben los objetivos, la estructura y los mecanismos para la consecución de los objetivos institucionales y el reporte del desempeño de la institución. La Administración debe considerar de manera integral los objetivos de cumplimiento legal y normativo, así como determinar qué controles diseñar, implementar y operar para que la institución alcance dichos objetivos eficazmente. Como parte de la especificación de los objetivos de cumplimiento, la institución tiene determinadas leyes y regulaciones que le aplican. *Salvaguarda de los Recursos y Prevención de Actos de Corrupción*. Un subconjunto de las tres categorías de objetivos es la salvaguarda de los recursos públicos y la prevención de actos de corrupción. La Administración es responsable de establecer y mantener un control interno que: proporcione una

seguridad razonable sobre el adecuado ejercicio, utilización o disposición de los recursos públicos; prevenga acto corrupto; detecte y corrija oportunamente las irregularidades, en caso de que se materialicen; y permita determinar, de manera clara, las responsabilidades específicas del personal que posibilitó o participó en la ocurrencia de las irregularidades.

#### *Establecimiento de Objetivos Específicos*

A partir de los objetivos estratégicos, el Titular debe desarrollar, con la participación de la Administración, los objetivos específicos para toda la estructura organizacional. El Titular define objetivos específicos, con normas e indicadores de desempeño, que deben ser comunicados al personal responsable de su consecución. El Titular, la Administración y los demás servidores públicos requieren comprender los objetivos estratégicos, sus objetivos específicos y las normas e indicadores de desempeño que aseguren la rendición de cuentas como parte inherente del funcionamiento del control interno.

#### **Evaluación del Control Interno**

(COSO, 2013).. Explica que el propósito es proporcionar al Órgano de Gobierno, al Titular, a la Administración y a las instancias de supervisión, los elementos a considerar para evaluar si el control interno de la institución es apropiado. Un control interno apropiado proporciona una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales. Para ello es necesario que cada uno de los 5 componentes y los 17 principios del control interno sea diseñado, implementado y operado adecuadamente, conforme al mandato y circunstancias específicas de la institución. Los cinco componentes y los 17 principios operen en conjunto y de manera sistémica.

Si un principio o un componente no cumple con estos requisitos o si los componentes no operan en conjunto de manera sistémica, el control interno no es apropiado.

### Aspectos de la Evaluación del Control Interno

#### Diseño e Implementación

Al evaluar el diseño del control interno, se debe determinar si los controles, por sí mismos y en conjunto con otros, permiten alcanzar los objetivos y responder a sus riesgos asociados. Para evaluar la implementación, la Administración debe determinar si el control existe y si se ha puesto en operación. Un control no puede ser efectivamente implementado si su diseño es deficiente. Una deficiencia en el diseño ocurre cuando: Falta un control necesario para lograr un objetivo de control. Un control existente está diseñado de modo que, incluso si opera de acuerdo al diseño, el objetivo de control no puede alcanzarse. Existe una deficiencia en la implementación cuando un control, adecuadamente diseñado, se establece de manera incorrecta.

#### Eficacia Operativa

Al evaluar la eficacia operativa del control interno, la Administración debe determinar si se aplicaron controles de manera oportuna durante el periodo bajo revisión, la consistencia con la que éstos fueron aplicados, así como el personal que los aplicó y los medios utilizados para ello. Si se utilizaron controles sustancialmente diferentes en distintas etapas del periodo bajo revisión, la Administración debe evaluar la eficacia operativa de manera separada por cada procedimiento individual de control aplicado. Un control carece de eficacia operativa si no fue diseñado e implementado eficazmente. Una deficiencia en la operación se presenta cuando un control diseñado adecuadamente, se ejecuta de manera distinta a como fue diseñado, o cuando el servidor público que ejecuta el control no posee la autoridad o la competencia profesional necesaria para aplicarlo eficazmente.

### Efecto de las deficiencias en el control interno

La Administración debe evaluar las deficiencias en los controles que fueron detectadas por medio de las evaluaciones continuas (autoevaluaciones) o mediante evaluaciones independientes, efectuadas por revisores internos y externos, generalmente, los auditores internos y las Entidades de Fiscalización Superior, respectivamente. Una deficiencia de control interno existe cuando el diseño, la implementación o la operación de un control imposibilitan a la Administración o a los demás servidores, en el desarrollo normal de sus funciones, la consecución de los objetivos de control y la respuesta a los riesgos asociados. La Administración debe evaluar la relevancia de las deficiencias identificadas. La relevancia se refiere a la importancia relativa de una deficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Para definir la relevancia de las deficiencias, se debe evaluar su efecto sobre la consecución de los objetivos, tanto a nivel institución como de transacción. También se debe evaluar la relevancia de las deficiencias considerando la magnitud del impacto, la probabilidad de ocurrencia y la naturaleza de la deficiencia.

La magnitud del impacto hace referencia al efecto probable que la deficiencia tuviera en el cumplimiento de los objetivos, y en ella inciden factores como el tamaño, la recurrencia y la duración del impacto de la deficiencia. Una deficiencia puede ser más significativa para un objetivo que para otro. La probabilidad de ocurrencia se refiere a la posibilidad de que la deficiencia efectivamente se materialice e impacte la capacidad institucional para cumplir con sus objetivos. La naturaleza de la deficiencia involucra factores como el grado de subjetividad de la deficiencia y si ésta surge por corrupción, fraude o transgresiones legales o a la integridad. El Órgano de Gobierno, en su caso, o el Titular deben supervisar, generalmente con apoyo de la auditoría interna, la adecuada evaluación que al efecto

haya realizado la Administración respecto de las deficiencias identificadas.

Las deficiencias deben ser evaluadas tanto individualmente como en conjunto. Al evaluar la relevancia de las deficiencias, se debe considerar la correlación existente entre diferentes deficiencias o grupos de éstas. La evaluación de deficiencias varía en cada institución debido a las diferencias entre objetivos institucionales. La Administración debe determinar si cada uno de los 17 principios se ha diseñado, implementado y operado apropiadamente, así como elaborar un informe ejecutivo al respecto. Como parte de este informe, la Administración debe considerar el impacto que las deficiencias identificadas tienen sobre los requisitos de documentación. Para mayores detalles sobre la documentación del control interno, véase la sección 4, párrafos noveno y décimo de este Marco. La Administración puede considerar los puntos de interés asociados con los principios como parte del informe ejecutivo. Si un principio no se encuentra diseñado, implementado y operando eficazmente, el componente respectivo es ineficaz e inapropiado.

Con base en los resultados del informe ejecutivo de cada principio, la Administración concluye si el diseño, la implementación y la eficacia operativa de cada uno de los cinco componentes de control interno es apropiada. La Administración también debe considerar si los cinco componentes operan eficaz y apropiadamente en conjunto. Si uno o más de los cinco componentes no es apropiadamente diseñado, implementado y operado, o si no se desarrolla de manera integral y sistémica, entonces el control interno no es efectivo. Tales determinaciones dependen del juicio profesional, por lo que se debe ejercer con sumo cuidado y diligencia profesionales, y sobre la base de conocimientos, competencias y aptitudes técnicas y profesionales adecuadas y suficientes.

### **El control interno en instituciones grandes o pequeñas**

(Aguirre & Rivera , 2014). Explican que los 17 principios aplican tanto a instituciones grandes como pequeñas. Sin embargo, las instituciones pequeñas pueden tener diferentes enfoques de implementación. Éstas, generalmente tienen ventajas particulares, que pueden contribuir a que su control interno sea apropiado. Asimismo, pueden incluir un mayor nivel de participación de la Administración en los procesos operativos y una interacción directa de ésta con el personal. No obstante, una institución pequeña enfrenta mayores retos en la segregación de funciones debido a la concentración de responsabilidades y autoridades en su estructura organizacional. Sin embargo, la Administración debe responder a este riesgo mediante el diseño apropiado del control interno, por ejemplo añadiendo niveles adicionales de revisión para procesos operativos clave; efectuando revisiones aleatorias a las transacciones y su documentación soporte; practicando conteos periódicos a los activos o supervisando las conciliaciones.

El Control Interno provee amplios beneficios a la institución. Proporciona a los responsables de los procesos operativos una mayor confianza respecto del cumplimiento de sus objetivos, brinda retroalimentación sobre qué tan eficaz es su operación y ayuda a reducir los riesgos asociados con el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se deben considerar diversos factores de costos relacionados con los beneficios esperados al diseñar e implementar controles internos. La complejidad de la determinación del costo-beneficio depende de la interrelación de los controles con los procesos operativos. Cuando los controles están integrados con los procesos operativos, es difícil aislar tanto sus costos como sus beneficios. La Administración debe decidir cómo evaluar el costo beneficio del establecimiento de un control interno apropiado mediante distintos



enfoques. Sin embargo, el costo por sí mismo no es una razón suficiente para evitar la implementación de controles internos. Las consideraciones del costo-beneficio respaldan la capacidad de la institución para diseñar, implementar y operar apropiadamente un control interno que equilibre la asignación de recursos en relación con las áreas de mayor riesgo, la complejidad u otros factores relevantes.

#### *Documentación del Control Interno*

La documentación y formalización son una parte importante y necesaria del control interno. El grado y naturaleza de la documentación y formalización varían según el tamaño y complejidad de los procesos operativos de la institución. La Administración utiliza el juicio profesional, la debida diligencia y las disposiciones jurídicas y normativas aplicables para determinar el grado de documentación y formalización requerido para el control interno, éstas últimas son necesarias para lograr que el control interno sea eficaz y apropiadamente diseñado, implementado y operado. La Administración debe cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos de documentación y formalización del control interno: documentar, formalizar y actualizar oportunamente su control interno, documentar y formalizar, mediante políticas y procedimientos, las responsabilidades de todo el personal respecto del control interno. Documentar y formalizar los resultados de las autoevaluaciones y las evaluaciones independientes para identificar problemas, debilidades o áreas de oportunidad en el control interno. Evaluar, documentar, formalizar y completar, oportunamente, las acciones correctivas correspondientes para la resolución de las deficiencias identificadas. Documentar y formalizar, de manera oportuna, las acciones correctivas impuestas para la resolución de las deficiencias identificadas. Estos requisitos representan el nivel mínimo de documentación y formalización que debe tener el control interno. Es necesario ejercer el juicio profesional y observar las disposiciones

jurídicas y normativas aplicables con el propósito de determinar qué documentación adicional puede ser necesaria para lograr un control interno apropiado. Si la Administración identifica deficiencias en el cumplimiento de estos requisitos de documentación y formalización, el efecto de las deficiencias debe ser considerado en el resumen elaborado relativo al diseño, implementación y eficacia operativa de los principios asociados.

### **Control interno operativo**

(Nevado, 2007). Considera que como parte fundamental del desarrollo de un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, es necesario que tanto la política como los objetivos establecidos sobre la base de la evaluación de riesgos, entre otros aspectos, y su correspondiente programación, tengan su correspondiente despliegue sobre los procesos de la organización que son, en definitiva, los que a través de sus actividades y operaciones pueden llegar a originar daños a los trabajadores. Es necesario, por tanto, definir el control a realizar sobre tales operaciones. El objeto del control operacional es identificar aquellas operaciones y actividades sobre las que es necesario aplicar medidas de control, como consecuencia de su influencia en los riesgos identificados, y de esta forma planificar tales actividades para que se desarrollen bajo condiciones especificadas. La base de este control operacional está precisamente en establecer y mantener procedimientos documentados que garanticen que las operaciones y actividades de la organización se desarrollan en concordancia con los criterios operacionales prefijados por la misma, y así evitar desviaciones respecto de la política y de los objetivos de seguridad y salud en el trabajo. El control operacional debe alcanzar a todas las actividades y operaciones que se realicen dentro de las instalaciones de la organización, a las actividades en los diferentes lugares de trabajo, al diseño de tales lugares de trabajo, de los procesos, de los puestos de trabajo y a las actividades realizadas por los

subcontratistas, como aspectos principales. La organización identificará aquellas operaciones y actividades que estén asociadas con riesgos identificados en donde se necesite aplicar medidas de control. La organización planeará estas actividades, incluyendo mantenimiento, para asegurar que se lleven a cabo bajo condiciones específicas: a) estableciendo y manteniendo procedimientos documentados para cubrir situaciones donde sus ausencias pudieran conducir a desviaciones de la política y los objetivos. b) Estipulando criterios operativos en los procedimientos. c) Estableciendo y manteniendo procedimientos relacionados para los riesgos identificados de mercancías, equipo y servicios comprados y/o usados por la organización y comunicando procedimientos relevantes y requisitos para los suministradores y contratistas. d) Estableciendo y manteniendo procedimientos para el diseño del lugar de trabajo, procesos, instalaciones, maquinaria, procedimientos operativos y organización laboral incluyendo la adaptación a capacidades humanas para eliminar o reducir riesgos.

(González H. , 2018). Dice que la **Norma OHSAS 18001** especifica que la organización debe identificar aquellas operaciones y actividades que están asociadas con los peligros identificados para los que es necesaria la implementación de controles para gestionar el riesgo o riesgos para la SSO. Una vez adquirido conocimiento sobre sus peligros de SSO, la organización debería implementar los **controles operacionales** necesarios para gestionar los riesgos asociados y cumplir los requisitos legales y otros requisitos aplicables de SSO, con la finalidad para cumplir con la política de SSO definida. Lo que la Norma OHSAS 18001 denomina **control operacional** consiste en un método de control de los riesgos, y que requiere un conjunto de medidas que de manera resumida se pueden clasificar en: Medidas de ingeniería (seguridad en el diseño de equipos y lugares de trabajo), medidas de señalización de los riesgos, medidas

de procedimiento o instrucciones de operación y de seguridad, programas de formación del personal y utilización de equipos de protección individual.

A la hora de establecer el **control operacional**, la empresa debe considerar, entre otros factores, los siguientes: Los resultados de las evaluaciones de riesgos, la evaluación de los controles actuales y la determinación de los nuevos controles. Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a sus actividades. Los resultados de las auditorías y de las inspecciones de seguridad. La retroalimentación de la participación y de la consulta a los trabajadores. Control Operacional – OHSAS 18001: Para cumplir con los requisitos de **OHSAS 18001** el **control operacional** debe definirse considerando las siguientes características:

- Estar claramente basado en los resultados de las evaluaciones de riesgos y en las evaluaciones de cumplimiento legal.
- Ser coherente con los objetivos y programas y la Política de Seguridad y Salud de la empresa.
- Estar sistematizado, documentando las medidas de control y estableciendo procedimientos documentados para las actividades en donde sean necesarios para controlar los riesgos.

Para el desarrollo de controles operacionales habitualmente es posible que se presenten diversas opciones de control, pero debería darse prioridad a las que con mayor fiabilidad prevengan daños o deterioro de la salud, de acuerdo con la jerarquía de controles. Una posible secuencia podría ser:

1. Rediseñar el equipo o los procesos para eliminar o reducir los peligros.
2. Mejorar la señalización/advertencias para evitar peligros

3. Mejorar los procedimientos administrativos y la formación para reducir la frecuencia y duración de la exposición de personas a peligros controlados inadecuadamente.
4. Usar equipos de protección personal para reducir la gravedad del daño o de la exposición

Una vez definidos los **controles operacionales**, éstos deben **implementarse y evaluarse de forma continua**, a fin de verificar su eficacia y su integración en el sistema global de gestión de la SSO.

#### Áreas que habitualmente requieren control operacional OHSAS 18001

A continuación se incluyen algunas de las tareas que más habitualmente requieren un control operacional OHSAS 18001 de seguridad y salud ocupacional: *Conceptos importantes al implementar OHSAS 18001*. Entre los conceptos más importantes que surgen al momento de implementar OHSAS 18001, se pueden mencionar los siguientes: además de razones éticas y legales, hay razones económicas para reducir la siniestralidad en el entorno laboral. Una gestión eficaz de la prevención de la siniestralidad, además de reducir costos, aumentando por tanto el margen de beneficios, supone una mejora de la productividad y de la competitividad. La forma más eficiente de asignar los recursos a las actividades preventivas es a través de la implantación de un sistema de gestión de la salud y la seguridad ocupacional (SGSSO) coordinado y coherente con los objetivos y estrategias de la organización. Un SGSSO fomenta los entornos de trabajos seguros y saludables al ofrecer un marco que permite a la organización identificar y controlar coherentemente sus riesgos de salud y seguridad. El sistema de gestión debe integrar prácticas operacionales efectivas, apropiadas a las condiciones de trabajo y que, sobre todo, han de ser percibidas como apropiadas por los trabajadores que las van a implementar. Para que este sistema sea efectivo y consiga su objetivo debe ser apoyado por todos los niveles

de dirección de la empresa y lograr la implicación de los trabajadores. Resulta fundamental el enfoque en la filosofía de mejora continua: “planificar, hacer, verificar, actuar”, lo que exige establecer política y objetivos de SSO, la definición de funciones y responsabilidades, la evaluación de riesgos y la planificación de las actividades, la evaluación y revisión de la gestión, la orientación al cliente, y la formación y participación como principios rectores.

La implantación del estándar **OHSAS 18001** y la certificación correspondiente ofrecen múltiples **beneficios para las empresas**: facilita la gestión de la prevención en las empresas que operan en distintos ámbitos geográficos. Reduce el número de accidentes mediante la prevención y control de los riesgos laborales. Reduce las sanciones, materiales perdidos e interrupciones en el proceso productivo. Mejora la imagen de la empresa. *¿Qué significa implementar OHSAS 18001?* Básicamente implica dotar a la organización de una **herramienta simple, efectiva y potente** para resguardarla de la generación de enfermedades y accidentes laborales y para mejorar el desempeño en términos económicos de las cuestiones de SSO. Es una acción de la dirección que procura y persigue la **reducción de riesgos y de costos operativos** asociados a los aspectos de SSO. Creemos que si esta acción no se concibe en estos términos se comienza de una manera equivocada, aun cuando la finalidad sea la de cumplir con una exigencia externa. Esto es así, simplemente porque el concepto de economía de recursos también es justamente un criterio de SSO tan válido como la reducción de accidentes.

La norma **OHSAS 18001** se basa en el ciclo de mejora continua **PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)**, como herramienta para optimizar el comportamiento de la organización en materia de SSO. Como siempre proponemos en las implementaciones de sistemas

de gestión, OHSAS 18001 no se trata simplemente de escribir políticas, manuales y procedimientos. No se trata de burocratizar la cuestión de SSO en la organización. Se trata de herramientas para la mejor administración de los recursos, y eso es economía. *Adecuada implementación.* Mientras que el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad tiene, o debería tener si es adecuadamente realizado, un impacto en la estrategia de la organización, el mismo proceso para la cuestión de SSO no necesariamente debería tenerlo. Sucede que la parte del sistema de gestión de la organización que se ocupa de la cuestión de SSO (en los términos de la OHSAS 18001) es de orden **más operativo que estratégico**. Esto se debe a que mayormente el sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional es reactivo frente a las actividades de la organización y al marco legal correspondiente. Al mismo tiempo, los procesos que incluye son más específicos y por consiguiente requieren de mayor especialización para su correcta definición, ejecución y mantenimiento.

Una forma simple, rápida y segura de **establecer, implementar y certificar** un sistema de **gestión de salud y seguridad ocupacional** por la norma **OHSAS 18001** involucra una serie de pasos que son: definir las responsabilidades relativas a la gestión de salud y seguridad ocupacional, establecer y comunicar la política de SSO, o sea declarar formalmente el compromiso de la organización respecto de su desempeño de SSO. Esta política debe ser coherente y consistente con la estrategia general de la organización, identificar todos los aspectos de SSO de sus actividades, productos y servicios, relevar el marco legal y reglamentario, así como el modo en que aplica de manera precisa, evaluar los impactos de SSO correspondientes a las actividades y reconocer los que son significativos basados en la política de SSO adoptada, definir e implementar los procedimientos generales propios del sistema de gestión de salud y seguridad

ocupacional (comunes a todas las organizaciones) y específicos (propios de la actividad desarrollada), seleccionar los indicadores clave de desempeño de los procesos así como la metodología de medición de los mismos, implementar efectivamente todos los procesos definidos, monitorear la eficacia del sistema de gestión a través de los indicadores clave seleccionados y la aplicación de técnicas estadísticas, aplicar acciones correctivas basados en el análisis de los resultados y acciones preventivas basadas en la política de SSO. Estos simples pasos deben ser realizados por **personal especializado competente en temas de SSO**, o al menos con asistencia de **expertos** en la materia. La implementación del **sistema de gestión de SSO**, en general, no determina cambios significativos en la organización, sino que constituye un complemento importante de la gestión general. A diferencia de lo que acontece con los sistemas de gestión de la calidad, que impactan en el corazón del negocio o actividad de la organización, la cuestión de salud y seguridad ocupacional es en la mayoría de los casos una cuestión operativa pero **significativamente importante**.

### **Rentabilidad**

(Ccaccya, 2015), considera que la rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y/o financieros con el fin de obtener ciertos resultados. Bajo esta perspectiva, la rentabilidad de una empresa puede evaluarse comparando el resultado final y el valor de los medios empleados para generar dichos beneficios. Sin embargo, la capacidad para generar las utilidades dependerá de los activos que dispone la empresa en la ejecución de sus operaciones, financiados por medio de recursos propios aportados por los accionistas (patrimonio) y/o por terceros (deudas) que implican algún costo de oportunidad, por el principio de la escasez de recursos, y que se toma en cuenta para su evaluación. Hay varias medidas posibles de la



rentabilidad pero todas tienen la siguiente fórmula general:  $\text{Rentabilidad} = \text{Beneficio} / \text{Recursos económicos}$ . De esta forma, ella representa una medida de eficiencia o productividad de los fondos comprometidos en el negocio, con el fin de garantizar el aumento de valor y su continuidad en el mercado. Esto significa que no interesa si se generan beneficios muy altos si para ello se tiene que emplear una considerable cantidad de recursos. Por tanto, una inversión es tanto mejor cuanto mayores son los beneficios que genera y menores son los recursos que requiere para obtenerlos.

### Estructura económica y financiera

La composición patrimonial de una empresa está conformada por bienes, derechos y obligaciones y se manifiestan en dos vertientes:

1. *Estructura económica*. Denominado también como el “capital productivo”. Está compuesto por los activos del negocio, es decir, por todos los elementos, bienes y derechos que ha adquirido la empresa para su funcionamiento, ya sea a corto plazo (activos corrientes) o de manera permanente (activos no corrientes).
2. *Estructura financiera*. Es importante aclarar que la adquisición de los bienes que conforman el activo de la empresa implica la disposición de recursos financieros, es decir, las formas en que se han adquirido. Estos medios o fuentes de financiamiento constituyen la estructura financiera de la empresa y que en los libros contables recibe la denominación genérica de pasivos, donde se establecen en forma de deudas y obligaciones, clasificándose según su procedencia y plazos.

Es importante destacar que la forma en que se financie la empresa incidirá en la rentabilidad y el riesgo financiero, es así que hay una estrecha correspondencia entre la estructura financiera y la económica. Esto significa que al margen de la identidad contable, las decisiones de financiación condicionan a las de inversión, por lo cual, para que

una empresa sea viable a largo plazo, la rentabilidad de las inversiones debe ser mayor al costo de su financiación.

### Tipos de rentabilidad

Desde el punto de vista contable, el estudio de la rentabilidad se realiza a dos niveles:

1. *Rentabilidad económica.* La rentabilidad económica o de la inversión es una medida del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de su financiación, dado en un determinado periodo. Así, esta se constituye como un indicador básico para juzgar la eficiencia empresarial, pues al no considerar las implicancias de financiamiento permite ver qué tan eficiente o viable ha resultado en el ámbito del desarrollo de su actividad económica o gestión productiva. En otros términos, la rentabilidad económica reflejaría la tasa en la que se remunera la totalidad de los recursos utilizados en la explotación. los ratios más utilizados en su medición relacionan cuatro variables de gestión muy importantes para el empresariado: ventas, activos, capital y resultados (utilidades) como se precisará posteriormente.
2. *Rentabilidad financiera.* Es una medida referida a un determinado periodo, del rendimiento obtenido por los capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios.

### Ratios de rentabilidad

Los ratios de rentabilidad comprenden un conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si una entidad genera ingresos

suficientes para cubrir sus costes y poder remunerar a sus propietarios, en definitiva, son medidas que colaboran en el estudio de la capacidad de generar beneficios por parte de la entidad sobre la base de sus ventas, activos e inversiones. son variados los indicadores de rentabilidad, entre los principales se presentan los siguientes:

1. *Rentabilidad sobre la inversión (ROA)*. Este ratio analiza la rentabilidad de la estructura económica, es decir, del activo. Para ello relaciona el resultado neto de explotación con las inversiones totales realizadas en el activo. De este modo, indica la eficacia o productividad con que han sido utilizados los activos totales de la empresa sin considerar los efectos del financiamiento.  $ROA = \text{Utilidad neta} + \text{intereses} / \text{Activo total}$ . Así, se interpreta como el rendimiento obtenido por la empresa por cada unidad invertida en su actividad, es decir, la tasa con la cual son remunerados los activos de la empresa. Si esta relación se hace mayor, significa que la empresa obtiene más rendimientos de las inversiones.
2. *Rentabilidad operativa del activo*. Es el indicador que mide el éxito empresarial, considerando los factores que inciden favorable o desfavorablemente en el proceso de generación de valor de la empresa.  $ROA = \text{Utilidad operativa} / \text{Activos de operación}$ .
3. *Margen comercial*. Determina la rentabilidad sobre las ventas de la empresa considerando solo los costos de producción.  $MC = \text{ventas} - \text{costo de ventas} / \text{ventas netas}$ .
4. *Rentabilidad neta sobre ventas*. Es una medida de la rentabilidad neta sobre las ventas, donde se consideran los gastos operacionales, financieros, tributarios y laborales de la empresa. indica cuántos céntimos gana la empresa por cada sol vendido de mercadería.  $RNV = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}$ . El ratio debe encontrarse o ser mayor a 0.04.
5. *Rotación de activos*. Es un indicador que refleja la capacidad de la empresa para generar ingresos respecto de un volumen

determinado de activos.  $RA = \text{Total de ventas} / \text{Total de activos}$ . Es decir, mide la efectividad con que se utilizan los activos de la empresa. se puede relacionar con cada tipo de activos, generalmente fijos o corrientes.

6. *Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)*. El ROE indica la rentabilidad obtenida por los propietarios de la empresa y es conocida también como la rentabilidad financiera. Para los accionistas es el indicador más importante pues les revela cómo será retribuido su aporte de capital.  $ROE = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}$ . Este ratio debe encontrarse o ser mayor a 0.07.

#### Factores determinantes de la rentabilidad

De acuerdo con diversas investigaciones realizadas principalmente en los Estados Unidos, se ha demostrado que las principales estrategias que conducirán a obtener mayores utilidades y con ello una mayor rentabilidad son:

- Mayor participación en el mercado del giro del negocio.
- Mayor calidad relativa.
- Reducción de costos promedio.

El segundo factor será imprescindible, puesto que una buena estrategia de calidad por medio de una diferenciación en el producto o servicio conllevará a una mayor acogida y percepción por parte del consumidor, concretándose en mayores ventas y con ello en un aumento de la participación del mercado. Por tanto, las utilidades o los beneficios generados son engañosos cuando se presenta una pérdida de capacidad de competencia, por lo que es necesario tomar en cuenta los elementos señalados, que se resumen en estrategias de innovación y especialización para asegurar el éxito de la empresa.

(Porto, 2015). Define la rentabilidad como la condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho,

utilidad). La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión. Lo habitual es que la rentabilidad haga referencia a las ganancias económicas que se obtienen mediante la utilización de determinados recursos. Por lo general se expresa en términos porcentuales. Tomemos el caso de una panadería que, para producir cada kilogramo de pan que vende a 20 pesos, necesita invertir 15 pesos. Dicha cifra incluye las materias primas, el gasto en electricidad y gas, los impuestos, etc. De este modo, la panadería obtiene una rentabilidad de 5 pesos por cada kilogramo de pan que vende. Se conoce como rentabilidad económica, en definitiva, al rendimiento que se obtiene por las inversiones. En otras palabras: la rentabilidad refleja la ganancia que genera cada peso (dólar, euro, yen, etc.) invertido. Supongamos que el ratio de una compañía X es 25%: quiere decir que la firma obtiene una ganancia de 25 pesos por cada 100 pesos que invierte. La rentabilidad también puede asociarse a los intereses que genera una inversión financiera. Una entidad bancaria puede ofrecer una rentabilidad del 10% a los clientes que depositan el dinero en un plazo fijo. De esta manera, la persona que deposita 1.000 dólares en un plazo fijo a treinta días recibirá 1.100 dólares al momento del vencimiento. Por lo tanto, ganará 100 dólares debido a que la rentabilidad asegurada de la inversión que realizó (1.000 dólares en un plazo fijo) era del 10%.

La rentabilidad social, por su parte, es un fenómeno que se da cuando el desarrollo de una actividad ofrece beneficios en una magnitud mayor a las pérdidas, a toda la sociedad, sin importar si resulta rentable desde un punto de vista económico para el promotor. Este concepto es opuesto al de rentabilidad económica, definido en un párrafo anterior, ya que en ese caso sólo importa si la actividad es beneficiosa para su promotor. Un ejemplo muy usado para graficar el concepto de rentabilidad social es el sistema ferroviario: una línea de ferrocarril es rentable a nivel económico si permite a la empresa que la

administra obtener ingresos mayores que los gastos necesarios para mantenerla, es decir, si la venta de billetes sirve para compensar y la inversión y le brinda ganancias; por otro lado, es rentable socialmente si la sociedad puede ahorrar un monto mayor al de dichos gastos. En este ejemplo, los ciudadanos que hacen uso de la línea de trenes perciben un beneficio a nivel económico, ya que se evitan la inversión económica necesaria para comprar y mantener sus propios vehículos, pero también ahorrar tiempo, dado que el transporte público no les exige ningún tipo de mantenimiento. La rentabilidad social también aparece en el ámbito de la empresa privada, donde es posible diferenciar las siguientes tres clases de rentabilidad:

- *Social primaria*: se refiere a la necesidad u obligación de corregir los daños que su operación puede causar. Esto es muy común en compañías cuyo funcionamiento impacta negativamente en el medio ambiente.
- *Social secundaria*: mientras que la anterior es una responsabilidad obligatoria en muchos países, ésta es optativa, y se aprecia, por ejemplo, en campañas de caridad para los más desfavorecidos, que muchas empresas utilizan como propaganda para ganarse la admiración del público.
- *Social terciaria*: menos directa que la secundaria, la responsabilidad social terciaria se pone de manifiesto cuando una compañía decide actuar en favor de la rentabilidad social en campos que no necesariamente están ligados a su actividad principal, sino que busca mejorar su entorno a través de diversos medios.

### **La rentabilidad en las organizaciones**

(Arturo, 2012). Considera que la rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un

área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos. Pero una definición más precisa de la rentabilidad es la de un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla. Para hallar esta rentabilidad debemos dividir la utilidad o la ganancia obtenida entre la inversión, y al resultado multiplicarlo por 100 para expresarlo en términos porcentuales:

$$\text{Rentabilidad} = (\text{Utilidad o Ganancia} / \text{Inversión}) \times 100$$

Por ejemplo, si invertimos 100 y luego de un año la inversión nos generó utilidades de 30, aplicando la fórmula:  $(30 / 100) \times 100$ , podemos decir que la inversión nos dio una rentabilidad de 30% o, dicho en otras palabras, la inversión o capital tuvo un crecimiento del 30%. O, por ejemplo, si invertimos 100 en un activo y luego lo vendemos a 300, aplicando la fórmula:  $(300 - 100 / 100) \times 100$ , podemos decir que la inversión nos dio una rentabilidad de 200% o, dicho en otras palabras, la inversión o capital tuvo una variación del 200%.

El término rentabilidad también es utilizado para determinar la relación que existe entre las utilidades de una empresa y diversos aspectos de ésta, tales como las ventas, los activos, el patrimonio, el número de acciones, etc. En este caso, para hallar esta rentabilidad simplemente debemos dividir las utilidades entre el valor del aspecto que queremos analizar, y al resultado multiplicarlo por 100 para convertirlo en porcentaje. Por ejemplo, si tenemos ventas por 120 y en el mismo periodo hemos obtenido utilidades por 30, aplicando la fórmula:  $(30 / 120) \times 100$ , podemos decir que la rentabilidad de la empresa con respecto a las ventas fue de 25% o, dicho en otras palabras, las utilidades de la empresa representaron el 25% de las ventas.

### **Rentabilidad económica y financiera**

### *Rentabilidad económica*

(Kiziryán, 2014). Hace referencia a un beneficio promedio de la empresa por la totalidad de las inversiones realizadas. Se representa en porcentaje y se traduce de la siguiente manera, si la rentabilidad de una empresa en un año es del 10% significa que ha ganado 10€ por cada 100 invertidos. La rentabilidad económica compara el resultado que hemos obtenido con el desarrollo de la actividad de la empresa con las inversiones que hemos realizado para obtener dicho resultado. Obtenemos un resultado al que todavía no hemos restado los intereses, gastos ni impuestos. Se conoce comúnmente como EBITDA. Para calcular la rentabilidad económica de una empresa y conocer el rendimiento conseguido por cada unidad monetaria invertida se utiliza el ratio rentabilidad de los activos (ROA, return on assets en inglés). Es el resultado de multiplicar el margen de beneficios por la rotación del activo, es decir, el margen que obtenemos de la venta de un producto o servicio por las veces que lo vendemos. Como cada actividad, para aumentar la rentabilidad económica, cada empresa tendrá que adoptar la mejor estrategia para su negocio. Una manera de aumentar la rentabilidad económica es aumentando los precios de venta y reduciendo los costes, aunque como hemos dicho, esto no lo podemos aplicar a todas las actividades económicas. Por ejemplo, si nos encontramos ante un negocio que se enfrenta a mucha competencia en precios, no podrá subir los precios sino que tendrá que aumentar las ventas. Recordemos que la rentabilidad económica la obtenemos de dos variables el margen de beneficio y el número de ventas. Si no podemos subir el margen, tendremos que subir el número de ventas.

### *Rentabilidad financiera*

Por otro lado, la rentabilidad financiera hace referencia al beneficio que se lleva cada uno de los socios de una empresa, es decir, el beneficio de haber hecho el esfuerzo de invertir en esa empresa. Mide



la capacidad que posee la empresa de generar ingresos a partir de sus fondos. Por ello, es una medida más cercana a los accionistas y propietarios que la rentabilidad económica. El ratio para calcularla es el ratio sobre capital, conocido comúnmente como ROE (return on equity). En términos de cálculo es la relación que existe entre el beneficio neto y el patrimonio neto de la empresa. Existen tres maneras de mejorar la rentabilidad financiera: aumentando el margen, aumentando las ventas o disminuyendo el activo, o aumentar la deuda para que así la división entre el activo y los fondos propios sea mayor.

### ***Diferencia entre rentabilidad financiera y rentabilidad económica***

La rentabilidad económica (RE) es diferente de la rentabilidad financiera (RF), porque la rentabilidad económica utiliza todos los activos utilizados para generar esa rentabilidad, mientras que la rentabilidad financiera solo utiliza los recursos propios, es decir, la RF no tiene en cuenta la deuda utilizada para generar esa rentabilidad, por lo que tendrá un efecto apalancamiento financiero. Así, a través de la siguiente fórmula podemos establecer una relación entre ambas rentabilidades, establecer la rentabilidad financiera real y adquirir nociones de cuándo el apalancamiento es positivo o negativo para una empresa:  **$RF = RE [RE + k(1-t)] \times D/ RP$**

- RF: Rentabilidad financiera.
- RE: rentabilidad económica.
- K: Coste de la deuda (interés)
- t: impuestos
- t: apalancamiento financiero
- D: deuda o pasivo total de la empresa
- RP: Recursos propios

Cuando la RE es mayor que el coste de la deuda (k), el apalancamiento financiero es positivo y la RF será mayor que la RF, si en cambio el coste de la deuda es mayor que la RE, habrá un efecto

apalancamiento negativo y la RF será menor que la RE. Además, cuanto mayor sea la deuda (D) utilizada para financiar una inversión mayor será el apalancamiento financiero y por tanto mayor será la RF en comparación con la RE., menor será la rentabilidad financiera, pero la rentabilidad puede ser mayor debido al apalancamiento financiero. Si una empresa no utiliza deuda, la RE será igual a la RF.

#### Rentabilidad social

No debemos olvidarnos tampoco, del concepto de rentabilidad social. Éste hace referencia a los beneficios que puede obtener una sociedad de un proyecto o inversión de una empresa. Es independiente del concepto de rentabilidad económica ya que un proyecto puede ser rentable socialmente pero no serlo económicamente para el inversor. Normalmente es un concepto que se aplica en la construcción de infraestructuras en una sociedad. Por ejemplo, la construcción de una carretera será rentable socialmente si los ciudadanos ahorran en tiempo, comodidad y precio al utilizar la nueva carretera y no otra.

### 1.1.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

#### **Administración.**

Personal de mandos superiores y medios, diferente al Titular, directamente responsables de todas las actividades en la institución, incluyendo el diseño, la implementación y la eficacia operativa del control interno.

#### **Atributos.**

Información adicional que proporciona una explicación más detallada respecto de los principios y los requisitos de documentación y formalización para el desarrollo de un Sistema de Control Interno efectivo.

**Activo.**

Conjunto de bienes y derechos pertenecientes a una Sociedad.

**Activos financieros.**

Hacen referencia a letras, bonos, obligaciones, acciones, instrumentos derivados, etc.

**Amortización.**

Devolución parcial o total (cancelación) de una deuda. Por tanto, si nos referimos a una hipoteca, por ejemplo, supone la devolución del crédito; si se trata de un título de renta fija, es el emisor el que devuelve su capital al inversor.

**Ampliación de capital.**

Operación utilizada por las empresas para aumentar su capital social mediante la emisión de acciones nuevas.

**Ampliación de hipoteca.**

Novación del plazo o del importe por uno mayor. A la hora de ampliar una hipoteca debe considerarse si es mejor la subrogación, esto es la formalización de otra hipoteca con otra entidad financiera y con unas condiciones más ventajosas.

**Arras.**

Cantidad de dinero que supone una parte del precio total de la vivienda, que el comprador entrega al vendedor como garantía de que cerrará la operación en un plazo determinado.

**Aval.**

Garantía de una tercera persona, normalmente un familiar del comprador (prestatario), que garantiza el pago del préstamo en caso de no poder hacerlo éste.

**Capital.**

Valor permanente que de forma periódica produce intereses o rentas /  
Factor de producción formado por la acumulación de riqueza que se  
destina a la actividad productiva para generar más riquezas.

**Capital de una hipoteca.**

Importe nominal del préstamo hipotecario, sin incluir los intereses.

**Capitalización bursátil.**

Valor de una empresa según la cotización de sus acciones en Bolsa.

**Carencia.**

Periodo del préstamo durante el cual sólo se pagan intereses (no se  
paga capital), o incluso no se paga ninguna cantidad.

**Cartera (Portafolio).**

Conjunto de valores mobiliarios que forman parte de un patrimonio.

**Casar.**

Hacer coincidir cantidades ofrecidas y demandadas de un mismo valor  
a un mismo precio.

**Cesión de un crédito.**

Operación financiera por la cual el acreedor de un crédito transmite  
una parte o el total de este a un tercero.

**Cheque.**

Es un título valor por medio del cual una persona llamada girador  
(quien posee una cuenta bancaria gira el cheque), ordena a un banco  
para que pague una determinada suma de dinero a la orden de un  
tercero llamado beneficiario.

**Competencia profesional.**

Cualificación para llevar a cabo las responsabilidades asignadas. Requiere habilidades y conocimientos, que son adquiridos generalmente con la formación y experiencia profesional y certificaciones. Se expresa en la actitud y el comportamiento de los individuos para llevar a cabo sus funciones y cumplir con sus responsabilidades.

**Controles a nivel institución.**

Controles que tienen un efecto generalizado en el sistema de control interno institucional; los controles a nivel institución pueden incluir controles relacionados con el proceso de evaluación de riesgos de la entidad, ambiente de control, organizaciones de servicios, elusión de controles y supervisión.

**Controles generales.**

Políticas y procedimientos que se aplican a todos o a un segmento amplio de los sistemas de información institucionales; los controles generales incluyen la gestión de la seguridad, accesos lógicos y físicos, configuraciones, segregación de funciones y planes de contingencia.

**Crédito blando.**

Crédito que se concede a largo plazo con bajas tasas de interés para favorecer una inversión.

**Crédito de enlace.**

Adelanto. Crédito otorgado a corto plazo para dar liquidez a una persona o entidad hasta que se pacta un nuevo préstamo a más largo plazo.

**Crédito documentario.**

Operación por la cual una entidad financiera se compromete a poner a disposición de un cliente un importe de dinero a condición de que éste aporte determinados documentos y cumpla ciertos requisitos.

**Crédito puente.**

Crédito obtenido como financiación temporal y con la garantía de un ingreso futuro del prestatario, que le permita su reembolso.

**Crédito renovable.**

Crédito que se renueva de manera automática a su vencimiento, de manera que en realidad es equiparable a una línea de crédito permanente.

**Crédito.**

Comprende los intereses y todos los demás gastos y cargas que el prestatario está obligado a pagar, incluidos los de seguros de amortización del crédito por fallecimiento, invalidez, enfermedad o desempleo del titular, que sean exigidos por el prestamista para la concesión del crédito.

**Cuenta corriente.**

Contrato en virtud del cual un banco se obliga a cumplir las órdenes de pago de otra persona (llamada “cuentacorrentista”) hasta el límite de la cantidad de dinero depositado en dicha cuenta, o del crédito que se haya estipulado entre las partes. Es un instrumento básico en el negocio bancario pues permite a los bancos captar dinero del público, con lo que se obtienen fondos para préstamos y otras actividades, ofreciendo a los clientes la seguridad de la custodia de su dinero y un medio de pago ágil y ampliamente aceptado.

**Elusión de controles.**

Omisión del cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos con la intención de obtener beneficios personales, simular el cumplimiento de ciertas condiciones o propiciar actividades comúnmente ilícitas. Estructura organizacional. Unidades administrativas, procesos sustantivos y adjetivos y cualquier otra estructura utilizada por la Dirección para lograr los objetivos institucionales.

**Evaluación del Sistema de Control Interno.**

Proceso mediante el cual, servidores públicos independientes a los responsables de los procesos susceptibles de evaluación o a través de externos, determinan la idoneidad, eficacia, eficiencia y economía en la aplicación del control interno en la institución, las unidades administrativas, los procesos, funciones y actividades, y definen y atienden las debilidades del Sistema de Control Interno.

**Indicadores de desempeño.**

Medidas de evaluación del desempeño de la institución en el logro de los objetivos.

**Información de calidad.**

Información proveniente de fuentes confiables y es adecuada, actual, completa, exacta, accesible y proporcionada de manera oportuna.

**Importancia relativa.**

Es la conclusión, respecto del análisis de la naturaleza e impacto de cierta información, en la que la omisión o presentación incorrecta de ésta, no tiene efectos importantes en las decisiones que los diversos usuarios adopten.

**Líneas de reporte.**

Líneas de comunicación, internas y externas, a todos los niveles en la institución que proporcionan métodos de comunicación que pueden circular en todas las direcciones al interior de la estructura organizacional.

**Mejora continua.**

Proceso de optimización y perfeccionamiento del Sistema de Control Interno; de la eficacia, eficiencia y economía de su gestión; y de la mitigación de riesgos, a través de indicadores de desempeño y su evaluación periódica.

**Objetivos cualitativos.**

Objetivos que la Dirección puede necesitar para diseñar indicadores de desempeño que señalen el nivel o grado de desempeño, tales como hitos.

**Objetivos cuantitativos.**

Las normas e indicadores de desempeño pueden ser un porcentaje específico o un valor numérico.

**Políticas.**

Declaraciones de responsabilidad respecto de los objetivos de los procesos, sus riesgos relacionados y el diseño, implementación y eficacia operativa de las actividades de control.

**Planes de contingencia.**

Proceso definido para identificar y atender la necesidad institucional de responder a los cambios repentinos en el personal y que pueden comprometer el Sistema de Control Interno.

**Rendimiento.**

La relación porcentual entre la venta y el precio corriente del mercado.



**Rentabilidad.**

Es la ganancia o pérdida generada por una inversión pasado un determinado período de tiempo. Se suele referir también a la rentabilidad total, e incluye el cambio de valor de un título más todos los intereses, dividendos y ganancias de capital generadas y distribuidas durante la tenencia de dicho título.

**Renting.**

Modalidad de arrendamiento de bienes muebles, a medio o largo plazo, por la que el arrendatario se compromete al pago de una renta fija mensual, durante un plazo determinado, y el arrendador se compromete a ceder el uso del bien y a prestar una serie de servicios que incluyen el mantenimiento o servicio técnico, su cobertura de seguro, etc. La principal diferencia con el leasing es que el renting no implica la opción de compra al final del contrato.

**Riesgo.**

Es el peligro de pérdida financiera que el inversor debe valorar al colocar sus fondos. Una inversión de alto riesgo supone que el inversor esperará obtener una alta rentabilidad de la misma que le compense el riesgo y a la inversa, el grado de rentabilidad suele ir parejo al del riesgo que asume.

**Seguridad razonable.**

Alto nivel de confianza, más no absoluto, de que los objetivos de la institución serán alcanzados.

**Sistema de información.**

Personal, procesos, datos y tecnología, organizados para obtener, comunicar o disponer de la información.

**Tipo de Interés Fijo.**

Tipo de interés que es fijo para todo el período de duración del préstamo, crédito o reagrupación de préstamos. Este tipo suele ser mayor que el tipo de interés variable inicial, ya que el banco o caja asume un mayor riesgo.

**Tipo de interés legal.**

De acuerdo con el Código Civil, es el que se aplica como indemnización de daños y perjuicios cuando el deudor incurriese en mora (retraso en el cumplimiento de su obligación).

**Tipo de Interés Mixto.**

Alterna el tipo de interés fijo y el variable. Los préstamos a interés variable establecen un plazo inicial en el que el interés es fijo.

**Tipo de Interés.**

Es el precio que se paga por el dinero prestado. Se suele expresar en un tanto por ciento anual. Al banco se le devuelve, aparte de la cantidad prestada, este porcentaje calculado sobre aquella cifra. En esta materia rige el principio de libertad de pactos: En principio, no hay limitación al tipo de interés que puede exigir el banco porque se considera que es libremente pactado entre las partes. De todas formas, el tipo de interés no puede ser usurario o abusivo, lo cual lo declara el juez a la vista de la ley aplicable a la materia.

**TIC.**

Tecnologías de Información y Comunicaciones; procesos de información habilitados con la Tecnología.

**Unidades administrativas.**

División administrativa, establecida en instrumento jurídico respectivo, de los ejecutores de gasto del sector público y que para

efectos de la programación, presupuesto, ejercicio, control y evaluación del gasto público federal estén constituidas en unidades responsables.

**Vencimiento.**

Cumplimiento del plazo de una deuda u obligación.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación “sistema de control interno operativo y la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz, 2017”, permitió demostrar que el sistema de control interno operativo influyó en la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz.

Así mismo, proporciona lineamientos para implementar adecuadamente el sistema de control interno operativo, lo que permitirá el incremento de la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz, lo que redundará en el logro de metas y objetivos de las empresas.

Asimismo, la investigación será tomada como referencia para futuras investigaciones que se relacionen con las ciencias económicas y administrativas, y con empresas cuyas problemáticas se asemejen.

En ese contexto, los beneficios de la investigación son mayores a los costos.

## **1.3. PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo el sistema de control interno operativo influye en la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz, 2017?

## **1.4. CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Tiempo y lugar de ejecución del proyecto
<b>Control interno operativo</b>	Es un proceso efectuado por la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos, que son: Eficacia y eficiencia de las operaciones. Fiabilidad de la información financiera. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.	Como parte fundamental del desarrollo de un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, es necesario que tanto la política como los objetivos establecidos sobre la base de la evaluación de riesgos, entre otros aspectos, y su correspondiente programación, tengan su correspondiente despliegue sobre los procesos de la organización que son, en definitiva, los que a través de sus actividades y operaciones pueden llegar a originar daños a los trabajadores.	Mayo – setiembre de 2018.  Distrito de Huaraz
<b>Rentabilidad</b>	Es la relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho; cuando se trata del rendimiento financiero; se suele expresar en porcentajes.	Es cualquier acción económica en la que se movilizan una serie de medios, materiales, recursos humanos y recursos financieros con el objetivo de obtener una serie de resultados. Es decir, la rentabilidad es el rendimiento que producen una serie de capitales en un determinado periodo de tiempo. Es una forma de comparar los medios que se han utilizado para una determinada acción, y la renta que se ha generado fruto de esa acción.	Mayo – setiembre de 2018.

## 1.5. HIPÓTESIS

### 1.5.1. Hipótesis general

El Sistema de control interno operativo influye negativamente en la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz, 2017.

#### Variables

- Variable Independiente (X): control interno operativo.
- Variable Dependiente (Y): rentabilidad.

## 1.6. OBJETIVOS

### 1.6.1. Objetivo General

Determinar si el sistema de control interno operativo influye en la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz, 2017.

#### **1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir los principios de ambiente de control y evaluación de riesgos de las empresas ferreteras de Huaraz.
- Identificar los principios de actividades de control, información, comunicación y supervisión de las empresas ferreteras de Huaraz.
- Analizar la rentabilidad económica de las empresas ferreteras de Huaraz.
- Describir la rentabilidad financiera de las empresas ferreteras de Huaraz.

## II: METODOLOGÍA

### 2.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

**Descriptiva:** Porque permitió describir y conocer las actividades y procesos del sistema de control interno operativo y la rentabilidad en las empresas ferreteras del distrito de Huaraz; para lo cual se identificó la influencia que existe entre la variable independiente y dependiente.

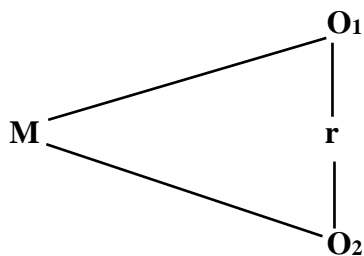
**No experimental:** Las variables de la investigación fueron observados y analizados, pero no manipuladas.

**Aplicada:** Porque permitió investigar un caso real, reconocer las limitaciones del sistema de control interno operativo y la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz.

**Transversal:** Se estudió un periodo de tiempo específico, siendo éste el período 2017.

**Contrastación: Modelo Lógico;** que permitió ver las consecuencias de la demostración de la hipótesis.

La recolección de datos se dio un solo corte de tiempo, cuya representación fue el siguiente:



**M** = Muestra

**O<sub>1</sub>** = Variable 1

**O<sub>2</sub>** = Variable 2

$r$  = Relación de las variables de estudio

## POBLACIÓN Y MUESTRA

### Población

Para la investigación se tomó como población a 48 empresas ferreteras de Huaraz.

### Muestra

a. **Tipo:** Probabilística.

b. **Marco muestral:** Administradores de las 48 empresas ferreteras de Huaraz.

c. **Tamaño muestral:**

Para calcular el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

$n_0$  = Tamaño de la muestra inicial.

$Z$  = 1.96 = Para un nivel de confianza del 95%.

$E$  = 0.05 = Para un error estándar del 5%.

$p$  = 0.70 = Probabilidad de éxitos.

$q$  = 0.30 = Probabilidad de fracasos.

a. Tamaño inicial sin ajustes:

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.70)(0.30)}{(0.05)^2}$$

$$n_0 = 329.2800$$

1. Tamaño de la muestra ajustada:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

Donde:

$N$  = Muestra ajustada.

$n_0$  = Tamaño de la muestra inicial.

$N$  = Población.

Reemplazando valores, se tiene:

$$n = \frac{329}{1 + \frac{329-1}{48}}$$

$$n_0 = 42$$

## **2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Técnica de investigación**

#### **Análisis Documental**

Es una herramienta formal y normativa que se empleó con la finalidad de obtener, procesar y comunicar los datos, con el propósito de medir los diversos indicadores de las variables que sustentaran el trabajo de investigación, así como demostrar el cumplimiento de los objetivos, adicionalmente permitió reconocer la información teórica-científica formales para el marco teórico.

#### **La encuesta**

Esta técnica permitió obtener información de interés sociológico mediante el uso del cuestionario previamente elaborado, a través del cual se pudo conocer la opinión y valoración de los sujetos seleccionados en la muestra sobre el asunto a investigar.

#### **Instrumentos de investigación**

##### **Ficha de análisis de documental**

La ficha de análisis es un instrumento que se aplicó a los documentos relacionados con la variable “control interno operativo” y “rentabilidad”.

##### **Cuestionario**



Se formuló una relación de interrogantes relacionadas con los indicadores y dimensiones de la variable “control interno operativo” y “rentabilidad”.

### **2.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Los datos obtenidos, fueron procesados empleando el software SPSS y excel, los que permitieron la construcción de una base de datos, así como la presentación de cuadros estadísticos y gráficos de los resultados.

Así mismo, los datos se procesaron haciendo uso de los métodos de observación deductivo, inductivo, logrando obtener resultados mediante cuadros estadísticos y la interpretación de estos mediante el análisis.

Se analizaron las variables de la investigación, tales como:

- **Variable independiente:** “control interno operativo”, la influencia se avaluó a través del análisis de la implementación del sistema de control interno operativo.
- **Variable dependiente:**
- “rentabilidad”, su afectación se evaluó a través de los resultados del control interno operativo.

### III: RESULTADOS

#### 3.1. Descripción de los principios de ambiente de control y evaluación de riesgos de las empresas ferreteras de Huaraz.

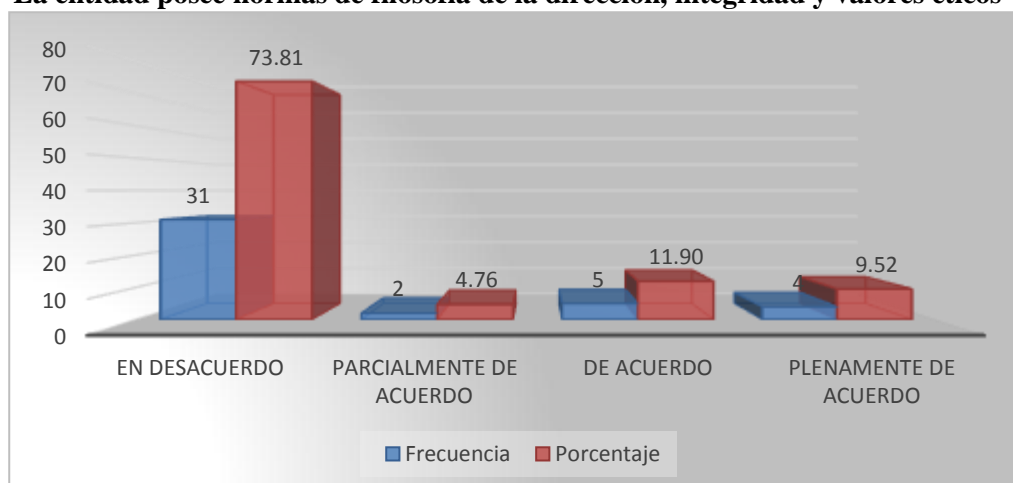
##### Principios de ambiente de control y evaluación de riesgos

Tabla N° 1 La entidad posee normas de filosofía de la dirección, integridad y valores éticos		
Ítems	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	31	73.81
Parcialmente de acuerdo	2	4.76
De acuerdo	5	11.90
Plenamente de acuerdo	4	9.52
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Empresas ferreteras de Huaraz.*

Figura N° 1

##### La entidad posee normas de filosofía de la dirección, integridad y valores éticos



Fuente: Elaboración propia.

##### Interpretación:

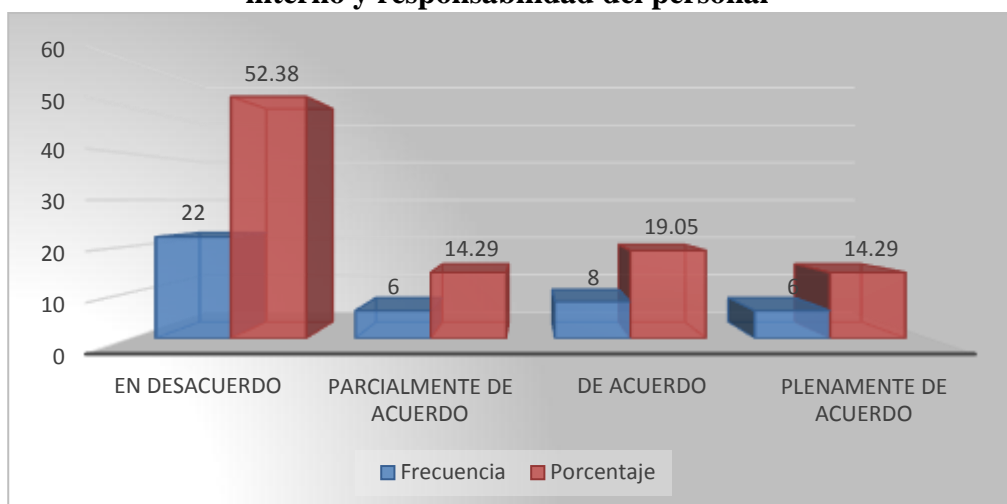
De la tabla y figura se tiene que el 73.81% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas poseen normas de filosofía de la dirección, integridad y valores éticos; el 11.90% consideró estar de acuerdo; el 9.52% expresó estar plenamente de acuerdo; y el 4.76% respondió estar parcialmente de acuerdo.

**Tabla N° 2**  
**La empresa cuenta con directivas para evaluar el desempeño del control interno y responsabilidad del personal por sus actos respecto al control interno**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	22	52.38
Parcialmente de acuerdo	6	14.29
De acuerdo	8	19.05
Plenamente de acuerdo	6	14.29
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Empresas ferreteras de Huaraz.*

**Figura N° 2**  
**La empresa cuenta con directivas para evaluar el desempeño del control interno y responsabilidad del personal**



**Fuente: Elaboración propia.**

**Interpretación:**

De la tabla y figura se tiene que el 52.38% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas cuenta con directivas para evaluar el desempeño del control interno y responsabilidad del personal por sus actos respecto al control interno; el 19.05% consideró estar de acuerdo; el 14.29% expresó estar plenamente de acuerdo; y el 14.29% respondió estar parcialmente de acuerdo.

**Tabla N° 3**

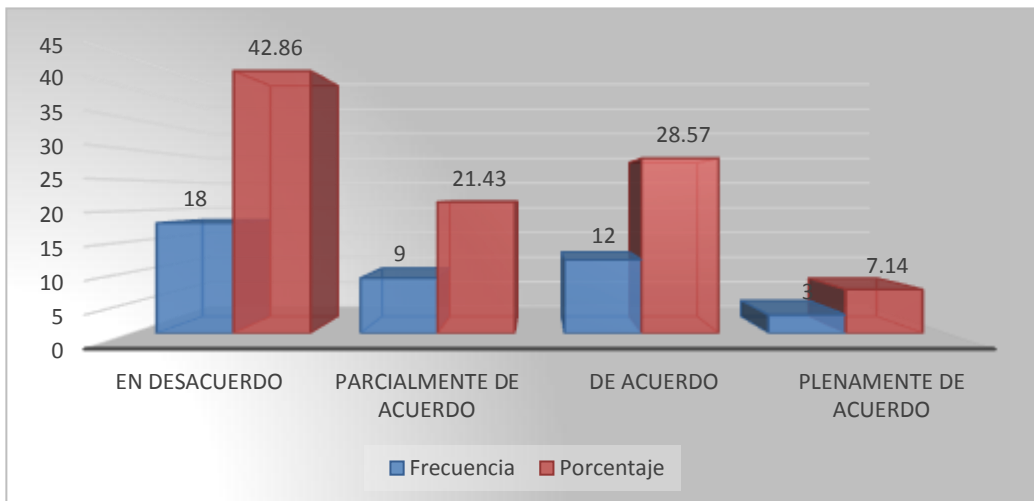
**La empresa cuenta con plan estratégico coherente y ordenado que orienta los esfuerzos organizacionales hacia la consecución de los objetivos**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	18	42.86
Parcialmente de acuerdo	9	21.43
De acuerdo	12	28.57
Plenamente de acuerdo	3	7.14
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Empresas ferreteras de Huaraz.*

**Figura N° 3**

**La empresa cuenta con plan estratégico coherente y ordenado que orienta los esfuerzos organizacionales hacia la consecución de los objetivos**



**Fuente: Elaboración propia**

**Interpretación:**

De la tabla y figura se tiene que el 42.86% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas cuentan con plan estratégico coherente y ordenado que orienta los esfuerzos organizacionales hacia la consecución de los objetivos; el 28.57% consideró estar de acuerdo; el 21.43% expresó estar parcialmente de acuerdo; y el 7.14% respondió estar plenamente de acuerdo.

**3.2. Identificación de los principios de actividades de control, información, comunicación y supervisión de las empresas ferreteras de Huaraz.**

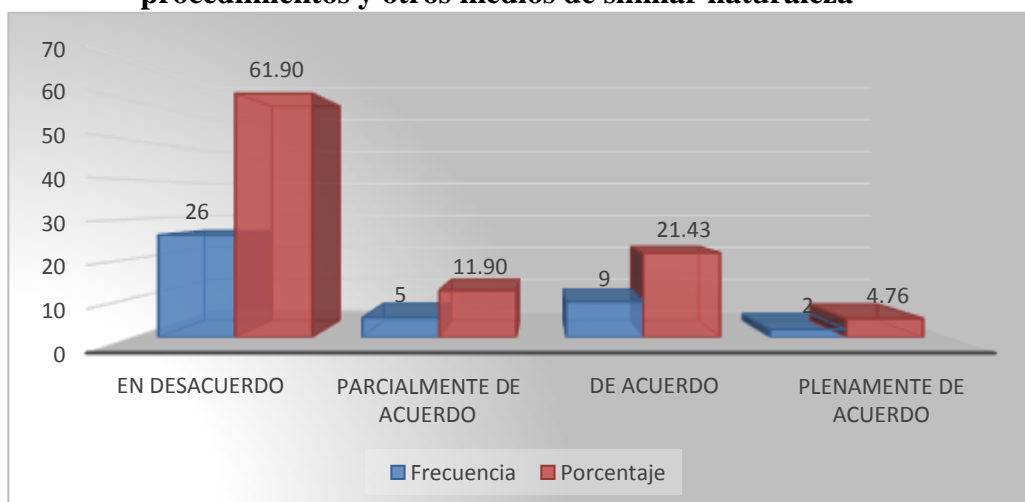
**Principios de actividades de control, información, comunicación y supervisión.**

**Tabla N° 4**  
**La organización implementa actividades de control a través de políticas, procedimientos y otros medios de similar naturaleza**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	26	61.90
Parcialmente de acuerdo	5	11.90
De acuerdo	9	21.43
Plenamente de acuerdo	2	4.76
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Empresas ferreteras de Huaraz.*

**Figura N° 4**  
**La organización implementa actividades de control a través de políticas, procedimientos y otros medios de similar naturaleza**



**Fuente: Elaboración propia.**

**Interpretación:**

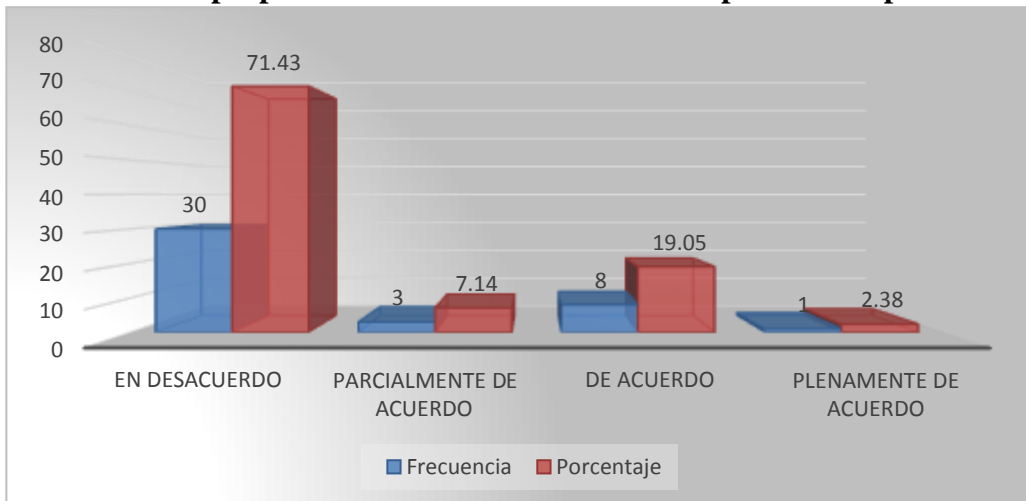
De la tabla y figura se tiene que el 61.90% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las organizaciones implementan actividades de control a través de políticas, procedimientos y otros medios de similar naturaleza; el 21.43% consideró estar de acuerdo; el 11.90% expresó estar parcialmente de acuerdo; y el 4.76% respondió estar plenamente de acuerdo.

**Tabla N° 5**  
**La empresa posee medios de información pertinente y de calidad, así como canales apropiados de conformidad con las disposiciones aplicables**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	30	71.43
Parcialmente de acuerdo	3	7.14
De acuerdo	8	19.05
Plenamente de acuerdo	1	2.38
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Empresas ferreteras de Huaraz.*

**Figura N° 5**  
**La empresa posee medios de información pertinente y de calidad, así como canales apropiados de conformidad con las disposiciones aplicables**



**Fuente: Elaboración propia.**

**Interpretación:**

De la tabla y figura se tiene que el 71.43% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas poseen medios de información pertinente y de calidad, así como canales apropiados de conformidad con las disposiciones aplicables; el 19.05% consideró estar de acuerdo; el 7.14% expresó estar parcialmente de acuerdo; y el 38% respondió estar plenamente de acuerdo.

**Tabla N° 6**

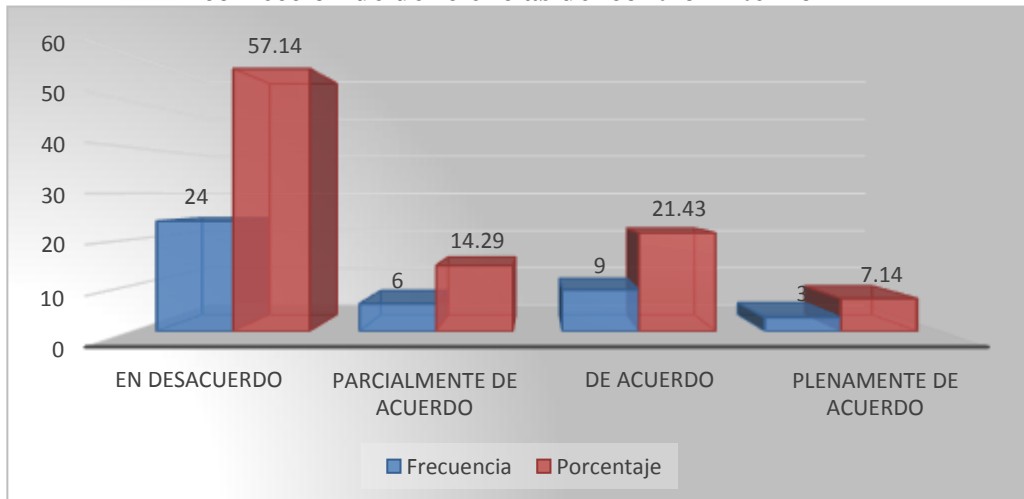
**La empresa implementa políticas que dinamicen las actividades para la adecuada supervisión del control interno, evaluación de resultados y corrección de deficiencias del control interno**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	24	57.14
Parcialmente de acuerdo	6	14.29
De acuerdo	9	21.43
Plenamente de acuerdo	3	7.14
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Empresas ferreteras de Huaraz.*

**Figura N° 6**

**La empresa implementa políticas que dinamicen las actividades para la adecuada supervisión del control interno, evaluación de resultados y corrección de deficiencias del control interno**



**Fuente. Elaboración propia.**

**Interpretación:**

De la tabla y figura se tiene que el 57.14% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas implementan políticas que dinamicen las actividades para la adecuada supervisión del control interno, evaluación de resultados y corrección de deficiencias del control interno; el 21.43% consideró estar de acuerdo; el 14.29% expresó estar parcialmente de acuerdo; y el 7.14% respondió estar plenamente de acuerdo.

### 3.3. Análisis de la rentabilidad económica de las empresas ferreteras de Huaraz.

#### Rentabilidad económica

Tabla N° 7

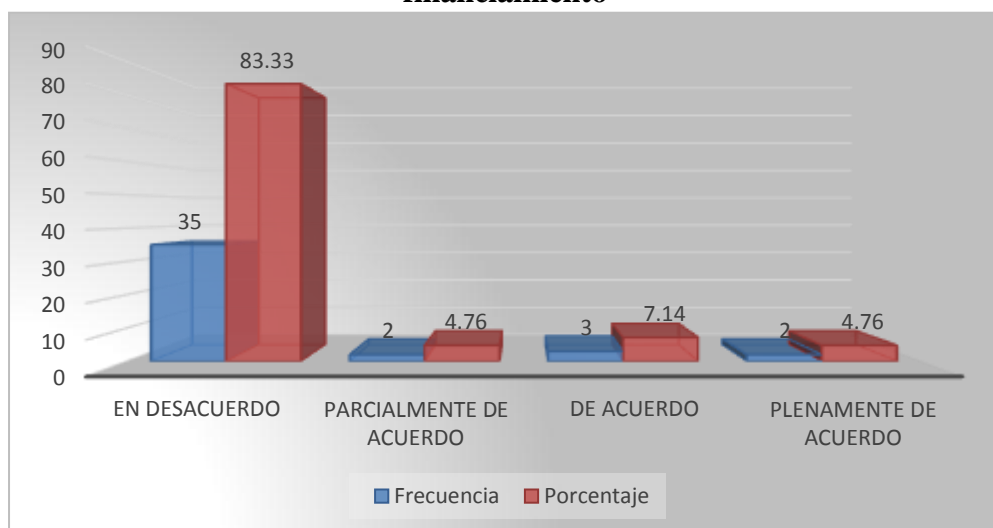
La empresa conoce el rendimiento de sus activos con independencia de su financiamiento

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	35	83.33
Parcialmente de acuerdo	2	4.76
De acuerdo	3	7.14
Plenamente de acuerdo	2	4.76
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Empresas ferreteras de Huaraz.

Figura N° 7

La empresa conoce el rendimiento de sus activos con independencia de su financiamiento



Fuente. Elaboración propia.

#### Interpretación:

De la tabla y figura se tiene que el 88.33% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas conocen el rendimiento de sus activos con independencia de su financiamiento; el 7.14% consideró estar de acuerdo; el 4.76% expresó estar parcialmente de acuerdo; y el 4.76% respondió estar plenamente de acuerdo.



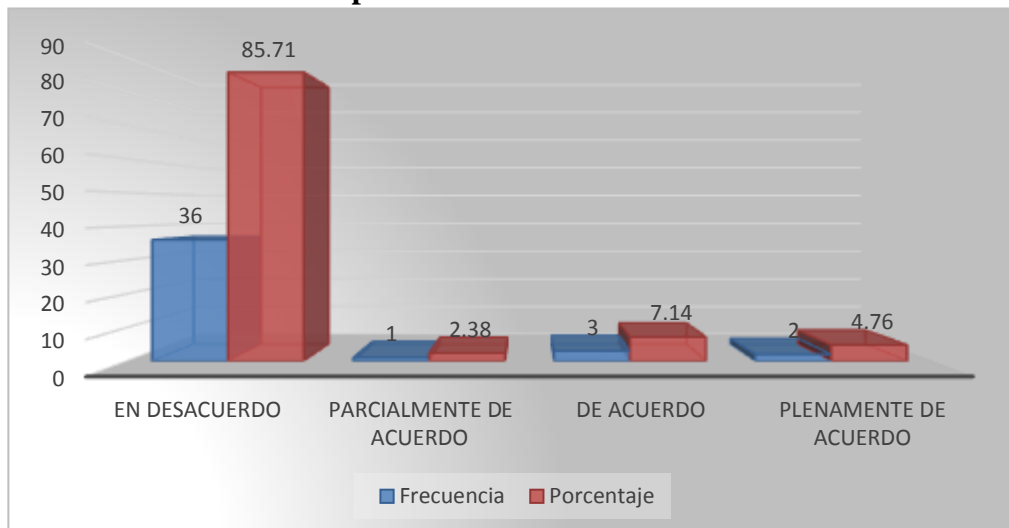
**Tabla N° 8**  
**Los directivos miden la eficiencia de los recursos económicos invertidos en el proceso de comercialización**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	36	85.71
Parcialmente de acuerdo	1	2.38
De acuerdo	3	7.14
Plenamente de acuerdo	2	4.76
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Empresas ferreteras de Huaraz.*

**Figura N° 8**

**Los directivos miden la eficiencia de los recursos económicos invertidos en el proceso de comercialización**



**Fuente. Elaboración propia.**

**Interpretación:**

De la tabla y figura se tiene que el 85.71% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que los directivos miden la eficiencia de los recursos económicos invertidos en el proceso de comercialización; el 7.14% consideró estar de acuerdo; el 4.76% expresó estar plenamente de acuerdo; y el 2.38% respondió estar parcialmente de acuerdo.

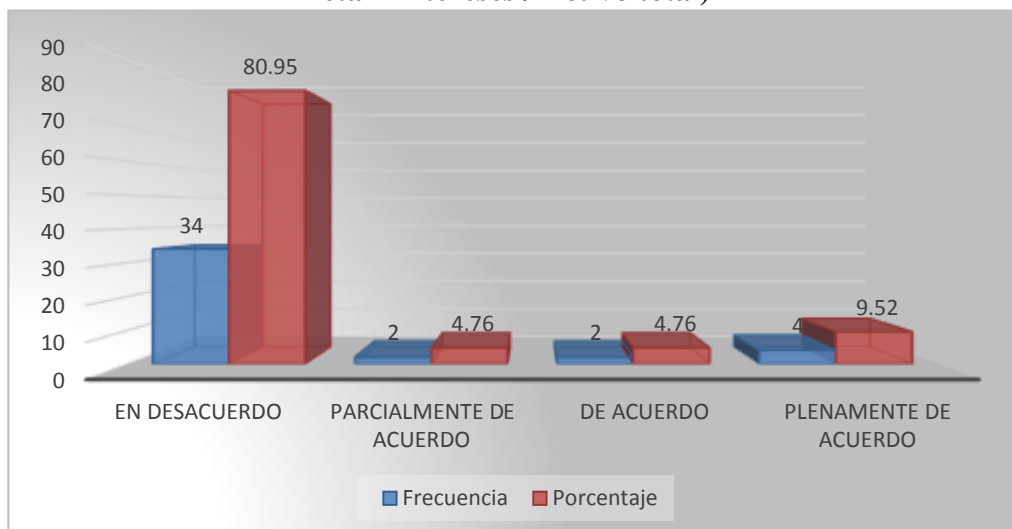
**Tabla N° 9**  
**La empresa calcula la rentabilidad sobre la inversión (ROA = Utilidad neta + intereses / Activo total)**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	34	80.95
Parcialmente de acuerdo	2	4.76
De acuerdo	2	4.76
Plenamente de acuerdo	4	9.52
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Empresas ferreteras de Huaraz.*

**Figura N° 9**

**La empresa calcula la rentabilidad sobre la inversión (ROA = Utilidad neta + intereses / Activo total)**



**Fuente. Elaboración propia.**

**Interpretación:**

De la tabla y figura se tiene que el 80.95% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas calculan la rentabilidad sobre la inversión (ROA = Utilidad neta + intereses / Activo total); el 9.52% consideró estar plenamente de acuerdo; el 4.76% expresó estar plenamente de acuerdo; y el 4.76% respondió estar de acuerdo.

### 3.4. Descripción de la rentabilidad financiera de las empresas ferreteras de Huaraz.

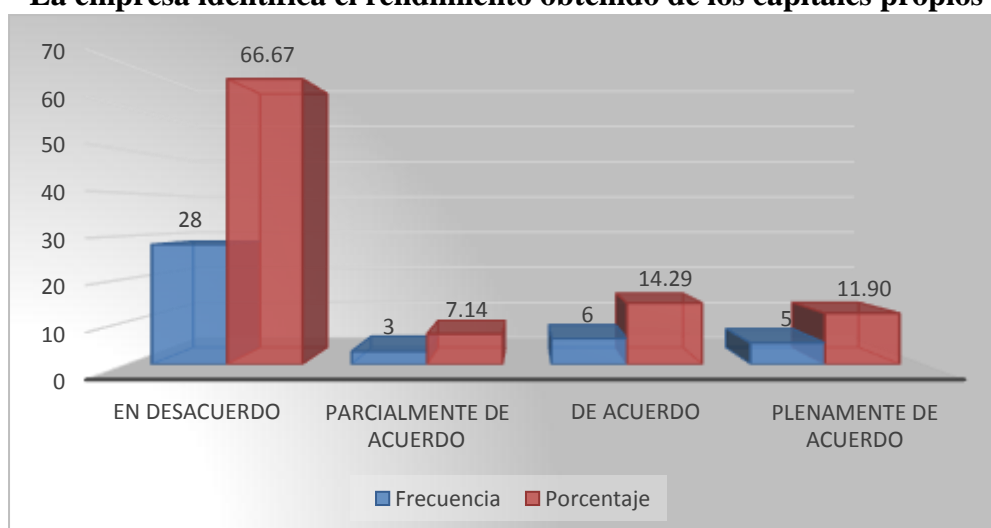
#### Rentabilidad financiera

**Tabla N° 10**  
**La empresa identifica el rendimiento obtenido de los capitales propios**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	28	66.67
Parcialmente de acuerdo	3	7.14
De acuerdo	6	14.29
Plenamente de acuerdo	5	11.90
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Empresas ferreteras de Huaraz.*

**Figura N° 10**  
**La empresa identifica el rendimiento obtenido de los capitales propios**



**Fuente. Elaboración propia.**

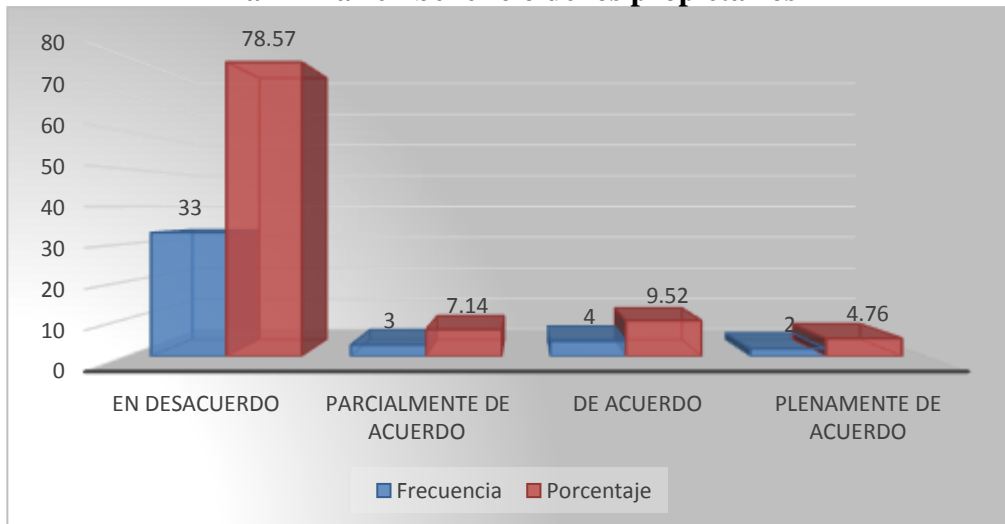
#### **Interpretación:**

De la tabla y figura se tiene que el 66.67% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas identifican el rendimiento obtenido de sus capitales propios; el 14.29% consideró estar de acuerdo; el 11.90% expresó estar plenamente de acuerdo; y el 7.14% respondió estar de acuerdo.

<b>Tabla N° 11</b> <b>Los directivos implementan políticas de rentabilidad orientadas a maximizar en beneficio de los propietarios</b>		
<b>Ítems</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	33	78.57
Parcialmente de acuerdo	3	7.14
De acuerdo	4	9.52
Plenamente de acuerdo	2	4.76
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Empresas ferreteras de Huaraz.*

**Figura N° 11**  
**Los directivos implementan políticas de rentabilidad orientadas a maximizar en beneficio de los propietarios**



**Fuente. Elaboración propia.**

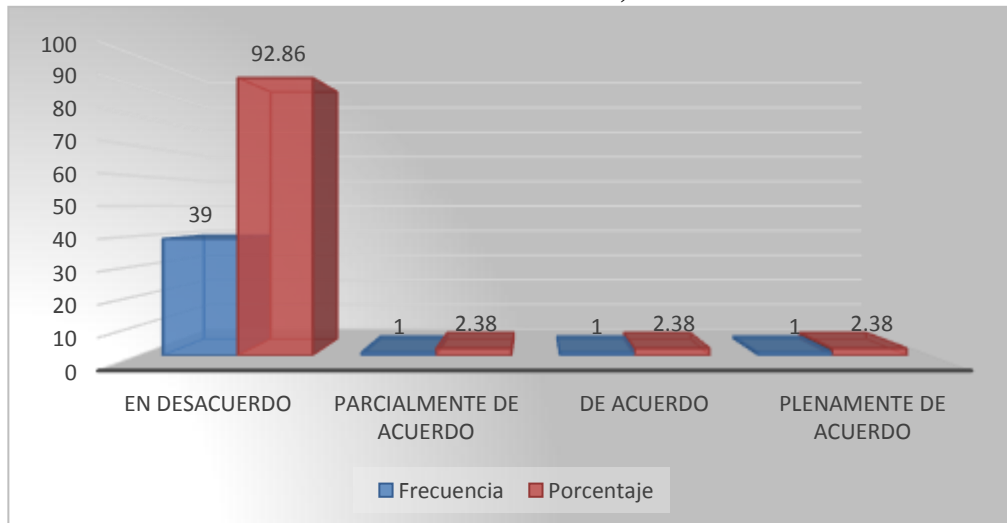
**Interpretación:**

De la tabla y figura se tiene que el 78.57% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que los directivos implementan políticas de rentabilidad orientadas a maximizar en beneficio de los propietarios; el 9.52% consideró estar de acuerdo; el 7.14% expresó estar parcialmente de acuerdo; y el 4.76% respondió estar plenamente de acuerdo.

<b>Tabla N° 12</b> <b>La empresa calcula la rentabilidad sobre patrimonio (ROE = Utilidad neta / Patrimonio)</b>		
<b>Ítems</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	39	92.86
Parcialmente de acuerdo	1	2.38
De acuerdo	1	2.38
Plenamente de acuerdo	1	2.38
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Empresas ferreteras de Huaraz.*

**Figura N° 12**  
**La empresa calcula la rentabilidad sobre patrimonio (ROE = Utilidad neta / Patrimonio)**



**Fuente. Elaboración propia**

**Interpretación:**

De la tabla y figura se tiene que el 92.86% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas calculan la rentabilidad sobre patrimonio (ROE = Utilidad neta / Patrimonio); el 2.38% consideró estar de acuerdo; el 2.38% expresó estar parcialmente de acuerdo; y el 2.38% respondió estar plenamente de acuerdo.

### 3.5. Prueba de hipótesis.

Para esta prueba se compararon los datos observados con los esperados, los resultados fueron los siguientes:

**Nivel de significancia:**  $\alpha=0.05$

#### Estadística de la prueba

$$X^2 = \sum_{i=1}^f \sum_{j=1}^c \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} \rightarrow X^2$$

#### Donde:

f: número de filas

c: número de columnas

$o_{ij}$ : Frecuencias observadas

$e_{ij}$ : frecuencias esperadas

#### Criterios de decisión

Si:  $p \leq 0.05$ ; se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si:  $p > 0.05$ ; se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

#### Formulación de la hipótesis estadística

$H_0$ : El Sistema de control interno operativo no influye en la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz, 2017.

$H_1$ : El Sistema de control interno operativo influye en la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz, 2017.

#### Tabla N° 13

##### Prueba de chi cuadrado

	Valor	Grados de libertad	p
Chi cuadrado	31,023a	11	0.001

### **Decisión**

Según el cuadro de prueba de chi- cuadrado su valor es  $X^2 = 31,023$  y la probabilidad de error es  $P=0.001$  que es menor al nivel de significancia por tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el sistema de control interno operativo influye en la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz. Por tanto, se confirma la hipótesis de investigación.

#### IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

a) **Descripción de los principios de ambiente de control y evaluación de riesgos de las empresas ferreteras de Huaraz.**

De las tablas N° 1, 2 y 3 se tiene que el 73.81% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas poseen normas de filosofía de la dirección, integridad y valores éticos; el 52.38% consideró estar en desacuerdo que las empresas cuentan con directivas para evaluar el desempeño del control interno y responsabilidad del personal por sus actos respecto al control interno; y el 42.86% expresó estar en desacuerdo que las empresas cuentan con plan estratégico coherente y ordenado que orienta los esfuerzos organizacionales hacia la consecución de los objetivos; lo que es discordante con la COSO (2013), que señala que el órgano de gobierno, en su caso, el titular y la administración deben mostrar una actitud de respaldo y compromiso con la integridad, los valores éticos, las normas de conducta y la prevención de irregularidades administrativas y la corrupción; y el titular, debe formular un plan estratégico que de manera coherente y ordenada oriente los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos relativos a su mandato y las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, asegurando además que dicha planeación estratégica contempla la alineación a los instrumentos y normativas que correspondan. Del análisis estadístico, se determina que las variables investigadas son dependientes, por tanto, se prueba que las variables se relacionan.

b) **Identificación de los principios de actividades de control, información, comunicación y supervisión de las empresas ferreteras de Huaraz.**

De las tablas 4, 5 y 6 se tiene que el 61.90% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las organizaciones implementan actividades de control a través de políticas, procedimientos y otros medios de similar naturaleza; el 71.43% consideró estar en desacuerdo que las empresas poseen medios de información pertinente y de calidad, así como canales apropiados de conformidad con las disposiciones aplicables; y el 57.14% de los encuestados



explicó estar en desacuerdo que las empresas implementan políticas que dinamicen las actividades para la adecuada supervisión del control interno, evaluación de resultados y corrección de deficiencias del control interno; lo que no es acorde con la COSO (2013), que sostiene que la administración, debe diseñar, actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control establecidas para lograr los objetivos institucionales y responder a los riesgos. La Administración, debe implementar los medios que permitan a cada unidad administrativa elaborar información pertinente y de calidad para la consecución de los objetivos institucionales y el cumplimiento de las disposiciones aplicables a la gestión financiera; y la administración, debe establecer actividades para la adecuada supervisión del control interno y la evaluación de sus resultados, en todas las unidades administrativas de la institución. Del análisis estadístico se determina que las variables estudiadas son dependientes, por tanto, se demuestra relación entre ellas.

c) **Análisis de la rentabilidad económica de las empresas ferreteras de Huaraz.**

De las tablas N° 7, 8 y 9 se advierte que el 88.33% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas conocen el rendimiento de sus activos con independencia de su financiamiento; el 85.71% explicó estar en desacuerdo que los directivos miden la eficiencia de los recursos económicos invertidos en el proceso de comercialización; y el 80.95% consideró estar en desacuerdo que las empresas calculan la rentabilidad sobre la inversión ( $ROA = \text{Utilidad neta} + \text{intereses} / \text{Activo total}$ ); lo que no es coincidente con lo señalado por Ccaccya (2015), quien precisa que la rentabilidad económica o de la inversión es una medida del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de su financiación, dado en un determinado periodo. Así, esta se constituye como un indicador básico para juzgar la eficiencia empresarial, pues al no considerar las implicancias de financiamiento permite ver qué tan eficiente o viable ha resultado en el ámbito del desarrollo de su actividad económica o gestión productiva. Así mismo, el análisis estadístico, revela que las variables estudiadas son dependientes, por tanto existe relación entre ellas.

**d) Descripción de la rentabilidad financiera de las empresas ferreteras de Huaraz.**

De las tablas N° 10, 11 y 12 se advierte que el 66.67% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas identifiquen el rendimiento obtenido de sus capitales propios; el 78.57% consideró estar en desacuerdo que los directivos implementen políticas de rentabilidad orientadas a maximizar en beneficio de los propietarios; y el 92.86% expresó estar en desacuerdo que las empresas calculen la rentabilidad sobre patrimonio ( $ROE = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}$ ); lo que es discordante con Ccaccya (2015), quien señala que la rentabilidad financiera es una medida referida a un determinado periodo, del rendimiento obtenido por los capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. El análisis estadístico, revela que las variables estudiadas son dependientes, por tanto, existen relación entre ellas.

## V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- a) De la descripción de los principios de ambiente de control y evaluación de riesgos de las empresas ferreteras de Huaraz, se tiene que estos no se encuentran debidamente implementados, lo que es corroborado con los resultados de las tablas 1 y 2, toda vez que el 73.81% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas poseen normas de filosofía de la dirección, integridad y valores éticos; y el 52.38% consideró estar en desacuerdo que las empresas cuentan con directivas para evaluar el desempeño del control interno y responsabilidad del personal por sus actos respecto al control interno; lo que evidencia que las empresas ferreteras de Huaraz carecen de principios de ambiente de control y evaluación de riesgos; lo que demuestra que existe relación de dependencia entre las variables estudiadas, lo que es concordante con la hipótesis de investigación.
- b) Se ha identificado que los principios de actividades de control, información, comunicación y supervisión de las empresas ferreteras de Huaraz, no se encuentran debidamente implementadas, lo que es concordante con los resultados reflejados en las tablas 4, 5 y 6 que advierten que el 61.90% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las organizaciones implementan actividades de control a través de políticas, procedimientos y otros medios de similar naturaleza; el 71.43% consideró estar en desacuerdo que las empresas poseen medios de información pertinente y de calidad, así como canales apropiados; y el 57.14% explicó estar en desacuerdo que las empresas implementan políticas que dinamicen las actividades para la adecuada supervisión del control interno, evaluación de resultados y corrección de deficiencias del control interno; lo que corrobora que las empresas ferreteras de Huaraz carecen de principios de actividades de control, información, comunicación y supervisión; lo que demuestra que existe relación de dependencia entre las variables estudiadas, confirmándose la hipótesis de investigación.
- c) Del análisis de la rentabilidad económica de las empresas ferreteras de Huaraz, se tiene que éstas no se encuentran calculados, por ende no conocen si poseen

rentabilidad o no, lo que es confirmado con los resultados de las tablas 7 y 8, dado a que el 88.33% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas conocen el rendimiento de sus activos con independencia de su financiamiento; y el 80.95% consideró estar en desacuerdo que las empresas calculan la rentabilidad sobre la inversión ( $ROA = \text{Utilidad neta} + \text{intereses} / \text{Activo total}$ ), demostrándose que las empresas carecen de directrices que garanticen una eficiente gestión de la rentabilidad económica, lo que corrobora la hipótesis de investigación.

- d) De la descripción de la rentabilidad financiera de las empresas ferreteras de Huaraz, se advierte que éstas no han implementado lineamientos que les permita conocer su nivel de rentabilidad financiera, lo que es corroborado con los resultados de tablas 11 y 12, toda vez que el 78.57% considera estar en desacuerdo que los directivos implementan políticas de rentabilidad orientadas a maximizar en beneficio de los propietarios; y el 92.86% expresó estar en desacuerdo que las empresas calculan la rentabilidad sobre patrimonio ( $ROE = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}$ ); demostrándose que las empresas ferreteras de Huaraz, no cuentan con directivas orientadas a calcular su rentabilidad financiera. Lo que confirma la hipótesis de investigación.

## RECOMENDACIONES

- a) Elaborar directivas que garanticen la implementación adecuada de principios de ambiente de control y evaluación de riesgos, para lo cual deberán formular y aplicar directrices de filosofía de la dirección, integridad y valores éticos; así como lineamientos para evaluar el desempeño del control interno y responsabilidad del personal por sus actos respecto al control interno.
- b) Formular principios de actividades de control, información, comunicación y supervisión, con énfasis en la elaboración de principios de actividades de control a través de políticas, procedimientos y otros medios de similar naturaleza; medios de información pertinente y de calidad, así como canales apropiados; y políticas que dinamicen las actividades para la adecuada supervisión del control interno, evaluación de resultados y corrección de deficiencias del control interno.
- c) Elaborar directivas y manuales de procedimientos que les permita analizar la rentabilidad económica, para ello deberán promover la aplicación de lineamientos para conocer el rendimiento de sus activos con independencia de su financiamiento; así como calcular su rentabilidad sobre la inversión ( $ROA = \text{Utilidad neta} + \text{intereses} / \text{Activo total}$ ).
- d) Formular lineamientos que les permita conocer su rentabilidad financiera, para ello deberán implantar métodos y estándares de cálculo de rentabilidad orientadas a maximizar el beneficio de los propietarios y la rentabilidad sobre patrimonio ( $ROE = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}$ ).

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por guiar mis pasos, a esta Casa de Estudios por darme la oportunidad de lograr una de mis etapas en mi proyecto de vida profesional, a mis docentes por compartir sus conocimientos y experiencias para formarme en forma integral en el camino a la excelencia profesional. A mis Padres por sus sabios consejos y el apoyo incondicional que me han brindado formándome en valores elemento fundamental para mi formación personal y profesional; y a mi gran motivo para alcanzar este propósito, mi mayor tesoro : mi hijito Gianpiero.

## **DEDICATORIA**

**El camino de la vida tiene sentido cuando tienes una meta que cumplir, y en este trayecto de mi formación, han existido factores internos y externos que me han permitido con mucho esfuerzo lograr ser una excelente profesional; por eso dedico el presente trabajo a todas las personas que luchan incansablemente por lograr sus metas, a mi hijo Gianpiero, a mis Padres, a mis Maestros y a esta Casa de Estudios forjadora de excelentes profesionales, que me ha acogido durante estos años.**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anticona, N. (2016). *El control interno en el área administrativa de comercial Trujillo S.A. periodo 2015*. Huaraz.
- Arturo. (7 de Noviembre de 2012). *Crecenegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>
- Bromberg, P. (2009). *Cultura tributaria como política pública*. Bogotá Colombia.
- Catacora, F. (1996). *Sistemas y procedimientos contables*. Venezuela: Mcgraw/Hill.
- Ccaccya, D. (2015). Análisis de rentabilidad de una empresa. *Actualidad Empresarial N.º 341 - Segunda Quincena de Diciembre 2015*, VII- 1 y 2.
- COSO. (2013). *Control Interno – Marco Integrado. Marco y anexos*.
- Cyndi Aristizabal y Yenni Fernández . (2017). *Diseño de los procedimientos de control interno para la gestión de inventarios de la comercializadora J & F*. Cali Colombia.
- Gerson Lozano y Juan Tenório. (2017). *Propuesta de sistema de control interno en el área de logística de la empresa Corporación Selva Verde S.A.C. año 2016*. Tarapoto.
- González, H. (2 de julio de 2018). *Calidad y gestión*. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/author/calidadgestion/>
- González, R. (2014). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. Barcelona.
- Hilario, S. (2017). *Las decisiones de inversión y su influencia en la rentabilidad de la empresa Grupo León Ferretería y Construcciones E.I.R.L. Huanuco-2016*. Huánuco.
- Kiziryan, M. (12 de Agosto de 2014). *Economipedia*. Obtenido de <http://economipedia.com/author/m-kiziryan>
- Leonard, W. (1990). *Auditoria administrativa: evaluación de métodos y eficiencia administrativa*. México: Diana.
- Lumbuludí, L. (2014). *Control Interno de inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la ferretería "Centro Ferretero Lumbaquí, ubicada en la provincia de sucumbíos" Cantón Gonzalo Pizarro*. Ambato Ecuador.
- Nevado. (2007). *Cómo gestionar el binomio rentabilidad-productividad*. Madrid.



- Orta, Castillo, Mejías & Sierra . (2002). *Fundamentos teóricos de la auditoría financiera*. Madrid.
- Paiva, F. (2014). *Control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa Cobros del Norte S.A.* Managua.
- Paredes, M. (2012). *Las acciones del control interno para el desarrollo empresarial control* . Lima: Universidad Federico Villarrea.
- Poch, R. (1992). *Manual de control interno* . Barcelona - España: Gestión 2000.
- Porto, J. (12 de marzo de 2015). *Definiciones*. Obtenido de <https://definicion.de/rentabilidad/>
- Quiroz, M. (2016). *Control interno en el área de compras y su efecto en la gestión económica de la empresa Construcciones & Servicios Dieguito S.A.C - año 2015*. Trujillo Perú.
- Reyes, G. (2016). *Implementación de un adecuado sistema de control interno en mejora del área de almacén en la MYPE Gutiérrez rubro plásticos Lima 2015*. Lima.
- Sánchez, K. (2015). *Control interno y gestión de inventarios en la ferretería Ferrher en la parroquia Luz de América*. Santo Domingo Ecuador.

# ANEXOS



**UNIVERSIDAD “SAN PEDRO”**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Escuela Académico Profesional de Contabilidad**

**Anexo N° 1**

**Tema de investigación:**

Sistema de control interno operativo y la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz, 2017.

**1. GENERALIDADES:**

Esta información será utilizada en forma confidencial y anónima y acumulativa, es trascendentalmente importante que proporcione información veraz.

**1.1. Datos del informante:** complete o marque con un aspa (x).

- a. Cargo categoría : .....
- b. Nivel remunerativo : .....
- c. Tiempo de servicio en la empresa : .....
- d. Nivel de conocimiento del problema: .....
- e. El más alto nivel de instrucción alcanzado:  
 Primaria     Secundaria     Sup. Técnico     Sup. Univer.
- f. Edad : \_\_\_\_\_ años
- g. Sexo :  Masculino     Femenino

**Instrucciones:** marque con un aspa (x) cada una de las afirmaciones, considerando la siguiente escala de valoración:

<b>0</b>	= En desacuerdo	<b>2</b>	= De acuerdo
<b>1</b>	= Parcialmente de acuerdo	<b>3</b>	= Plenamente de acuerdo

**2. CONTROL INTERNO OPERATIVO:**

De los aspectos relativos al control interno operativo, analice y marque con un aspa (x), lo que se cumplió en la empresa, para lo cual considere las siguientes instrucciones:

**2.1. Principios de ambiente de control y evaluación de riesgos.**

1	¿La empresa cuenta con directivas de identificación de riesgos, estimación de riesgos y determinación de los objetivos de control?	0	1	2	3
---	--	---	---	---	---

2	¿La empresa cuenta con directivas para evaluar el desempeño del control interno y responsabilidad del personal por sus actos respecto al control interno?	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---

3	¿La empresa cuenta con plan estratégico coherente y ordenado que orienta los esfuerzos organizacionales hacia la consecución de los objetivos?	0	1	2	3
---	--	---	---	---	---

**2.2. Principios de actividades de control, información, comunicación y supervisión.**

4	¿La organización implementa actividades de control a través de políticas, procedimientos y otros medios de similar naturaleza?	0	1	2	3
---	--	---	---	---	---

5	¿La empresa posee medios de información pertinente y de calidad, así como canales apropiados de conformidad con las disposiciones aplicables?	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---

6	¿La empresa implementa políticas que dinamicen las actividades para la adecuada supervisión del control interno, evaluación de resultados y corrección de deficiencias del control interno?	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---

### 3. RENTABILIDAD:

De los aspectos relativos a la rentabilidad, analice y marque con un aspa (x), lo que se cumplió en la empresa, para lo cual considere las siguientes instrucciones:

#### 3.1. Rentabilidad económica.

7	¿La empresa conoce el rendimiento de sus activos con independencia de su financiamiento?	0	1	2	3
---	--	---	---	---	---

8	¿Los directivos miden la eficiencia de los recursos económicos invertidos en el proceso de comercialización?	0	1	2	3
---	--	---	---	---	---

9	¿La empresa calcula la rentabilidad sobre la inversión ( $ROA = \text{Utilidad neta} + \text{intereses} / \text{Activo total}$ )?	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---

#### 3.2. Rentabilidad financiera.

10	¿La empresa identifica el rendimiento obtenido de los capitales propios?	0	1	2	3
----	--	---	---	---	---

11	¿Los directivos implementan políticas de rentabilidad orientadas a maximizar en beneficio de los propietarios?	0	1	2	3
----	--	---	---	---	---

12	¿La empresa calcula la rentabilidad sobre patrimonio ( $ROE = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}$ )?	0	1	2	3
----	--	---	---	---	---

## Anexo N° 2

### Matriz de Consistencia

#### Sistema de control interno operativo y la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz, 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	MÉTODOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<p><b>Problema General</b> ¿Cómo el Sistema de control interno operativo influye en la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz, 2017?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar si el sistema de control interno operativo influye en la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz, 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir los principios de ambiente de control y evaluación de riesgos de las empresas ferreteras de Huaraz.</li> <li>• Identificar los principios de actividades de control, información, comunicación y supervisión de las empresas ferreteras de Huaraz</li> <li>• Analizar la rentabilidad económica de las empresas ferreteras de Huaraz.</li> <li>• Describir la rentabilidad financiera de las empresas ferreteras de Huaraz.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis General</b> El Sistema de control interno operativo influye en la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz, 2017.</p>	<p><b>Independiente</b> : Control interno operativo</p> <p><b>Dependiente</b> Rentabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios de ambiente de control y evaluación de riesgos.</li> <li>• Principios de actividades de control, información, comunicación y supervisión.</li> <li>• Rentabilidad económica.</li> <li>• Rentabilidad financiera</li> </ul>	<p><b>Tipo de Investigación:</b> Aplicada</p> <p><b>Nivel de Investigación:</b> Descriptiva</p> <p><b>Diseño de Investigación:</b> No experimental, longitudinal</p> <p><b>Descripción de la Población</b> 48 administradores de igual número de empresas ferreteras de Huaraz</p> <p><b>Descripción de la Muestra</b> 42 trabajadores</p>	<p>Encuesta</p> <p>Análisis documental</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Guía y ficha resumen de análisis documental</p>

**DATOS DE IDENTIFICACION DEL EXPERTO QUE VALIDÓ EL INSTRUMENTO**

Sistema de control interno operativo y la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz, 2017

**DATOS DE IDENTIFICACION DEL EXPERTO**

**1 NOMBRES Y APELLIDOS:**

Mendoza Rosario Ruth Marlene

**2 TITULO QUE POSEE A NIVEL DE:**

**2.1 Pre Grado**

ESPECIALIDAD

Contabilidad

**2.2 POST GRADO**

MAESTRIA

Administración de la educación

DOCTORADO

**3 INSTITUCION DONDE TRABAJA**

Universidad San Pedro

FIRMA:



CPC. Ruth M. Mendoza Rosario  
M. N° 0611527

Teléfono Fijo

—

Celular

943840607

E - mail

ruthmend1008@gmail.com

**Sistema de control interno operativo y la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz, 2017**

**Operacionalización de variables**

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>V. Independiente</b>		
Xo : Control interno operativo	Principios de ambiente de control y evaluación de riesgos.	Normas de conducta y prevención de irregularidades administrativas y corrupción
		Normas para evaluar el desempeño del control interno y responsabilidad del personal
		Plan estratégico coherente y ordenado que orienta los esfuerzos institucionales hacia los objetivos
	Principios de actividades de control, información, comunicación y supervisión.	Implementación de actividades de control a través de políticas y procedimientos
		Medios de información pertinente y de calidad; y canales apropiados de información
		Actividades de supervisión del control interno, evaluación de resultados y corrección de deficiencias
<b>V. Dependiente</b>		
Yo : Rentabilidad	Rentabilidad económica.	Rendimiento de los activos con independencia de su financiamiento
		Eficiencia empresarial
		Rentabilidad sobre la inversión (ROA) = Utilidad neta + intereses / Activo total
	Rentabilidad financiera.	Rendimiento obtenido de los capitales propios
		Rentabilidad que los directivos buscan maximizar en beneficio de los propietarios
		Rentabilidad sobre patrimonio (ROE) = Utilidad neta / Patrimonio

OPC Huaraz  
M. N. 06-2027





*[Handwritten signature]*

Sistema de control interno operativo y la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz, 2017

Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Opciones de respuesta	Existe coherencia entre la variable y las dimensiones		Existe coherencia entre las dimensiones y los indicadores		Existe coherencia entre los indicadores y los ítems		La redacción de los ítems es clara, precisa y comprensible		La opción de respuesta tiene relación con el ítem		Observaciones		
					Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No			
V.D. : RENTABILIDAD	Rentabilidad económica.	Rendimiento de los activos con independencia de su financiamiento.	1	La empresa conoce el rendimiento de sus activos con independencia de su financiamiento.	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Plenamente de acuerdo	X		X		X				
		Eficiencia empresarial	2	Los directivos miden la eficiencia de los recursos económicos invertidos en el proceso de comercialización.	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Plenamente de acuerdo	X		X		X				
		Rentabilidad sobre la inversión (ROA) = Utilidad neta + intereses / Activo total	3	La empresa calcula la rentabilidad sobre la inversión (ROA = Utilidad neta + intereses / Activo total).	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Plenamente de acuerdo	X		X		X				
	Rentabilidad financiera.	Rendimiento obtenido de los capitales propios	4	La empresa identifica el rendimiento obtenido de sus capitales propios.	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Plenamente de acuerdo	X		X		X				
		Rentabilidad que los directivos buscan maximizar en beneficio de los propietarios	5	Los directivos implementan políticas de rentabilidad orientadas a maximizar en beneficio de los propietarios.	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Plenamente de acuerdo	X		X		X				

**Sistema de control interno operativo y la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz, 2017**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Opciones de respuesta				Existe coherencia entre la variable y las dimensiones		Existe coherencia entre las dimensiones y los indicadores		Existe coherencia entre los indicadores y los ítems		La redacción de los ítems es clara, precisa y comprensible		La opción de respuesta tiene relación con el ítem		Observaciones
				En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Plenamente de acuerdo	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
Principios de actividades de control, info supervisión.	Medios de información pertinente y de calidad; y canales apropiados de	5	La empresa posee medios de información pertinente y de calidad, así como canales apropiados de conformidad con las disposiciones aplicables.	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Plenamente de acuerdo	X		X		X		X		X		
			La empresa implementa políticas que dinamicen las actividades para la adecuada supervisión del control interno, evaluación de resultados y corrección de deficiencias del control interno.	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Plenamente de acuerdo	X		X		X		X		X		

  
 -----  
 CPC. Ruth M. Mendoza Rosario  
 N.º 06-2527

Sistema de control interno operativo y la rentabilidad de las empresas ferreteras de Huaraz, 2017

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta				Existe coherencia entre la variable y las dimensiones		Existe coherencia entre las dimensiones y los indicadores		Existe coherencia entre los indicadores y los ítems		La redacción de los ítems es clara, precisa y comprensible		La opción de respuesta tiene relación con el ítem		Observaciones
				En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Plenamente de acuerdo	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
		Rentabilidad sobre patrimonio (ROE) = Utilidad neta / Patrimonio	6 La empresa calcula la rentabilidad sobre patrimonio (ROE = Utilidad neta / Patrimonio).	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Plenamente de acuerdo	X		X		X		X		X		

  
 CPC. Ruth M. Mendoza Rosario  
 14.02.2017