

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA



TESIS:

REPERCUSSION DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTION DEL
TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS DEL DISTRITO
SAN JUAN BAUTISTA

PRESENTADA POR LOS GRADUANDOS:

ARANGO PALOMINO, Janina

RAMOS CUADROS, Nimea

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

AYACUCHO- PERÚ

2014

Tesis
C153
Ara

El presente trabajo está dedicado para las mujeres,
que con su amor y comprensión hicieron
que día a día nos impulsen a seguir adelante,
alcanzar la primera meta en nuestras vidas,
y superar las adversidades y los retos de la vida diaria.

Con mucho amor,
para nuestras madres, María Palomino Ochoa
y Luisa Cuadros Mejía.

AGRADECIMIENTOS

El mayor reconocimiento a nuestra alma máter, la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por acogernos en su claustro durante el estudio de pregrado en la Escuela de Formación Profesional de Contabilidad y Auditoría. Llevamos en nosotras experiencias variadas que enriquecerán nuestro ejercicio profesional.

Del mismo modo, agradecemos a Dios, por darnos la vida, salud y fortaleza para seguir adelante; a nuestros familiares, por ser la fuente de inspiración y estímulo para superarnos; a todo el personal docente y administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por ofrecernos la formación académica; a nuestro asesor, por su valiosa ayuda y colaboración, que hicieron posible la realización de la presente investigación; y a las personas que de una u otra forma nos ayudaron a cumplir con la meta propuesta.

Janina y Nimea

RESUMEN

La investigación partió de las deficiencias que existe en el control interno y gestión empresarial. Esto se debe a que la gerencia está asumida por personas que poco entienden de gestión; dichas deficiencias se encuentran en las fases de la gestión empresarial; es decir, en la planeación, organización, dirección y control. Por lo que nuestro objetivo principal fue determinar si el control interno repercute en la gestión de estas empresas. Siendo el espacio de nuestra investigación la Asociación de Transportistas Interprovinciales Zona Sur Madre Covadonga – ATIZSMAC, del distrito de San Juan Bautista. La investigación fue de tipo aplicada, porque utilizamos la teoría de control interno y la gestión empresarial en la muestra de estudio. Para esta investigación, se ha fundamentado una metodología que ha ayudado a obtener un resultado mediante la aplicación de los métodos descriptivo, inductivo, deductivo y analítico; así como la utilización de técnicas e instrumentos como: encuestas, revisión bibliográfica, observación, cuestionarios, fichas bibliográficas y el procesamiento de datos a través de conocimientos estadísticos. Los principales resultados que se determinó ante la realidad de estas empresas fueron que si los propósitos, la capacidad y la evaluación del control interno no están adecuadamente implementados y no están desarrollados de manera oportuna, entonces no hay buen gobierno, no se toma decisiones adecuadas y no hay un mejoramiento continuo en la gestión de estas empresas. Por lo que concluimos en que no se garantiza el logro de metas y objetivos; puesto que la repercusión del control interno en la gestión de estas empresas es aplicada con cierto criterio (empírico) por una mínima parte de la muestra estudiada. Ante esta realidad, proponemos la implantación de un control interno basado en las etapas del modelo COCO, que coadyuvan al logro de metas y objetivos en la gestión de las empresas de transporte.

PALABRAS CLAVE. Control interno, gestión y empresas de transporte.

ABSTRACT

The research was based on the existing deficiencies in internal control and corporate governance. This is because management is undertaken by people who have little understanding of management; these deficiencies are in the stages of business management; ie, in the planning, organization, direction and control. As our main objective was to determine whether internal control impact on the management of these companies. Being the space of our research Carriers Association Interprovincial Zona Sur Madre Covadonga - ATIZSMAC, District of San Juan Bautista. The research was applied type, because we use the theory of internal control and corporate governance in the study sample. For this research, has been based methodology that has helped get a result by applying the descriptive, inductive, deductive and analytical methods; and the use of techniques and instruments such as surveys, literature review, observation, questionnaires, index cards and data processing using statistical knowledge. The main results are determined by the reality of these companies were that if the purposes, the building and evaluation of internal control are not properly implemented and are not developed in a timely manner, then there is no good governance, no decision is taken and appropriate there is continuous improvement in the management of these companies. As we conclude that, the achievement of goals and objectives is not guaranteed; since the impact of internal control in the management of these companies is applied to certain criteria (empirical) for a fraction of the sample. Given this situation, we propose the implementation of an internal control based on the stages of the COCO model that contribute to the achievement of goals and objectives in the management of transport companies.

KEY WORDS. Internal control, management and transport companies.

ÍNDICE

Agradecimientos	III
Resumen	IV
Abstrac	V
Introducción	IX

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Fundamentación del problema.....	1
1.1.1 Descripción de la situación problemática	2
1.2 Formulación del problema.....	6
1.2.1 Problema principal o general.....	6
1.2.2 Problemas secundarios o específicos	6
1.3 Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos	7
1.4 Justificación de la investigación	7
1.4.1 Justificación metodológica	7
1.4.2 Justificación teórica.....	8
1.4.3 Justificación práctica	8
1.4.4 Importancia de la investigación	9
1.5 Hipótesis de la investigación.....	9
1.5.1 Hipótesis general	9
1.5.2 Hipótesis específicas	9
1.6 Variables e indicadores de la investigación.....	10
1.6.1 Variable independiente	10
1.6.2 Variable dependiente	10

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Antecedentes de la investigación.....	11
2.2 Bases teóricas	12
2.2.1 Control interno	12
2.2.1.1 Modelos del control interno.....	15
2.2.1.1.1 Modelo COCO	17
2.2.2 Gestión empresarial.....	24
2.2.2.1 Objetivo de la gestión empresarial.....	25

2.2.2.2	Características de la gestión empresarial	25
2.2.2.3	Pautas básicas de la gestión empresarial	26
2.2.2.4	Elementos de la gestión empresarial	26
2.2.2.5	Buen gobierno	43
2.2.2.5.1	Características del buen gobierno	44
2.2.2.6	Mejora continua	46
2.2.2.6.1	Modelos de mejora continua	47
2.2.2.6.2	Mejora continua en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros.....	49
2.2.2.6.3	Ventajas de la mejora continua	51
2.2.2.6.4	Desventajas de la mejora continua	51
2.2.2.7	Toma de decisiones.....	51
2.2.2.7.1	Toma de decisiones en las empresas de transporte de pasajeros.....	52
2.2.2.7.2	Características de la toma de decisiones.....	53
2.2.2.7.3	Importancia de la toma de decisiones.....	53
2.2.2.7.4	Etapas de la toma de decisión para dar solución de un problema	54
2.2.2.7.5	Criterios de decisión	54
2.2.2.7.6	Procesos de la toma de decisión	54
2.2.2.7.7	Tipos de la toma de decisión	55
2.2.2.7.8	Componentes de la toma de decisiones	55
2.2.3	Empresas de transporte interprovincial de pasajeros	56
2.2.3.1	Importancia del transporte interprovincial de pasajeros	57
2.2.3.2	Formalización de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Zona Sur – Distrito San Juan Bautista – Ayacucho.....	57
2.2.4	Marco legal	58
2.2.5	Marco conceptual.....	58
2.2.5.1	Control interno	58
2.2.5.2	Gestión empresarial.....	59
2.2.6	Definición de términos.....	59

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo de investigación	63
3.2	Nivel de investigación	63

3.3	Diseño de investigación	63
3.4	Métodos de investigación.....	64
3.5	Población y muestra	64
3.5.1	Población	64
3.5.2	Muestra.....	64
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	65
3.6.1	Técnicas	65
3.6.2	Instrumentos	66
3.6.3	Procesamiento de datos.....	66
3.6.4	Forma de análisis de datos	67
CAPÍTULO IV RESULTADOS		
4.1	Análisis e interpretación de resultados.....	68
4.1.1	Generalidades.....	68
4.1.2	Propósito del control interno y el buen gobierno.....	69
4.1.3	Capacidad del control interno y la toma de decisiones.....	77
4.1.4	Evaluación del control interno y mejoramiento continuo	85
4.2	Contrastación de la hipótesis	93
4.3	Resultados favorables de la encuesta realizada	104
CONCLUSIONES		107
RECOMENDACIONES		108
BIBLIOGRAFÍA		109
ANEXO		112
Anexo N° 1: Matriz de consistencia		113
Anexo N° 2: Encuesta.....		114
Anexo N° 3: Propuesta de sistema de control interno en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista		119
Anexo N° 4: Fotografías del objeto de estudio		138
Anexo N° 5: Rutas de viaje zona sur.....		142

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolla sobre la base del marco teórico del control interno y la gestión empresarial. Donde el primero comprende el plan de organización, el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente según las directrices marcadas por la gerencia. En tanto que la gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar recursos financieros, físicos, humanos y de información para lograr metas y objetivos.

Las razones que motivaron a realizar la presente investigación fueron la inadecuada atención al cliente, la irresponsabilidad, la inseguridad, accidentes de tránsito, caos vehicular, competencia informal, infraestructura inadecuada, unidades vehiculares en mal estado y el exceso de carga que limitan el desarrollo de estas empresas.

Ante esta realidad, se sugiere que el desarrollo del servicio que prestan las empresas de transporte interprovincial de pasajeros debe darse en el contexto de una adecuada planeación, organización, dirección y control que trasciendan las actividades empresariales. Para lo cual proponemos la implantación de un Control Interno basado en las etapas del modelo COCO, que dirija las fases y procesos de la gestión empresarial para el logro de metas y objetivos.

Por ello, nuestro objetivo principal es determinar la repercusión del control interno en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista.

En síntesis, estas empresas no cuentan con un gerenciamiento adecuado que les permita planificar sus actividades, tomar decisiones oportunas y óptimas para realizar un adecuado control de sus recursos. Por ello, es necesaria la implantación del control interno basado en las etapas del modelo COCO para una gestión eficiente y eficaz de estas empresas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Fundamentación del problema

Encontramos, previo un estudio, deficiencias de gestión en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, a falta de una implementación del control interno, recursos, procesos, niveles y fases de la gestión empresarial para contribuir al logro de metas y objetivos con una adecuada toma de decisiones; y un mejoramiento continuo que conlleve al desarrollo y buen gobierno de este tipo de empresas. Para una identificación más precisa del problema, se consideran los siguientes parámetros:

Delimitación espacial. La investigación se desarrolló en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros que, para efectos de su operación, se han organizado en la “Asociación de Transportistas Interprovinciales Zona Sur Madre Covadonga – ATIZSMAC”, cuyo terminal terrestre se ubica en la Av. Cuzco N° 352, en el distrito de San Juan Bautista-Ayacucho, que cubre las rutas Ayacucho-Vilcas Huamán, Ayacucho-Cangallo-Víctor Fajardo; Ayacucho-Huancasancos, y Ayacucho-Pampa Cangallo-Pomabamba-Chuschi (ver anexo N° 04).

Delimitación temporal. El alcance de la investigación corresponde al año 2010, puesto que la información histórica inherente a las empresas corresponde al citado periodo.

Delimitación social. La investigación comprende a propietarios, socios, accionistas, comisionistas, trabajadores y clientes de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros. Cuya ruta es la zona sur de la región Ayacucho.

Delimitación conceptual. La investigación se fundamenta en el marco de las teorías y modelos que a continuación se indican:

- Control Interno (modelo COCO)
- Gestión empresarial
- Empresas de transporte interprovincial de pasajeros

1.1.1 Descripción de la situación problemática

El transporte interprovincial de pasajeros en general se desarrolla en un marco de inconvenientes de diversa índole, esto en muchas de las regiones de nuestro país, especialmente presentes en aquellas que se dirigen a la zona sur de la región Ayacucho.

La región Ayacucho está ubicada en un amplio valle de la sierra sur central del territorio nacional. Cuenta con una extensión territorial¹ de 43,814.80 km², lo que representa el 3.4 % del territorio nacional y limita por el norte con la región Junín, por el sur con la región Arequipa, por el este con las regiones de Apurímac y Cuzco, por el oeste con las regiones de Huancavelica e Ica. Está conformada político-administrativamente por once (11) provincias y ciento once (111) distritos. Las provincias son: Lucanas, Parinacochas, La Mar, Huanta, Huamanga, Huancasancos, Víctor Fajardo, Paucar del Sara Sara, Cangallo, Sucre y Vilcas Huamán².

El distrito de San Juan Bautista está ubicado en la provincia de Huamanga, región Ayacucho. Limita al norte con la provincia de Huanta, al este con la provincia de La Mar y la región Apurímac, al sur con la provincia de Vilcas Huamán y la provincia de Cangallo y al oeste con la región Huancavelica.

Los datos estadísticos³, al año 2010, nos indican que Ayacucho llegó a 650,718 habitantes; de los cuales, el 41 % se encuentra en zonas rurales, en muchos casos estas zonas enfrentan distintos grados de aislamiento, es decir tienen problemas de transporte, lo que les dificulta o impide el acceso a los mercados para la adquisición de productos de primera necesidad, insumos agrícolas y servicios básicos (salud). Ante la demanda de estas necesidades, aparecen empresas de transporte terrestre de pasajeros que, a lo largo del tiempo, se han convertido en un problema para la sociedad, debido a la falta de organización, planeación, dirección y control de sus actividades, los cuales conllevan al subdesarrollo del transporte.

¹ INEI. *Producto Bruto Interno por departamento 2001-2006*. Año Base 2004. Lima: INEI, septiembre de 2007. p. 202

² MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO. *Plan estratégico regional exportador*. PERX. Región Ayacucho. Lima: USAID, octubre 2005. pp.11-12.

³ INEI – UNFPA. *Resultados de la Encuesta Nacional Continua – ENCO 2006*. Lima. Setiembre de 2007. p. 385.

Una evaluación preliminar a estas empresas ha determinado la existencia de debilidades y dificultades como:

- a) Deficiencias de la gestión en el control y funcionamiento de la organización, ya que no disponen de documentos normativos como el uso de un plan estratégico, planes operativos, etc. Estas empresas no tienen definidos su misión, visión, metas, objetivos y políticas (propósitos) a los que quieren llegar; han convertido este servicio en un negocio común con lo cual pretenden sustentar su vida económica, limitándose a crecer como empresa y liderar el mercado.

Por otro lado, estas empresas no cuentan con modernas flotas de transporte; manifiestan carencia de equipos de cómputo, intangibles (software administrativo-financiero), infraestructura adecuada, etc. Todo ello a causa de una falta de un buen gobierno.

- b) La capacidad y la toma de decisiones en cuanto a conocimientos y habilidades del capital humano no viene siendo tomadas en cuenta o simplemente no le son de suma importancia; ya que no tienen potestades de gestión empresarial y menos de controlar los recursos de la empresa (humanos, tecnológicos, económicos y financieros) debido a que el cargo de la gerencia está asumido por personas que actúan con conocimientos empíricos y, en algunos casos, no cuentan siquiera con un grado académico. Por esta razón, la información financiera y económica no viene siendo tomada en cuenta para la toma de decisiones.

Asimismo, se han observado deficiencias en el llevado de la contabilidad: problemas de registro en los libros auxiliares, centralización de operaciones en libros principales, formulación de estados financieros y otros aspectos relacionados.

Otro de los problemas que se pudo observar es el desconocimiento sobre el uso y manejo de las normas y las leyes del transporte.

- c) La falta de una evaluación permanente sobre la situación empresarial y el desinterés de toda la organización hacen que no puedan observar sus limitaciones y debilidades; entre ellos están, por ejemplo, los riesgos internos y externos, los cuales impiden una mejora continua en la gestión de estas empresas.

Riesgos internos

- Irresponsabilidad en la operatividad del servicio (consumo de alcohol, impuntualidad, fallas mecánicas, obstrucción de espacios de tránsito y otros)
- Accidentes de tránsito
- Exceso de carga (deterioro de vehículos)
- Servicio inadecuado (exceso de pasajeros)
- Problemas de seguridad (exceso de velocidad, mantenimiento, etc.)

Riesgos externos

- Competencia informal (disminución de la demanda)
- Trato inadecuado al cliente (pérdida de clientes, disminución de ingresos)
- Negociación con proveedores

Con el transcurrir del tiempo, estos problemas solo conllevarán al subdesarrollo de estas empresas, en los siguientes hechos:

- a) De no contar con estos instrumentos básicos de gestión (documentos normativos), tiene efectos en la planeación, organización, operación, coordinación y el control empresarial, que no permiten disponer de criterios o estándares para un mejor control de las deficiencias de la gestión en el servicio de transporte terrestre interprovincial de pasajeros.

La falta de una idea clara sobre la misión, visión, metas, objetivos y políticas no permitirán el mejor provecho de los recursos: materiales, humanos y financieros, lo que limita el cumplimiento de la realización de los propósitos.

Ante la falta de la renovación de la flota de transporte, moderna, estas empresas estarán inmersos en el subdesarrollo, se limitarán para crecer en el mercado; lo que es más grave, estarán conllevando a una pérdida de clientes, debido a que la competencia podría estar brindando un mejor servicio.

En resumen, estos problemas restringirán la eficiencia y la efectividad en el manejo del buen gobierno en estas empresas.

- b) La falta de criterio en las capacidades y habilidades del capital humano no conducirán a una visión empresarial, ya que los encargados de la gestión no disponen de una seguridad razonable en la información económica y financiera (los estados financieros no son analizados para una adecuada toma de decisiones, es decir son elaborados solo para fines tributarios); y, ante la falta del cumplimiento de

las normas generales y específicas (ley general de transporte), la población, a veces, tiene que someterse al abuso en sus diferentes formas, como los cobros excesivos de tarifas en días festivos (haciendo un abuso del libre mercado), la sobrecarga de pasajeros, trato inadecuado de choferes y cobradores, abandono de pasajeros cuando surge algún motivo. Las consecuencias de estas debilidades afectan la imagen de la empresa frente a clientes, proveedores, entidades fiscalizadoras y otros agentes económicos.

- c) Ante la falta de una evaluación permanente, se originarán consecuencias como: accidentes de tránsito (volcaduras, choques, atropellos, etc.), los cuales ocasionarán, en su mayoría, pérdida de vidas humanas, de clientes, desprestigio de la empresa, entre otros.

Hoy, los cambios son más veloces y poderosos; por ello, si estas empresas no realizan evaluaciones y mejoras continuas, perderán la capacidad de ser competitivas y luego tenderán a su desaparición.

Ante la realidad problemática descrita, y por tratarse de empresas de transporte en vías de desarrollo y crecimiento:

- a) Consideramos que la implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COCO garantiza el cumplimiento de metas y objetivos; por lo que se debe empezar por elaborar los documentos normativos, para que haya un mejor control, con la ayuda de sus etapas (propósito, compromiso, capacidad y evaluación), que permitirán restringir las deficiencias de la gestión.

Se toma en cuenta este modelo por tratarse de empresas pequeñas en vías de desarrollo y crecimiento; además, porque está diseñado en un lenguaje claro y sencillo, adaptable a cualquier tipo de organización (empresas grandes, medianas o pequeñas).

Planteamos que estas empresas deben empezar por definir y cumplir sus propósitos (creación de una misión, visión, metas, objetivos, políticas, entre otros), atraer tecnología (integración de nuevos socios con unidades de transportes modernas); construcción de infraestructura adecuada para el área administrativa, ventas y estacionamiento de las unidades de transporte; implementación de software para el manejo de una buena información financiera y no financiera, retención de ingresos financieros (fidelización de clientes y capital humano). Ellos facilitarán una gestión

eficiente y efectiva en el manejo de un buen gobierno, permitiendo controlar y regular los aspectos organizacionales. Para, de esta forma, crear valor económico en beneficio de estas empresas y las partes interesadas.

- b) Consideramos la importancia de la potenciación del capital humano, reflejado en las capacidades y habilidades del personal administrativo y técnico (gerencia, propietarios, conductores, cobradores, etc.), para actuar frente a los problemas, ya sean estos tecnológicas o cognitivos (mantenimiento de las unidades, prevención de riesgos, capacitación en las leyes del transporte, trato adecuado a los clientes, entre otros), que les permita brindar un servicio de calidad y así atraer la demanda del servicio, sobre todo a que estas empresas se organicen para cumplir los objetivos de rentabilidad y rendimiento. En base a ello, tomar decisiones oportunas y adecuadas en beneficio de estas empresas; además, que pueda prevenir pérdidas de recursos, estableciendo un plan de logros, procedimientos y métodos de anticipar a los problemas futuros; es decir, modificar los planes a la luz de los resultados del control.
- c) Planteamos que se deben establecer periodos de evaluación de las actividades que realizan, ya que facilita el proceso de medición del desempeño y control de los riesgos de estas empresas, con el fin de lograr una mejora continua y estar a la vanguardia de los cambios constantes (documentos de gestión, capacitación, adecuada toma de decisiones, entre otros), con el propósito de lograr metas y objetivos trazados en un periodo determinado.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema principal o general

¿Cómo repercute el control interno en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, periodo 2010?

1.2.2 Problemas secundarios o específicos

- ¿De qué manera los propósitos del control interno facilitan el buen gobierno de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, periodo 2010?

- ¿Cómo influye la capacidad del control interno en una adecuada toma de decisiones de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, periodo 2010?
- ¿De qué modo la evaluación del control interno influye en el mejoramiento continuo de la gestión en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, periodo 2010?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar si el control interno repercute en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, periodo 2010.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar si los propósitos del control interno facilitan el buen gobierno en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, periodo 2010.
- Evaluar si la capacidad del control interno influye en una adecuada toma de decisiones en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, periodo 2010.
- Verificar si la evaluación del control interno influye en el mejoramiento continuo de la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, periodo 2010.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación metodológica

La presente investigación se justifica porque sigue el proceso del método científico y el modelo exigido por la universidad.

Al respecto, se ha identificado el problema existente en las deficiencias de la gestión empresarial, lo que implica falta de cumplimiento en las metas, objetivos, misión y visión

de las empresas de transporte de pasajeros de la Asociación de Transportistas Interprovinciales Zona Sur Madre Covadonga – ATIZSMAC, fundamentalmente en la falta de implementación de un sistema de control interno sobre los recursos, actividades, procesos y procedimientos.

Ante la realidad problemática, se formuló la solución a través de un tema de especialidad contable, como es el control interno basado en el modelo COCO. Así mismo, se formuló el propósito que persigue el trabajo a través del objetivo.

La metodología termina considerando todos los aspectos metodológicos para una adecuada presentación y sustento del trabajo.

1.4.2 Justificación teórica

Para la alta dirección, es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello, debe implementarse un modelo de control interno basado en el modelo COCO, que contribuya en la gestión de las empresas de transporte de pasajeros de la Asociación de Transportistas Interprovinciales Zona Sur Madre Covadonga – ATIZSMAC. Por consiguiente, siguiendo los lineamientos indicados incumbe a la autoridad superior la responsabilidad de que se cumplan los propósitos, la capacidad y evaluación del control interno, así como el buen gobierno, toma de decisiones y mejora continua de la gestión, que nos permitan cumplir con los objetivos y metas de estas empresas.

Al hablar del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la eficiencia de la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas en la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de los objetivos, apoyar las iniciativas de calidad y facilitar el buen gobierno en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros.

1.4.3 Justificación práctica

Esta investigación será de mucha utilidad para las empresas de transporte de pasajeros de la Asociación de Transportistas Interprovinciales Zona Sur Madre Covadonga – ATIZSMAC, por cuanto se busca obtener resultados en la repercusión del control interno

de la gestión empresarial, con el cual lograrán desarrollar el cumplimiento de metas y objetivos que conlleven al desarrollo de las mismas.

1.4.4 Importancia de la investigación

Esta investigación permitirá analizar y aplicar los conocimientos adquiridos en el campo académico, con la finalidad de poder dar solución al problema de gestión en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista; para ello, se propone la repercusión del control interno basado en el modelo COCO que, con una adecuada toma de decisiones, buen gobierno y un mejoramiento continuo, contribuirán al logro de metas y objetivos.

1.5 Hipótesis de la investigación

1.5.1 Hipótesis general

Si el control interno repercute en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, entonces se garantiza el logro de metas y objetivos.

1.5.2 Hipótesis específicas

- Si los propósitos del control interno están adecuadamente implementados, entonces el buen gobierno de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros será eficiente y efectivo.
- Si la capacidad del control interno está desarrollada de manera oportuna, entonces se tomará decisiones adecuadas para el beneficio de estas empresas.
- Si la evaluación del control interno se realiza en forma continua, entonces se garantiza el mejoramiento de la gestión para el logro de objetivos trazados en un determinado período.

1.6 Variables e indicadores de la investigación

1.6.1 Variable independiente (X): Control interno

Indicadores

- X.1. Propósito del control interno
- X.2. Capacidad del control interno
- X.3. Evaluación del control interno

1.6.2 Variable dependiente (Y): Gestión empresarial

Indicadores

- Y.1. Buen gobierno
- Y.2. Adecuada toma de decisiones
- Y.3. Mejoramiento continuo de la gestión

Cuadro N° 1. Operacionalización de las variables

Variable independiente	Variable dependiente	Operacionalización
X. Control interno	Y. Gestión empresarial	X, Y
Indicadores	Indicadores:	Operacionalización
X.1. Propósito del control interno	Y.1. Buen gobierno	X.1., Y.1.
X.2. Capacidad del control interno	Y.2. Adecuada toma de decisiones	X.2., Y.2.
X.3. Evaluación del control interno	Y.3. Mejoramiento continuo de la gestión	X.3., Y.3.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Se ha determinado la existencia de varios trabajos relacionados con el control interno y gestión empresarial. Sin embargo, no existen trabajos que establezcan una relación entre control interno y gestión aplicada a las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista.

Domingo Hernández Celis (2007), en su tesis “La efectividad del control interno en el buen gobierno de las empresas de transporte urbano”, presentada para obtener el Grado de Maestro en Auditoría Integral, en la Universidad Nacional Federico Villarreal, presenta las conclusiones que se resumen en: “En la medida que el control interno cumpla sus objetivos y los mismos estén en sinergia con el proceso de gestión institucional, se facilitará el buen gobierno de las empresas de transporte urbano”.

Walter Orlando Rojas Díaz (2007), de su tesis titulada “Diseño de un Sistema de Control Interno en una Empresa Comercial de Repuestos Electrónicos”, presentada para obtener el Grado Académico de Licenciado en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad de San Carlos de Guatemala, resumimos la conclusión más importante : “El control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados”.

Campos Guevara, César Enrique (2003), en su tesis titulada “Los procesos de Control Interno en el Departamento de Ejecución Presupuestal de una Institución del Estado”, presentada para optar el grado académico de Magister en Contabilidad, con mención en Auditoría Superior, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, presenta la siguiente conclusión que destacamos: “El planeamiento que se desarrolla en el departamento de ejecución presupuestal viene ayudando a la gestión en esta organización, teniendo gran influencia en la obtención de resultados, ya que se tiene pleno conocimiento del organismo y se evita que ocurran distorsiones en el sistema; por consiguiente es la etapa más importante del control”.

2.2 Bases teóricas

De la revisión bibliográfica, se resume las bases teóricas inherentes al control interno y gestión empresarial.

2.2.1 Control interno

El control consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados concurrentes de la gestión empresarial, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes de la entidad; así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. Por ello, nuestra investigación se limita en el **tipo de control concurrente**, puesto que no practican el control previo y posterior.

Así, Cépeda (1996)⁴ interpreta al control como: *El conjunto de normas, métodos y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control en forma descentralizada*. Pues, su actuación comprende a todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades, y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen laboral que les regula.

Por otro lado, el control comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad de que la

⁴Cepeda Alonso, Gustavo (1996). *Auditoría y control interno*. Bogotá: Mc Graw Hill. p. 20.

gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente para la toma de decisiones.

Del mismo modo, la Real Academia Española⁵, basándose en el campo administrativo, considera el control como *la actividad de utilizar información para compararla con patrones determinados (inspeccionar, fiscalizar, examinar o comprobar) a fin de localizar oportunidades para tomar decisiones.*

Entonces, el control compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores de las entidades, con responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos y manuales; los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección de sus recursos de manera eficiente y eficaz.

Por su parte, Poch (1992)⁶ interpreta el control como un *Proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales: Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios que presta; cuidar y resguardar los recursos y bienes contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos; cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones; garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información; fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.*

El control interno es todo. Incluye a toda la organización como mecanismo, métodos, medidas que se diseñan, implantan y mantienen para asegurar que se logre los objetivos, y se cumpla con las funciones de tareas relacionadas con la previsión, seguimiento y control de las actividades económicas, financieras y administrativas.

Por su parte, Rodrigo Estupiñán Gaitán⁷ define al control interno desde dos puntos de vista, el enfoque tradicional y el contemporáneo:

⁵ Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española*. Decima novena edición. Madrid – España. 1970. p. 12.

⁶ POCH, R. (1992). *Manual de Control Interno*. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona-España. P. 08.

⁷ Rodrigo Estupiñán, Gaitán. *Control Interno y Fraudes*. Ecoe Ediciones 2002. P. 15 y 21.

Enfoque tradicional: *El control interno comprende el plan de organización, el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.*

Enfoque contemporáneo: *Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable en el cumplimiento de objetivos de la empresa, suficiencia y confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.*

Por otro lado, el control interno promueve la eficiencia, reduce riesgos de la pérdida de activos, ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros, el cumplimiento de las leyes y regulaciones con el fin de lograr objetivos determinados.

Asimismo, Samuel Alberto Mantilla Blanco⁸ define al control interno como un “proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable, con miras a la consecución de objetivos. Pero, bajo las siguientes categorías:

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

Por último, el control interno es el sistema nervioso de una empresa, ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una empresa específica.

Como lo señala E. Fowler Newton⁹, *Control Interno es el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización con una adecuada información confiable.*

Importancia del control interno

Según la definición de John J. Willingham, profesor de Contabilidad de la Universidad de Houston, el control interno es importante porque promueve la eficiencia y eficacia de las operaciones, ayuda a reducir los riesgos a que pudieran estar expuestos los recursos,

⁸ Samuel Alberto Mantilla Blanco. *Control Interno* – Informe Coso. Ecoe Ediciones. 2005. p. 14.

⁹ Estrada Santander, José L. *Diccionario Económico*. La Habana. Editora Política. 1987. p. 7.

aporta mayor confiabilidad a la información financiera y operacional, es decir la confiabilidad de la preparación y publicación de los estados financieros; y proporciona mayor seguridad respecto al cumplimiento efectivo de las leyes, normas y políticas aplicables.

Objetivos del control interno

Siguiendo a Estupiñán¹⁰, los objetivos de control interno proponen asegurar, dentro de lo razonable, que:

- los activos estén protegidos y se usen para las actividades de la empresa
- la información de la empresa sea exacta
- los empleados respeten las leyes y reglamentos

2.2.1.1 Modelos de control interno

A nivel internacional, existen diversos modelos de control interno, en el cuadro siguiente se resume sus características principales:

¹⁰ Estupiñan Gaitan, Rodrigo. Op. Cit. p. 15.

Cuadro N° 2. Modelos comparativos del control interno

MODELOS	COBIT	COSO	COCO	CADBURY	TURNBULL	AEC
Denominación	Objetivos de control para tecnología de información y tecnologías relacionadas	Marco integrado de control interno, comité de organizaciones patrocinadoras	Criterios de la Junta de Control del Instituto Canadiense de Contadores Públicos	Comité Cadbury (UK Cadbury Committee).	Adopción de un enfoque basado en riesgos para establecer un sistema de control interno y revisión de efectividad.	Autoevaluación de riesgo-control.
El control interno es visto como	Conjunto de procesos incluyendo políticas, procedimientos, prácticas y estructura organizacional	Procesos	Conjunto de diversos modos, instrumentos, procesos y acciones de comunicación, en que cada uno de ellos responde a estrategias y objetivos concretos.	Enfoques y especificaciones sobre el sistema de control en su conjunto-financiero	Adopción de un enfoque basado en riesgos para establecer un sistema de control interno y revisar su efectividad.	Proceso documentado para el trabajo en equipo en el que se juzga la efectividad del proceso de control vigente.
Los objetivos organizacionales de control interno	Efectividad y eficiencia de las operaciones	Efectividad y eficiencia de las operaciones	cumplimiento de metas y objetivos con eficiencia y efectividad	Efectividad y eficiencia de las operaciones	enfoque al logro de objetivos a través de una mejor administración de riesgos	Proporcionar seguridad razonable sobre el alcance de los objetivos de la organización.
	Confiabilidad en los reportes financieros	Confiabilidad de la información financiera	Confiabilidad, Integridad, disponibilidad de la información y los reportes financieros.	Limitación en la responsabilidad de los reportes de control a la confiabilidad de los financieros.	Confiabilidad de la información	
	Cumplimiento con leyes y normas	Cumplimiento con leyes y normas	Cumplimiento con leyes y normas	Cumplimiento con leyes y normas	Aseguramiento de la adecuación y efectividad de la administración de riesgos y del sistema de control.	
Componentes, etapas, dominios o pasos	Dominios:	Componentes:	Etapas:	Componentes:	Dominios:	Fases:
	Planeación y Organización	Ambiente de control	Propósito	Los elementos clave de este modelo son en esencia similares al modelo COSO, salvo la consideración de los sistemas de información integrados en los otros componentes y un mayor énfasis respecto a riesgos	Implantación del plan de desarrollo y de la política de administración de riesgos.	Planeación
	Adquisición e implantación	Evaluación de riesgo	Compromiso		Implantación de mecanismos apropiados para la información de avance.	Capacitación
	Servicio y Soporte	Actividades de control	Capacidad		Enfoque a la mejora de negocios	Monitoreo y reporte de resultados
	Seguimiento	Información y comunicación	Evaluación y aprendizaje			Involucramiento de la alta gerencia
Seguimiento						
Enfocado a:	Tecnología de Información	Toda la organización	Toda la organización	Toda la organización	Estados financieros	Toda la organización
Evaluación de la efectividad del control interno	Por un periodo de tiempo	En un punto en el tiempo	Por un periodo de tiempo	Por un periodo de tiempo	Por un periodo de tiempo	Por un periodo de tiempo

El cambio importante que plantea el modelo COCO, respecto al modelo COSO, consiste que, en lugar de conceptualizar el proceso de control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporciona un marco de referencia a través de 20 criterios generales agrupados en cuatro etapas, que el personal en toda la organización puede usar con facilidad para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control.

Por ello, en nuestra investigación, y viendo la realidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en nuestra región, se propone la implantación del control interno basado en el modelo COCO, ya que está diseñado en un lenguaje claro y sencillo, adaptable a cualquier tipo de organización (con mayor énfasis en las medianas o pequeñas empresas).

2.2.1.1.1 Modelo COCO (Criteria of Control Committee Instituto Canadiense de Contadores Certificados, CICA, November 1995)

El modelo COCO¹¹ (Criterios de Control), publicado por el Instituto Canadiense de Contadores Autorizados, simplifica los conceptos y el lenguaje para hacer posible una discusión del alcance total del control, con la misma facilidad, en cualquier nivel de la organización. Es un proceso efectuado por la junta directiva de la entidad, por la administración y por otro personal, diseñado para proporcionar por medio de criterios a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos.

El modelo COCO busca proporcionar un entendimiento del control y dar respuesta a las tendencias que se observan en el desarrollo empresarial en lo siguiente:

- En el impacto de la tecnología y el recorte a las estructuras organizacionales, que ha propiciado un mayor énfasis sobre el control a través de medios informales, como la visión empresarial compartida, comunicación de valores y una comunicación más abierta.
- En el énfasis de las autoridades para establecer controles, como una forma de proteger los intereses de los accionistas. Algunas autoridades financieras han establecido procedimientos y protocolos de información, aplicables a las instituciones bajo su jurisdicción.

¹¹ *El Modelo Coco, Antecedentes y Orígenes del Control Interno.* gubernamental-salinas.blogspot.com/.../el-modelo-coco.html

- En la creciente demanda de informar públicamente acerca de la efectividad del control, respecto de ciertos objetivos.

El modelo pretende proporcionar bases consistentes para dichos requerimientos reguladores, de tal manera que permitan a las autoridades cumplir sus objetivos; sin que, con ello, se establezcan requerimientos excesivos que pudieran atentar contra la eficiencia de la gestión.

El propósito del modelo es desarrollar orientaciones o guías generales para el diseño, evaluación y reportes sobre los sistemas de control dentro de las organizaciones, incluyendo asuntos gubernamentales en el sector público y privado.

Características del modelo COCO

La característica principal del control interno basado en el modelo COCO es la participación del personal, ya que las guías establecen criterios para un efectivo control de una organización. Un control efectivo puede apoyar el éxito de una organización en diferentes formas:

- Al personal, al desarrollar sus funciones, puede ejercitar su juicio y creatividad, al tiempo que administra o controla los riesgos de que ocurran acciones indebidas.
- El personal tiene la flexibilidad de impulsar cambios en la organización o gestión, al tener un adecuado conocimiento de los riesgos.
- El personal posee información confiable y está en aptitud de usarla al momento oportuno y al más adecuado nivel en la organización.
- La organización puede lograr mejoras en la efectividad y eficiencia y obtener mayor confianza por parte de terceros interesados.

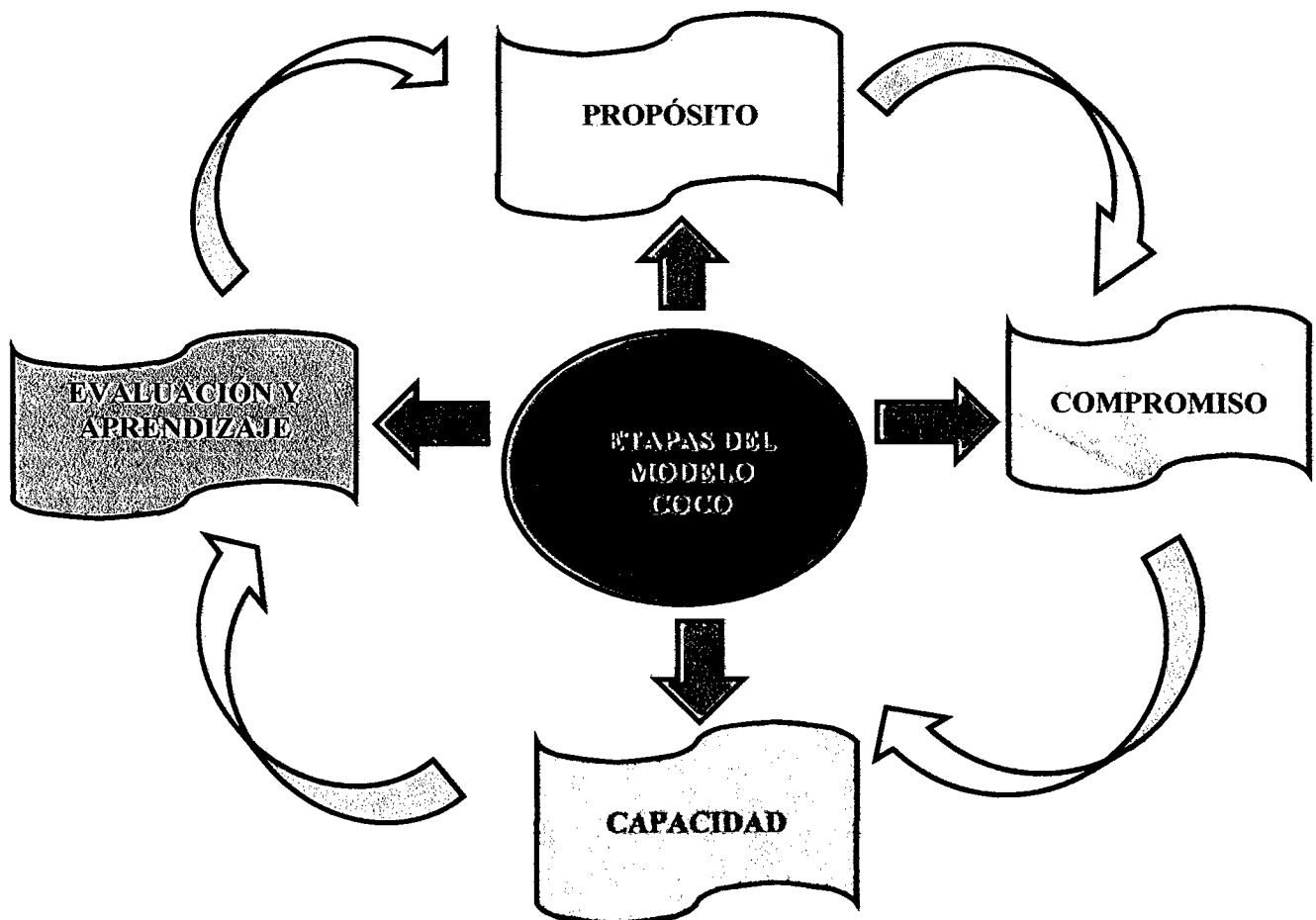
Etapas del modelo COCO

En la estructura del modelo, los criterios son elementos básicos para entender y, en su caso, aplicar el sistema de control. Se refiere a un adecuado análisis y comparación para interpretar los criterios en el contexto de una organización en particular, y para una evaluación efectiva de los controles implantados.

Una persona realiza tareas dirigidas por una comprensión de su propósito (el objetivo que se alcanzará) y apoyada por la capacidad (información, recursos, fuentes y habilidades).

La persona supervisará sus funciones y el ambiente externo, sobre cómo hacer la mejor tarea y sobre los cambios que se harán. Para lo cual propone una estructura de control interno, **identificando veinte criterios, distribuidos en cuatro etapas**, en la evaluación de los controles implantados para el logro de los objetivos de la organización. A continuación, la clasificación, definición y algunas teorías acerca de estas etapas:

Figura N° 1



ETAPA 1: PROPÓSITO DEL CONTROL INTERNO

Esta etapa comprende los criterios siguientes:

Criterio 1: Los objetivos deben ser establecidos y ser comunicados. Consiste en que los objetivos establecidos por la empresa deben darse a conocer a todas las partes involucradas, utilizando todos los medios disponibles y necesarios para que todos tengan muy claro lo que tienen que hacer y cómo lo deben hacer, evitando los esfuerzos innecesarios.

Criterio 2: Se deben identificar los riesgos internos y externos que puedan afectar el logro de los objetivos. Se deben identificar todos aquellos riesgos que afecten directa o indirectamente al logro de objetivos, ya sean estos internos como externos, lo cual se logrará implementando políticas de prevención de riesgos, utilizando tecnología de punta para detectar y prevenir los riesgos que puedan incidir en gran manera en el logro de los objetivos.

Criterio 3: Las políticas diseñadas para apoyar el logro de objetivos deben ser comunicados, de manera que el personal identifique el alcance de su libertad de actuación. Para lograr los objetivos establecidos y lograr una excelente gestión financiera, deben darse a conocer de manera clara las políticas de apoyo establecidas, para que el personal involucrado en la práctica o ejecución de las mismas sepa cuál es su radio de acción; es decir, el alcance de su libertad de actuación.

Criterio 4: Los planes para dirigir esfuerzos en la realización de los objetivos de organización deben ser establecidos y comunicados. Consiste en que todo esfuerzo realizado por el personal encargado de la gestión financiera debe estar guiado por un plan muy bien estructurado y definido metódicamente, de tal manera que todos los involucrados sepan lo que se debe hacer, cómo y cuándo, garantizando de este modo el logro de objetivos y el aprovechamiento del recurso humano.

Criterio 5: Los objetivos y planes deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño. Todos los objetivos y planes deben ir acompañados de sus respectivas metas, parámetros e indicadores de desempeño que nos permitan medir de maneras diversas el desempeño de todo el personal involucrado, esto nos

ayudará a visualizar si nuestros planes y objetivos se estén logrando a medida que avanzamos.

ETAPA 2: CAPACIDAD DEL CONTROL INTERNO

Esta cubre aspectos como conocimientos, habilidades y herramientas, información, coordinación y actividades de control, sus criterios son los siguientes:

Criterio 6: El personal debe tener los conocimientos, las habilidades y las herramientas que sean necesarias para el logro de los objetivos de la organización. Este criterio es de suma importancia, ya que es necesario contratar personal que tenga al menos un conocimiento básico sobre las actividades a desarrollar; así como tener habilidades para llevarlas a un buen término. Además, la empresa debe facilitar todas las herramientas (tecnológicas y materiales) para lograr los objetivos.

Criterio 7: El proceso de comunicación debe apoyar los valores éticos de la organización. Debe existir una buena y constante comunicación entre los gerentes o encargados de las diferentes áreas funcionales de la empresa; así, también, entre los empleados de cada área, para apoyar el cumplimiento de los valores de la empresa

Criterio 8: Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de los objetivos. Consiste en la depuración de la información, ya que no todo es necesario para la toma de decisiones.

Criterio 9: Las decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización deben ser coordinadas. Es necesario que los gerentes o los encargados de las diferentes áreas funcionales de la empresa se reúnan en forma periódica para planificar y coordinar las acciones.

Criterio 10: Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización. Se considera necesario que las actividades de control de las diferentes áreas funcionales de la empresa estén acordes y relacionadas con las actividades de control de la empresa, tomando en consideración sus objetivos, los riesgos a su logro y la interrelación de los elementos del control.

ETAPA 3: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Toma en cuenta la evaluación de la organización, mediante el monitoreo del entorno, el seguimiento del desempeño, aplicación y procedimientos, y la evaluación de la efectividad del control, los criterios de esta etapa son:

Criterio 11: Se debe supervisar el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la reevaluación de objetivos. Las personas encargadas del control interno deben reunirse con los encargados de las diferentes áreas funcionales para obtener información que ayude a identificar factores internos (de cada área) y externos (otras áreas y/o fuera de la empresa) para realizar una reevaluación de los objetivos.

Criterio 12: El desempeño debe ser evaluado contra metas e indicadores. Es el criterio en el cual se mide el desempeño de cada empleado de la empresa; dicho desempeño se debe medir contra las metas impuestas a cada empleado, utilizando indicadores establecidos.

Criterio 13: Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente. Se deben revisar periódicamente todas las conclusiones de los procedimientos realizados, para tener plena seguridad de que los objetivos se estén cumpliendo tal como se han establecido para la toma de decisiones.

Criterio 14: Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente en la medida en que cambien los objetivos y se precisen deficientes en la información. Se debe tener el cuidado que los sistemas de información no se vuelvan obsoletos o no alcancen a cumplir con eficiencia su función; se tienen que revisar al mismo tiempo en que los objetivos cambien para evitar no tener una información insuficiente y irrelevante.

Criterio 15: Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados. La persona encargada del control interno debe revisar periódicamente el cumplimiento de todos los procedimientos que sean modificados; además, los encargados de las diferentes áreas están obligados a informar cualquier incumplimiento de dichos procedimientos.

Criterio 16: La gerencia debe determinar la eficacia del control en su organización y comunicar periódicamente los resultados a los responsables. La evaluación del sistema de control se debe realizar por lo menos cada 3 meses; así mismo, informar a los gerentes o encargados de áreas cuales son las debilidades que se encontraron, así como las recomendaciones o mejoras que se necesitarán.

ETAPA 4: COMPROMISO DEL CONTROL INTERNO

Considera los aspectos relativos a la identidad y valores de la organización. Los criterios correspondientes a esta etapa son:

Criterio 17: Se deben establecer y comunicar los valores éticos de la organización. Se debe comunicar a los empleados de la organización los valores éticos que deben poner en práctica en las distintas áreas en las que se desenvuelven, ya que la buena imagen de toda empresa depende de los valores éticos que sus empleados practiquen.

Criterio 18: Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de los objetivos. Consiste en que el personal de la organización debe tener claro que en una empresa las políticas deben desarrollarse tal como son establecidos por los ejecutivos de la misma; además, es necesario que se comprometan a cumplir los valores éticos con terceras personas, con las que tengan que realizar transacciones.

Criterio 19: La autoridad y la responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos de la organización, para que las decisiones se tomen por el personal apropiado. En las organizaciones, es de vital importancia establecer los niveles jerárquicos y definir quiénes tienen la autoridad para tomar decisiones y definir la responsabilidad de cada empleado, para que todo se desarrolle en orden y cada uno sepa a quién obedecer y las funciones que debe desempeñar.

Criterio 20: Se debe fomentar una atmósfera de confianza, para apoyar el flujo de la información. Es necesario motivar al personal para que las operaciones financieras sean realizadas de la mejor manera poniendo todo el interés y responsabilidad, teniendo así la responsabilidad de manera ágil, eficiente y oportuna para que sea utilizada por las personas idóneas en la toma de decisiones.

2.2.2 Gestión empresarial

La gestión empresarial ha evolucionado en la medida en que la tecnología y las relaciones de producción se han vuelto cada vez más complejas.

Tradicionalmente, se ha visto un enfoque funcional o por departamentos en el mundo empresarial que contrasta con un enfoque a procesos de reciente aplicación referida por autores como Griffin y Ebert (2005)¹², quienes definen a la gestión empresarial como el “Proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar recursos financieros, físicos, humanos y de información para lograr metas y objetivos”.

Por otro lado, Hernández (2002)¹³ lo define como la “Actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo en términos de objetivos predeterminados”.

Asimismo, Koontz y Weinrich (2004)¹⁴ definen a la gestión empresarial como el “Proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos; cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de persona, dirección y control”.

Por ello, el desarrollo tecnológico, así como el ambiente dinámico y competitivo en el que se encuentran enmarcadas las empresas de transporte interprovincial de pasajeros, hoy en día, exigen más que nunca la utilización de esta poderosa herramienta que permite alinear los procesos y estrategias que comprende elementos imprescindibles para planear, organizar, dirigir y controlar las organizaciones, con el fin de alcanzar la eficiencia y eficacia en las metas y objetivos que persigue toda organización.

Por otro lado, la entrada en un nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado a la aparición y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC), ha hecho que las empresas de transporte interprovincial de pasajeros tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo; pues, en la actualidad,

¹² Griffin, R. W. y Ebert, R. J. *Negocios*. 7ma. ed. México: Pearson Educación. 2005. P. 158

¹³ Hernández, S. *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana. 2002. P. 04

¹⁴ Koontz, H. y Weinrich, H. *Administración: una perspectiva global*. 12va. ed. México: McGraw Hill. 2004. Pg. 06

estas empresas deben asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado. Se puede decir que la mayor parte de estas empresas se han visto en la necesidad de abrazar una gestión de adaptación a los cambios y a las nuevas circunstancias venideras.

Por consiguiente, la gestión empresarial busca, a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos), mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros; pues, una óptima gestión no busca solo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas. En ese sentido, es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

2.2.2.1 Objetivo de la gestión empresarial

El objetivo fundamental de la gestión empresarial es mejorar la productividad y competitividad, asegurando la sostenibilidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros a largo plazo.

2.2.2.2 Características de la gestión empresarial

El campo de la gestión empresarial es amplio y delicado; pues, de esta depende el éxito o fracaso de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros. Entre las principales características que se dan en gestión, se pueden citar las siguientes:

- a. **Liderazgo.** La persona encargada de una gerencia deberá poseer don de mando, para saber dirigir a los subalternos en la forma más eficiente y eficaz para la realización de sus actividades, con el fin de alcanzar los objetivos planeados.
- b. **Objetividad.** El gerente debe tener un amplio panorama; además, varias opciones que le ayuden a formularse un criterio idóneo en la solución de las problemáticas que este enfrentará.
- c. **Mejora continua.** Debe presentar en la gestión seguimiento en aquellas ideas que conlleven acciones de mediano y largo plazo, para que estas cumplan con el objetivo trazado en un determinado periodo.

- d. **Toma de decisiones.** Esta se presenta en la gestión de las labores cotidianas de los gerentes y son las más delicadas para cualquier empresa. Define en cada una de las decisiones el camino de la organización en el mercado.

2.2.2.3 Pautas básicas de la gestión empresarial

Para lograr éxito en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros (micro o pequeñas empresas), los empresarios y operadores de servicio deben tomar en cuenta las siguientes pautas:

- Querer y cuidar a los clientes.
- Descubrir qué quieren sus clientes.
- Orientar a su cliente a través de sugerencias.
- Entregar siempre un valor agregado.

Por ello, el buen empresario debe crear su propio modelo de gestión, considerando los siguientes puntos:

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

2.2.2.4 Elementos de la gestión empresarial

La gestión empresarial considera los siguientes elementos:

- A) Recursos de la gestión empresarial
- B) Procesos de la gestión empresarial
- C) Niveles de la gestión empresarial
- D) Fases de la gestión empresarial

A. RECURSOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Entendemos por recursos a los activos productivos de la empresa. Por ello, las empresas de transporte interprovincial de pasajeros deberán tomar en cuenta los siguientes recursos:

A.1 Recursos económicos. Son los elementos materiales e inmateriales que combinados con el proceso operativo producen servicios para la sociedad. Estos recursos son necesarios para el desarrollo de las operaciones y ya se encuentran participando en la actividad económica. Acceder a un recurso económico implica una inversión de dinero, y lo importante, para que la empresa sea rentable, es que dicha inversión pueda ser recuperada con la utilización o la explotación del recurso.

A.1.1 Recursos tangibles. Son aquellos que tienen una parte material, es decir son cuantificables y medibles (gracias a ese soporte físico).

Gestionar de una forma positiva los recursos tangibles en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros significa hacer un uso óptimo de las unidades de transporte para poder alcanzar el éxito.

A.1.2. Recursos intangibles. Son aquellos que, a diferencia de los recursos tangibles, no son medibles, ni cuantificables. Son un tipo de información y de conocimiento, y todo aquello que es inmaterial. A diferencia de los recursos tangibles, que se desgastan por el uso, por el contrario, los recursos intangibles ganan fuerza, calidad y valor. Por tanto, el reto de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros implica aprender a gestionar los recursos intangibles que generen valor y confianza en los clientes.

A.2 Recursos humanos. Son los servicios productivos que las personas ofrecen a las empresas de transporte interprovincial de pasajeros, en base a sus habilidades, conocimientos, capacidad para razonar y tomar decisiones. También, se puede definir como elementos del sistema económico que se convierten en **sujeto y objeto de la actividad económica**, cuyo esfuerzo va

orientado hacia el logro del grado máximo de satisfacción de sus necesidades. Por tanto, el recurso humano es **sujeto** de la actividad económica cuando se involucra en ella produciendo servicios, y es **objeto** de esta actividad cuando consumen esos bienes y servicios.

A.3 Recursos tecnológicos. Estos recursos se ven sustancialmente influenciados por el desarrollo científico que el ser humano alcanza e incrementa constantemente. Por tanto, los recursos tecnológicos se constituyen por el conjunto de conocimientos, instrumentos, máquinas, herramientas, habilidades y destrezas que poseen estas empresas para brindar un servicio de calidad.

A.4 Recursos financieros. Son todos aquellos de carácter monetario que poseen las empresas de transporte interprovincial de pasajeros, así como los valores y otros mecanismos disponibles en una sociedad para el financiamiento del proceso operativo. La importancia de estos recursos radica en que, de acuerdo a sus volúmenes existentes (abundancia o escasez), se realizan ciertas metas (programas y proyectos).

B. PROCESOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Los procesos en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros entre los clásicos son: marketing, operación, talento humano y finanzas

Para su mejor entendimiento, desarrollamos a continuación cada una de ellas:

B.1 MARKETING. Es la actividad humana encaminada a satisfacer las necesidades y deseos por medio del proceso de intercambio. Este se realiza cuando hay por lo menos dos partes, cada una con algo que ofrecer a la otra. Por ello, las empresas de transporte interprovincial de pasajeros interactúan con el usuario prestando un servicio de calidad por un medio de pago. Además de ello, el marketing es indispensable para sobrevivir en un mundo tan competitivo como el nuestro.

Pasos del proceso de marketing

- Entender el mercado (necesidades y deseos del cliente).
- Crear relaciones redituables y deleite para los clientes.

- Diseñar estrategia de marketing impulsada por el cliente.
- Captar el valor de los clientes para crear utilidad y calidad para el cliente.

Objetivo del marketing

Brindar un servicio que el mercado demanda para satisfacer a los consumidores de forma más eficiente que la competencia. El objetivo no es encontrar el consumidor adecuado para el servicio, sino encontrar el servicio adecuado para el consumidor. Es un esfuerzo de intercambio centrado en las necesidades del consumidor, orientado al consumidor y dirigido, a través de la coordinación de marketing, a generar satisfacción en los clientes, como llave para satisfacer los objetivos de la empresa.

Funciones generales del marketing

Para una buena gestión en marketing, las empresas de transporte interprovincial de pasajeros deben tomar en cuenta las siguientes funciones:

Estudio de mercados. Es una iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica. El estudio de mercado consta de tres grandes análisis importantes:

- a) **Análisis de la competencia.** Estudia el conjunto de empresas con las que se comparte el mercado del mismo servicio.

Para realizar un estudio de la competencia, es necesario establecer quiénes son los competidores, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas. El plan de negocios podría incluir una plantilla con los competidores más importantes y el análisis de algunos puntos como: marca, descripción del servicio, precios, estructura, procesos, recursos humanos, costes, tecnología, imagen, proveedores, entre otros.

El benchmarking o plantilla permite establecer los estándares de la prestación de servicio, así como las ventajas competitivas de cada empresa. A partir de esta evaluación, se determinará si es factible convivir con la competencia y si es necesario neutralizarla o si un competidor puede transformarse en socio a través de fusión, Joint Ventures o alianzas estratégicas.

b) Análisis de consumidores. Estudia el comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades de consumo y la forma de satisfacerlas, averiguar sus hábitos de compra (lugares, momentos, preferencias, etc.); su objetivo final es aportar datos que permitan mejorar las técnicas de mercado para la venta de un servicio que cubra la demanda no satisfecha de los consumidores. En este análisis, mencionaremos las principales necesidades del cliente:

- requiere ser bienvenido
- quiere ser atendido con rapidez
- necesita sentirse cómodo
- gusta del orden
- siente la necesidad de ser comprendido
- necesita asesoramiento
- necesita sentirse importante
- necesita sentirse apreciado
- necesita ser reconocido
- necesita ser respetado

c) Estrategia. Actividad imprescindible que marca el rumbo de la empresa; basándose en los objetivos, recursos, estudios de mercado y la competencia. Toda empresa deberá optar por dos estrategias posibles y son:

c.1 Liderazgo en costo. Consiste en mantenerse en los primeros lugares de la lista a nivel competitivo, a través de aventajar a la competencia en materia de costos.

c.2 Diferenciación. Consiste en crear un valor agregado sobre el servicio ofrecido, para que este sea percibido en el mercado como único en diseño, imagen, atención a clientes y entrega a domicilio.

- **Planeación y desarrollo de servicios.** La finalidad de esta función es preparar, de acuerdo con las normas y procedimientos aprobados por la dirección, los proyectos para el desarrollo de nuevos servicios; así como analizar, estudiar y sugerir innovaciones en la línea actual, según la necesidad de ventas, de mercado o de competencia.

- **Ventas.** La finalidad de esta función es desarrollar la fuerza de ventas a través de los canales de distribución, como la venta de pasajes vía internet, telefónica y otros para lograr esta transferencia de acuerdo con políticas y métodos definidos por la organización.

Elementos del marketing

El marketing está compuesto por cuatro elementos, conocidos también como las 4 P¹⁵, que permite a las empresas de transporte interprovincial de pasajeros direccionar su actividad económica, partiendo de las necesidades de los consumidores.

Las 4 P del marketing también se denominan: Marketing mix, Mezcla de marketing, Mezcla de mercadotecnia o Mix comercial.

- a) **Producto/servicio.** La empresa ofrece un servicio de transporte de pasajeros para satisfacer los deseos y/o necesidades de su segmento de mercado.

Es importante resaltar las características, atributos y beneficios de los servicios, debido a que permiten la identificación de estos en un determinado mercado, la diferenciación de la competencia y el logro de un posicionamiento de estas empresas.

El servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega. También se necesitará prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios postventa. La combinación de estos aspectos puede variar considerablemente de acuerdo al tipo de servicios prestado.

Los servicios tienen un ciclo de vida que se divide en cuatro etapas:

- Introducción
- Crecimiento
- Madurez
- Declive

¹⁵ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. *Marketing*. Décima edición. Madrid: Pearson Education. S.A., 2004.p. 792.

- b) Plaza.** La empresa tiene interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos, incluye los canales intermediarios que se usarán para que el servicio llegue al consumidor final. El servicio debe estar al alcance del consumidor en el momento que ellos los necesiten, por ello es indispensable tener definidos los puntos estratégicos en los que se comercializará el servicio.
- c) Precio.** Es el valor que los clientes deben pagar por un servicio. Se determina partiendo de la realización de una investigación de mercado, a través de la cual se identifican la demanda que tiene el servicio, los precios de la competencia, el poder adquisitivo de los compradores, las tendencias actuales, los gustos del mercado, etc. Indicadores que son factores influyentes al momento de definir el precio de un servicio.

Las organizaciones deben tener en su plan de marketing, estableciendo la forma de pago, los descuentos, los recargos, entre otros elementos referentes al precio que les ofrecerá a sus clientes por los servicios que oferta.

- d) Promoción.** El objetivo principal de la promoción es el aumento de las ventas, por medio de la comunicación, envío de información y persuasión de los stakeholders (accionistas, clientes, proveedores, empleados y Estado). La promoción también es un recurso útil para consolidar la imagen e identidad corporativa de la compañía.

La función principal es realizar estudios y campañas para la presentación y promoción del servicio, ideas o imágenes que consideren necesidades de la empresa y las exigencias del mercado. Además, coordina contactos con agencias para el desarrollo de campañas, selección de temas, estrategias y medios de comunicación.

Hacen parte de este elemento la publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo, el tele-marketing, la venta personal y la promoción de ventas.

- B.2 OPERACIÓN.** Es la administración de los recursos directos necesarios para brindar los servicios que ofrecen las empresas de transporte interprovincial de

pasajeros a los clientes u otras empresas. La gerencia de operaciones es fundamental para este tipo de empresas, ya que el éxito de estas depende de ella. Los empresarios, para sobrevivir, deben conocer profundamente la forma y las técnicas, de cómo sus organizaciones prestan los servicios. Esta área se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen servicios.

Objetivos de la operación

Para un buen desarrollo de las operaciones, se debe considerar los objetivos siguientes:

- Alcanzar y mantener una calidad de servicio elevada, con bajos costos.
- Incorporar nuevas tecnologías.
- Conseguir y entrenar trabajadores calificados.
- Trabajar eficazmente con las otras funciones de la empresa (mercadeo, finanzas, personal) para alcanzar las metas.
- Trabajar eficazmente con los proveedores e inversionistas, así como ser agradables para los clientes.

Decisiones estratégicas en las operaciones

Las empresas deben considerar decisiones estratégicas que apoyan a cumplir las misiones de estas, y son las siguientes:

- a) Diseño de servicios.** Usualmente, definen los límites inferiores del costo y los límites superiores de la calidad. ¿Qué servicios se deben ofrecer? ¿Cómo se deben diseñar estos servicios?
- b) Gestión de calidad.** Deben determinarse las expectativas de los clientes, establecer las políticas y procedimientos para identificar y alcanzar esa calidad. ¿Quién es responsable de la calidad? ¿Cómo se definirá la calidad que se quiere en el servicio?
- c) Diseño de procesos y planificación de la capacidad.** Comprometen a la administración con tecnología, cantidad, calidad y uso de recursos humanos, mantenimiento, etc. ¿Qué proceso necesitarán estos servicios y en qué orden? ¿Qué equipo y tecnología son necesarios para estos procesos?

- d) **Selección de localización.** Pueden determinar el éxito final de la empresa. Los errores en esta coyuntura pueden minimizar otras eficiencias. ¿Dónde se ubicarán las rutas de viaje? ¿En qué criterio hay que basarse para elegir las rutas de viaje?
- e) **Diseño de la organización.** ¿Cómo se organizará la empresa? ¿Qué tamaño deberá tener para cumplir el plan?
- f) **Recursos humanos y diseño del trabajo.** Las personas representan una parte integral y costosa del diseño total del sistema. Por lo tanto deben determinarse la calidad de vida laboral proporcionada, el talento y las destrezas requeridas, y sus costos. ¿Cómo proporcionar un entorno de trabajo razonablemente bueno? ¿Cuánto se puede esperar que produzcan los empleados?
- g) **Administración de la cadena de suministro (gestión de abastecimiento).** Considera la calidad, oportunidad de entrega, precio satisfactorio y confianza mutua entre comprador y proveedor. ¿Qué debe hacerse y comprarse? ¿Quiénes son los proveedores y quién puede quedar integrado con el proceso de la empresa?
- h) **Inventarios, planificación de necesidades de material y JIT.** Pueden optimizarse cuando se toman en cuenta la satisfacción del cliente, proveedor y planificación del factor humano. ¿Cuántos inventarios de artículos se deben llevar? ¿Cuándo se vuelve a pedir?

Procesos de servicio

Conjunto de actividades que busca desarrollar un servicio de calidad para responder a las necesidades de un cliente (natural o jurídico) a nivel económico y en el ámbito del marketing, para ello definiremos los siguientes aspectos:

Servicio. Se suele entender por servicio a un cúmulo de tareas desarrolladas por una empresa para satisfacer las exigencias de sus clientes. De este modo, el servicio podría prestarse como un bien de carácter no material; por lo tanto, quienes ofrecen servicios no acostumbran a hacer uso de un gran número de materias primas y, en algunos casos, poseen escasas restricciones físicas.

Naturaleza e importancia de los servicios. La naturaleza e importancia de los servicios, radica en los siguientes preceptos:

- Cada individuo es un experto en servicios.
- Los servicios son idiosincrásicos: lo cual significa que funciona bien para proporcionar un tipo de ellos, puede ser desastroso con otro.
- La calidad del trabajo no es equivalente a la calidad del servicio.
- La mayoría de los servicios contienen una mezcla de atributos, tangibles e intangibles que constituyen un paquete de servicios.
- Los servicios de alto contacto se viven, los bienes se consumen.
- La gerencia eficaz de los servicios requiere una buena comprensión de mercadotecnia y manejo de personal, así como de las operaciones y producción.
- Los servicios, muchas veces, requieren de ciclos de contacto, que implican interacciones cara a cara, por teléfono o correo.

Estrategia de los servicios. Los servicios tienen estrategias con características particulares, entre esta se encuentran:

- Atención al cliente en términos amistosos y de ayuda
- Rapidez y conveniencia en la entrega del servicio
- Precio del servicio
- Variedad de servicios en un mismo lugar
- Calidad de los bienes tangibles asociado al servicio
- Habilidades únicas, que constituyen el servicio que se ofrece

B.3 TALENTO HUMANO. La gestión de talento humano en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros consiste en tratar a las personas como recursos organizacionales que deben ser administrados; lo que implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, ya que se les considera sujetos activos de la acción organizacional. De allí surge la necesidad de administrar los recursos humanos para obtener de estos el máximo rendimiento posible; es decir, las personas constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de la organización.

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores, que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Procesos del talento humano

El talento humano implica varias actividades: planeación de recursos humanos, descripción y análisis de cargos; reclutamiento, selección, orientación y motivación de personas; evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo; relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc. Todas ellas implican seis procesos en general que están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan recíprocamente, siendo los siguientes:

- **Incorporación de personas.** Proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas.
- **Inducción de personas.** Proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa; para, de esta forma, orientar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- **Compensación de las personas.** Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.
- **Desarrollo de personas.** Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal, las cuales incluyen:
 - a. Entrenamiento y desarrollo de las personas
 - b. Programas de cambio y desarrollo de las carreras
 - c. Programas de comunicación e integración
- **Preservación de personas.** Proceso utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las

personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.

- **Evaluación de personas.** Proceso empleado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerencial.

Objetivos de la gestión del talento humano

Los objetivos de la gestión del talento humano son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional. A continuación, se señalan algunos objetivos:

- a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, misión y visión.** La función de los recursos humanos es un componente fundamental de la organización actual, no se puede imaginar la función de recursos humanos sin conocer los negocios de una organización; pues, cada negocio tiene diferentes implicaciones, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y realizar su misión.
- b) Proporcionar competitividad a la organización.** Significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la administración de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, socios y empleados.
- c) Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.** Se da cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la administración de recursos humanos es construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa, las personas constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño. Los objetivos deben ser claros, así como el método empleado para medirlos.
- d) Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.** Anteriormente, se hacía énfasis en las necesidades de la organización; hoy, a pesar de las computadoras y los balances contables, los

empleados precisan ser felices. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Para los empleados, el trabajo es la mayor fuente de identidad personal. Las personas pasan la mayor parte de su vida en la empresa y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan. Los empleados satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa. Se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad que los empleados satisfechos. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

- e) **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.** Calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. Un programa de calidad de vida trata de estructurar el trabajo y el ambiente de trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo. La confianza del empleado en la organización también es fundamental para la conservación y el mantenimiento del personal.
- f) **Toda actividad de administración de recursos humanos debe ser abierta, confiable y ética.** Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la administración de recursos humanos. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones, sino lo es, en especial, para las personas que trabajan allí.

B.4 FINANZAS. Es el arte de la administración de dinero, ya que todas las organizaciones suelen obtener dinero para que el mismo sea invertido o gastado. Los mercados y todos los instrumentos correspondientes a la economía participan conjuntamente en la transferencia de dinero realizada entre las personas, las empresas y los gobiernos. Generalmente, los servicios financieros son prestados por los bancos o las entidades prestamistas.

Importancia de las finanzas

Las finanzas cumplen un papel fundamental en el éxito y en la supervivencia de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros; pues, se considera como un instrumento de planificación, ejecución y control que repercute decididamente en la economía empresarial, extendiendo sus efectos sobre el costo de servicios de estas empresas.

Clasificación de las finanzas

Las finanzas se clasifican en:

- Finanzas públicas.
- Finanzas privadas.

Finanzas públicas. Constituyen la actividad económica del sector público con su particular característica y estructura que convive con la economía de mercado, de la cual obtiene los recursos y a la cual le presta un marco de acción. Las finanzas públicas establecen, estudian las necesidades, crean los recursos, ingresos, gastos. El Estado hace uso de los recursos necesarios provenientes de su gestión política para desarrollar actividades financieras a través de la explotación y distribución de las riquezas para satisfacer las necesidades públicas (individuales y colectivas).

Las finanzas privadas. Están relacionadas con las funciones de las empresas privadas y aquellas empresas del Estado que funcionan bajo la teoría de la óptima productividad para la maximización de las ganancias.

C. NIVELES DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Los niveles de gestión empresarial que debe considerar las empresas de transporte interprovincial de pasajeros son los siguientes:

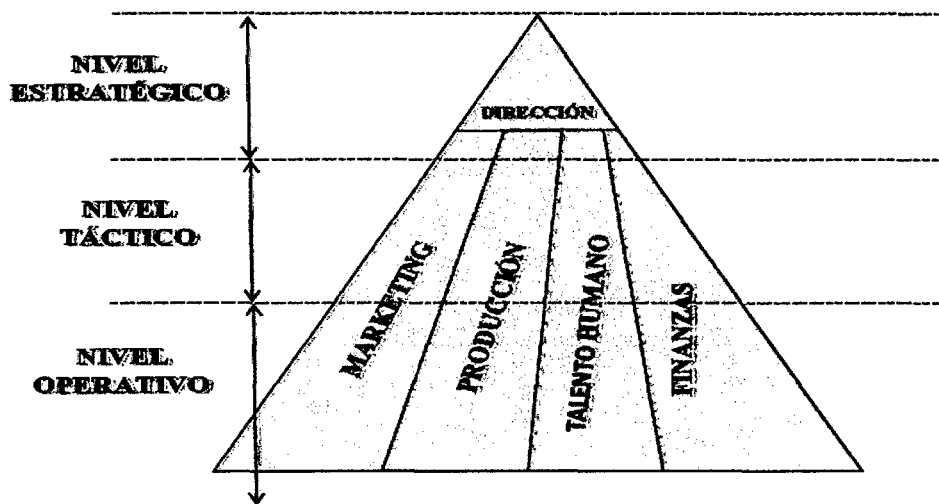
C.1 Nivel estratégico. Se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es generalmente

corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio. Incluye la relación de la empresa con el entorno.

C.2 Nivel táctico. Se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación.

C.3 Nivel operativo. Se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos. Básicamente, tiene que ver con las funciones de ejecución y control.

Figura N° 2



D. FASES DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Una de las mejores definiciones de las funciones de la gestión empresarial es la que hace años dio LUTHER GULIK, quien identificó las cuatro fases fundamentales de toda gerencia y que las empresas de transporte interprovincial de pasajeros no deben dejar pasar para ponerlo en práctica:

D.1 Planificación. Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos.

Esta función contempla definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de estas metas y desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades, contempla las siguientes actividades:

- a) Asignación de recursos
- b) Programación

D.2 Organización. Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para adquirir resultados.

Es la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quién las debe realizar, cómo deben agruparse las tareas, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones.

La estructura organizacional debe diseñarse de tal manera que quede claramente definido quién tiene que hacer determinadas tareas y quién es responsable de los resultados.

D.3 Dirección, conducción y liderazgo. Implica un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa.

Toda empresa, negocio, organización o institución está formada por personas, por tanto es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas. La dirección consiste en dirigir las actividades de los subordinados y otros, cuyas características son: motivación humana, buen gobierno, liderazgo y comunicación.

- **Motivación humana.** El concepto de motivación humana se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera; es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, la motivación se

relaciona con el sistema de cognición del individuo (conocimiento), representa lo que las personas saben respecto de sí mismas y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social.

- **Liderazgo.** Es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. La influencia es una fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad, y se refiere a las maneras de introducir cambios en el comportamiento de personas o grupo de personas.
- **Comunicación.** Se aplica en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante en la función de dirección, ya que representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutua; además de buenas relaciones humanas, la comunicación implica intercambio de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas; también, se define como interrelaciones entre personas. *la comunicación es un proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra.* Básicamente, la comunicación es un intercambio de información que debe transmitirse y comprenderse en la empresa.

D.4 Control. Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados.

Una vez fijadas las metas, formulados los planes, delineados los arreglos estructurales, entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurar que las cosas vayan como deben, se debe monitorear el desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos.

A continuación, se detallan los niveles de gestión empresarial en las fases antes mencionadas:

Cuadro N° 3. Proceso administrativo en los tres niveles de la gestión empresarial

DETALLE	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
NIVEL ESTRATÉGICO	Planeación estratégica (lo que se va a hacer)	Diseño organizacional	Dirección y estilos de administración	Control estratégico y organizacional
NIVEL TÁCTICO	Planeación táctica (cómo hacerlo)	Diseño por procesos	Gerencia, motivación, liderazgo y comunicación	Control táctico y de departamentos
NIVEL OPERACIONAL	Planeación operacional (hacer)	Diseño de cargos y tareas	Supervisión de primer nivel	Control operacional

2.2.2.5 Buen gobierno

Según el *Informativo Caballero Bustamante*¹⁶, "Buen Gobierno es el sistema por el cual las entidades son dirigidas y controladas". La estructura del buen gobierno especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de las empresas de transporte; en nuestro caso, tales como los directores, los gerentes, los trabajadores, la sociedad civil y otros agentes que mantengan algún interés en el transporte rural. El buen gobierno también prevé la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la entidad, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

Con el buen gobierno, se ha demostrado que las entidades pueden acumular mayor valor institucional, reducen los costos de financiamiento, prestan mejores servicios, todo lo cual es una ventaja competitiva para las empresas de transporte interprovincial de pasajeros.

Asimismo, Rhodes, (1996) y Stoker, (1997)¹⁷ definen que el "buen gobierno usa distintas maneras y tiene varios significados. Hay, con todo, un acuerdo básico acerca

¹⁶ *Informativo Caballero Bustamante*. Segunda Quincena-Diciembre. 2005; P. 3.

¹⁷ *Antecedentes de buen gobierno*. http://www.etnor.org/mediawiki/index.php?title=Buen_gobierno

de que buen gobierno se refiere a la puesta en práctica los estilos de gobernar en los que han perdido nitidez los límites entre los sectores público y privado. El concepto de buen gobierno apunta a la creación de una estructura o un orden que no se puede imponer desde el exterior, sino que es resultado de la interacción de una multiplicidad de agentes dotados de autoridad y que influyen unos en otros".

Por último, Osborne y Gaebler (1992)¹⁸ señalan que el buen gobierno es una palabra difícil de colocar en una sociedad orientada al mercado. La obra de Osborne y Gaebler trata de cómo un gobierno podría emplearse también en un mercado privado para administrar razonable y eficientemente sus recursos. Para estos autores, el "buen gobierno" consiste en la posibilidad de contratar, delegar e implantar nuevas modalidades de regulación, en pocas palabras, en aquello que otros estudiosos denominan la nueva administración privada (Hood, 1991). Ahora bien, en este texto, entendemos por "buen gobierno" algo más que un nuevo conjunto de instrumentos de gestión. También consiste en alcanzar una mayor eficiencia en la producción del servicio. A veces, se utiliza el "buen gobierno" para mostrar el rostro aceptable de la reducción de los cuellos de botella.

El buen gobierno es el sistema por el cual las empresas de transporte interprovincial de pasajeros son dirigidas y controladas. Comprende diferentes aspectos regulatorios y organizacionales que, en la medida en que sean adecuadamente implementados, le permitirá a esta atraer y retener capital financiero y humano, funcionar eficientemente y de esta forma, crear valor económico para la empresa y sus accionistas. Asimismo, provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzarlos y la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

2.2.2.5.1 Características del buen gobierno

Tiene ocho características principales y son los siguientes:

- **Participación.** La participación de toda la organización es el punto clave de un buen gobierno. Es importante aclarar que la democracia representativa no significa necesariamente que las necesidades de los más necesitados se

¹⁸ *Enfoque de buen gobierno.* http://pensamientopolitico.50g.com/textos/buen_gobierno_stoker.pdf

tendrían en consideración durante el proceso de toma de decisiones. La participación necesita estar informada y bien organizada, esto significa libertad de expresión, por una parte, y, por otra, una sociedad civil organizada.

- **Legalidad.** El buen gobierno necesita que su marco legal sea justo y que se imponga de forma imparcial. También requiere una protección total de los derechos humanos, particularmente aquellos de la minoría.
- **Transparencia.** Transparencia se refiere a que las decisiones que se llevan a cabo se realicen de forma tal que sigan las leyes establecidas y las normas. También significa que la información estará disponible para cualquier persona afectada por esas decisiones y su implementación. Se refiere también a que se facilite la suficiente información y que esta sea fácilmente comprensible.
- **Responsabilidad.** El buen gobierno requiere que las organizaciones y los sistemas sirvan a todos los grupos de interés dentro de un marco de tiempo razonable.
- **Consenso.** El buen gobierno requiere mediación entre los diferentes intereses de la sociedad para alcanzar un amplio consenso en lo que concierne a los mayores intereses del conjunto de la organización y establecer cómo se puede llegar a realizarlos. También requiere una perspectiva amplia y a largo término sobre las necesidades para el desarrollo humano sostenible y sobre cómo alcanzar los objetivos de este desarrollo.
- **Equidad.** Una organización de bienestar depende de si asegura que todos sus miembros sienten que forman parte de la misma y no se sienten excluidos de la inercia mayoritaria. Para ello se necesita que todos los grupos, pero especialmente los más vulnerables, tengan las oportunidades para mejorar o mantener su situación de bienestar.
- **Eficacia y eficiencia.** Buen gobierno significa que los procedimientos y las organizaciones llegan a resultados que necesita las empresas al tiempo que lo hacen utilizando de la mejor forma posible los recursos de los que

disponen. El concepto de eficiencia en el contexto del buen gobierno también incluye el uso de los recursos disponibles de forma sostenible y la protección del medio ambiente.

- **Sensibilidad.** La sensibilidad es una de las claves para el buen gobierno, deben ser sensibles a las demandas del público y a sus grupos de interés. En general una organización es sensible a aquello que estará afectado por sus decisiones y acciones.

2.2.2.6 Mejora continua

La mejora continua es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. También, es visto como una actividad sostenible en el tiempo y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual. Generalmente, se puede conseguir un mejoramiento reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso, mejorando la comunicación para proteger la calidad en un proceso.

La Norma ISO 9000: 2006¹⁹ la define como sigue: *Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. Proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora a través del uso de los hallazgos de la auditoría, las conclusiones de la auditoría, el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva.*

Para James Harrington (1993)²⁰, es un proceso que significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar, los cuales dependerán del enfoque específico del empresario y del proceso. Para él, existen diez actividades de mejoramiento continuo que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.

¹⁹ Tomado de Norma ISO 9000. *Sistemas de gestión de la calidad -Fundamentos y vocabulario*, Doc. Eléc. 2006. p.19.

²⁰ *Mejora continua*. <http://www.la-mejora-continua/la-mejora-continua.shtml#ixzz32AsVt48X>

4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

Según la óptica de Edward Deming (1996)²¹, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

2.2.2.6.1 Modelos de mejora continua

A continuación se resume en qué consisten los modelos de mejora continua:

Cuadro N° 4. Modelos de mejora continua

EFQM	Deming	Kaizen	Los 7 pasos	Seis-sigma	Philip Crosby
En determinados Agentes facilitadores de la organización y en los resultados.	En el control estadístico, en la resolución de problemas y en el perfeccionamiento o mejora continua.	Es una cultura relativamente informal de mejora continua. Hay dos elementos que lo construyen: “Mejorar/cambiar para mejor” y “en curso/continuidad”	Estudio, análisis y soluciones de problemas.	Conceptualiza el problema y <i>analiza desde</i> varios puntos de vista para conocer hacia dónde van a ir dirigidos los objetivos.	La calidad empieza en la gente, no en las cosas.

²¹ Coulter Mary, Robbins Stephen y Pearson. *Administración*. Octava Edición. 2005. P. 7 y 9.

Cuadro N° 5. Pasos para el desarrollo de los modelos

EFQM	Deming	Kaizen	Los 7 pasos	Seis-sigma	Philip Crosby
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación hacia los resultados. 2. Orientación al cliente. 3. Gestión por procesos y hechos. 4. Desarrollo e importancia de las personas. 5. Aprendizaje, innovación y mejoramiento continuo. 6. Desarrollo de alianzas. 7. Responsabilidad social. 8. Autoevaluación y mejoramiento del rendimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios. 2. Adoptar la nueva filosofía. 3. No depender más de la inspección masiva. 4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. 5. Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio. 6. Instituir la capacitación en el trabajo. 7. Instituir el liderazgo. 8. Desterrar el temor. 9. Derribar las barreras que hay entre áreas de staff. 10. Eliminar los temas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral. 11. Eliminas las cuotas numéricas. 12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. 13. Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento. 14. Tomar medidas para lograr la transformación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección del tema de estudio. 2. Crear la estructura para el proyecto. 3. Identificar la situación actual y formular objetivos. 4. Diagnóstico del problema. 5. Formular plan de acción. 6. Implantar mejoras. 7. Evaluar los resultados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de los problemas (oportunidades de mejora). 2. Cuantificación y subdivisión del problema. 3. Análisis de las causas, raíces específicas. 4. Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos. 5. Definición y programación de soluciones. 6. Implantación de soluciones. 7. Acciones de garantía. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el problema. 2. Definir y describir el proceso. 3. Evaluar los sistemas de medición. 4. Determinar las variables significativas. 5. Evaluar la estabilidad y la capacidad del proceso. 6. Optimizar y robustecer el proceso. 7. Validar la mejora. 8. Controlar y dar seguimiento al proceso. 9. Mejorar continuamente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurarse que la dirección sea mejorar la calidad. 2. Equipo de mejoramiento de calidad (EMC). 3. Medición de la calidad. 4. Asegurarse que la dirección a mejorar la calidad. 5. Evaluación del costo de calidad. 6. Conciencia de calidad. 7. Acción correctiva. 8. Establecer un comité "ad hoc" para el programa de "Cero Defectos". 9. Entrenamiento de los supervisores. 10. Día de "Cero Defectos". 11. Fijar metas. 12. Eliminación de la causa de los errores. 13. Reconocimiento. 14. Encargados de mejorar la calidad. 15. Hacerlo de nuevo.

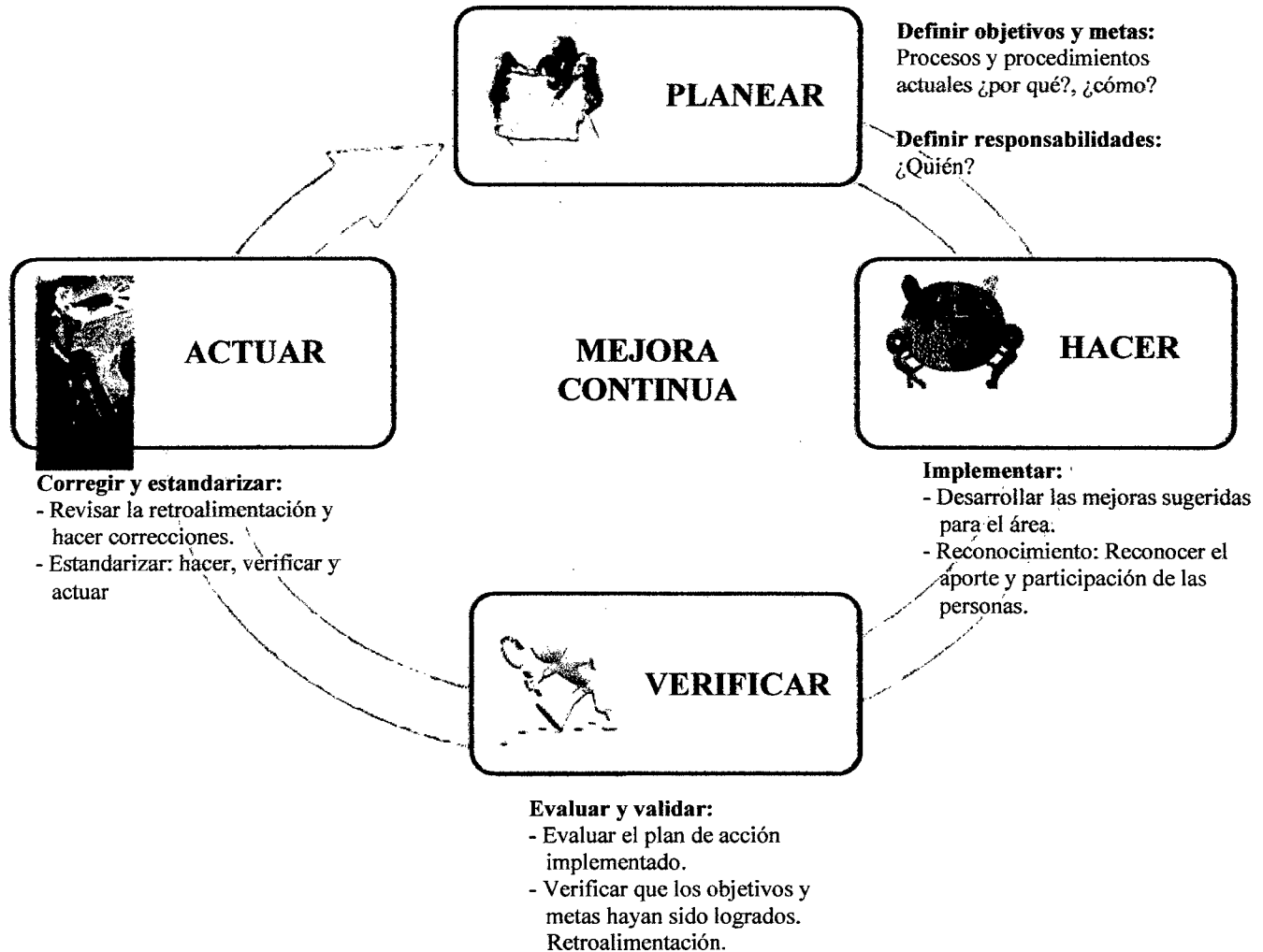
Cuadro N° 6: Misión de los modelos de la mejora continua

EFQM	Deming	Kaizen	Los 7 pasos	Seis-sigma	Philip Crosby
Se basa en la premisa de que los resultados excelentes con respecto al rendimiento, clientes, personal y sociedad se logran a través del liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas y los recursos y los procesos.	Crear un sistema organizativo que fomente la cooperación interna y externamente, así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de procesos.	Busca cambiar para mejorar continuamente la vida personal, familiar, social y de trabajo, es decir un mejoramiento continuo que involucra a todos los gerentes y trabajadores por igual. Bajo la premisa de que no habrá ningún proceso si se continúan haciendo las cosas de la misma manera.	Formar equipos de trabajo para concientizarlos acerca de los problemas de calidad y productividad con el fin de buscar soluciones efectivas. A las mismas se le ha de ser un seguimiento para reforzarlas y crear así un nuevo ciclo de mejoramiento.	Conocer y comprender los procesos con la opción que puedan ser modificados al punto de reducir el desperdicio u errores generadores en ellos. Lo cual se verá reflejado en la reducción de los costos de hacer las cosas y a su vez le permitirá asegurar que el precio de los productos o servicios sean competitivos en el mercado.	Crear una cultura administrativa para enfatizar que todos los miembros de la empresa entiendan la responsabilidad personal en las actividades desarrolladas para el funcionamiento de esta.

2.2.2.6.2. Mejora continua en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros

Para nuestra investigación, optamos considerar el modelo Deming, pues la mejora continua en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros es un esfuerzo continuo, un ciclo interrumpido; a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora, pues estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Por ello, la excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua en todos los campos (capacidades del personal, eficiencia de los recursos, relaciones con el público, la organización y la sociedad), los cuales están direccionados en la prestación de un servicio de calidad.

Figura N° 3: Ciclo de DEMING



Objetivos de la mejora continua en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros

Los objetivos de la mejora continua en el servicio de transporte de pasajeros son:

- Revisar, analizar y hacer recomendaciones sobre las oportunidades de mejora en cada una de las áreas de estas empresas.
- Revisar y analizar los logros del nivel de servicio.
- Mejorar con eficiencia y efectividad la calidad de los servicios.

- Asegurar que la aplicación de los métodos de la gestión de la calidad soportan las actividades de la mejora continua.

2.2.2.6.2 Ventajas de la mejora continua

La mejora continua considera las siguientes ventajas:

- Concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y con resultados visibles.
- Incrementa la productividad del servicio y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

2.2.2.6.3 Desventajas de la mejora continua

La mejora continua considera las siguientes desventajas:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesario la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, la mejora continua se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

2.2.2.7 Toma de decisiones

La toma de decisiones ha adquirido notable importancia, un gerente debe tomar muchas decisiones. Algunas de ellas son decisiones de rutina o intrascendentes,

mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la empresa. Algunas de estas decisiones podrán involucrar la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero, el cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la empresa.

Las decisiones individuales o grupales tienen ventajas y desventajas, que influyen de manera determinante en el rol de la gerencia de las organizaciones.

La toma de decisiones es considerada parte importante del **proceso de planeación**. Cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión.

Al respecto, Fremont E. Kast²² define que “la toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas”.

Asimismo, para Samuel C. Certo²³, “la toma de decisiones es la mejor elección de la mejor alternativa con el fin de alcanzar unos objetivos, basándose en la probabilidad”.

Por su parte Freeman Gilbert²⁴ opina que la toma de decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción, está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juegos y la del caos.

2.2.2.7.1 Toma de decisiones en las empresas de transporte de pasajeros

La toma de decisiones en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros se circunscribe a una serie de personas que están direccionadas al cumplimiento de metas y objetivos. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia, se dice que las decisiones son algo así como el motor de las estas empresas; en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende, en gran parte, el éxito de estas empresas.

²² *Toma de decisiones*. <http://www.cop.es/colegiados/M-00451/tomadecisiones.htm>

²³ *Teoría de toma de decisiones*. http://www.degerencia.com/tema/toma_de_decisiones

²⁴ *Toma de decisiones*. <http://www.eltallerdigital.com/informacion.jsp?idArticulo=11>

2.2.2.7.2 Características de la toma de decisiones

- **Efectos futuros.** Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectará el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.
- **Reversibilidad.** Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero, si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.
- **Impacto.** Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.
- **Calidad.** Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.
- **Periodicidad.** Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

2.2.2.7.3 Importancia de la toma de decisiones

La toma de decisiones es importante porque permite estudiar un problema que es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

También, es de vital importancia para la administración, ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

2.2.2.7.4 Etapas de la toma de decisión para dar solución a un problema

- Identificación y diagnóstico del problema
- Generación de soluciones alternativas
- Evaluación de la decisión
- Implantación de la selección de la mejor manera
- Evaluación de alternativas
- Decisión

2.2.2.7.5 Criterios de decisión

- **Certeza.** Sabemos con seguridad cuáles son los efectos de las acciones.
- **Riesgo.** No sabemos qué ocurrirá tomando determinadas decisiones, pero sí sabemos qué puede ocurrir y cuál es la probabilidad de ello.
- **Incertidumbre estructurada.** No sabemos qué ocurrirá tomando determinadas decisiones, pero sí sabemos qué puede ocurrir de entre varias posibilidades.
- **Incertidumbre no estructurada.** En este caso, no sabemos qué puede ocurrir ni tampoco qué probabilidades hay para cada posibilidad. Es cuando no tenemos ni idea de qué puede pasar.

2.2.2.7.6 Procesos de la toma de decisión

La toma de decisiones considera los siguientes procesos:

- Identificación de un problema
- Identificación de criterios de decisión
- Asignación de ponderaciones a los criterios de decisión
- Desarrollo de alternativas
- Análisis de alternativas
- Selección de alternativas
- Implementación
- Evaluación de la eficacia de la decisión

2.2.2.7.7 Tipos de la toma de decisión

En cualquier organización podemos identificar dos tipos o clases de decisiones:

- A. Decisiones programadas.** Son procedimientos repetitivos y rutinarios. Se explican mediante un conjunto de reglas o procedimientos de decisión. Se reflejan en libros sobre reglas, tablas de decisión y reglamentaciones. Implican decisiones bajo certeza, en razón a que todos los resultados o consecuencias son conocidos de antemano.
- B. Decisiones no programadas.** Se refieren a los problemas no estructurados o de gran importancia. A diferencia de las anteriores, no tienen reglas o procedimientos preestablecidos.

Las decisiones programadas son factibles de ser delegadas a los niveles medios de la organización o se pueden automatizar, algo que no puede hacerse con las decisiones no programadas.

Una estrategia para incrementar el número de decisiones que se pueden programar es especificar todas las reglas en condiciones normales y permitir las reglas de decisión programables para manejar estos casos de normalidad. Cuando las condiciones o acciones no se adecuan a las reglas de decisión, la decisión se considera no programada y se pasa a un nivel superior.

Los riesgos de la aplicación de los métodos de decisión para la toma de decisiones no programadas son los resultados rígidos y la posible aplicación de reglas inapropiadas.

2.2.2.7.8 Componentes de la toma de decisión

La técnica de tomar decisiones en un problema está basada en cinco componentes primordiales:

- 1) Información.** Estas se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones.
- 2) Conocimientos.** Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable.

- 3) **Experiencia.** Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar.
- 4) **Análisis.** No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema, es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición.
- 5) **Juicio.** El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen sustitutos para el buen juicio.

2.2.3 Empresa de transporte interprovincial de pasajeros

Siguiendo a Kohler (1995), una empresa de transporte es la unidad económica básica encargada en satisfacer las necesidades del mercado mediante la prestación de servicio de traslado de un lugar a otro. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital, conocimiento y trabajo.

Analizando a Chiavenato (1996), define a la empresa de transporte como la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para prestar servicios de transporte a la comunidad. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

Según Johnson & Scholes (1999), una empresa de transporte viene a ser una entidad jurídica creada con ánimo de lucro y está sujeta al derecho y encargada de facilitar servicios de transporte de pasajeros en el ámbito de una ciudad.

De estos conceptos podemos deducir que las empresa de transporte interprovincial de pasajeros son un ente económico social que desarrolla un conjunto de procesos con el objetivo de trasladar a las personas de un lugar a otro (comunidades rurales, pueblos, caseríos, etc.).

2.2.3.1 Importancia del transporte interprovincial de pasajeros

El transporte interprovincial de pasajeros es de vital importancia en las zonas rurales de nuestra región pues contribuye al desarrollo económico y social. La movilidad para los hombres, las mujeres, los niños y productos, depende de la disponibilidad, la asequibilidad y eficiencia de dichos sistemas de transporte. Aunque la movilidad no siempre es productiva, mejores sistemas de transporte pueden aumentar la accesibilidad, el aislamiento y mejorar el desarrollo económico-social. Una mejor movilidad les da a las personas mejor acceso a los servicios (educación, salud, finanzas), a los mercados, a oportunidades de ganar ingresos y a las actividades, sociales, políticas y comunitarias.

2.2.3.2 Formalización de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros zona sur – distrito de San Juan Bautista - Ayacucho

En los años 80, ante la crisis económica que afrontaba nuestro país, se perjudicó a muchos funcionarios públicos en sus puestos de trabajo; ante esta realidad, las familias afectadas debían, de alguna manera, sustentar la economía del hogar; por ello, nació la idea de crear negocios informales como el transporte interprovincial de pasajeros. Una realidad lamentable, al pasar de los años, fue el aumento de la informalidad de estas empresas, creándose un caos vehicular y peatonal y, por si fuera poco, la procreación de la delincuencia.

En aquel entonces, el punto de partida para los viajes a las zonas rurales se encontraba en toda la Avenida Ramón Castilla – Puente Nuevo - Distrito de San Juan Bautista. Ante esta realidad, durante los años 90, bajo la presidencia de Alberto Fujimori Fujimori, se establece la formalización y autorización de vías públicas hacia estas zonas, razón fundamental que contribuyó a la formalización de estas empresas.

Es así que, a partir del año 2005, aparecen las empresas denominadas “Empresas de Transporte Interprovincial de Pasajeros”. Uno de los altos funcionarios que contribuyó a su reorganización geográfica fue el Dr. Salomón Hugo Aedo Mendoza, alcalde del distrito de San Juan Bautista, juntamente con los gerentes de estas empresas, creándose así una asociación de transportistas y un terminal terrestre ubicado en la Av. Cuzco N° 352 - San Juan Bautista – Ayacucho. Dicha organización inicia sus

actividades a partir del año 2005, bajo la denominación de “Asociación de Transportistas Interprovinciales Zona Sur Madre Covadonga - ATIZSMAC”, registrado en los Registros Públicos bajo la partida registral N° 11034523, asiento A0003, conformada por 16 empresas, las cuales cuentan con todos los documentos de formalización, mas no cuentan con documentos de organización empresarial, lo que genera la desorganización de estas empresas.

2.2.4 Marco legal

Nuestra investigación está enmarcada bajo el siguiente marco legal:

- **Ley No. 27181**, Ley General de Transporte y Tránsito (08/10/1999).
- **Ley No. 29937**, Ley que modifica los artículos 2, 23, 24 y 25 de la Ley N° 27181, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, precisando disposiciones relacionadas con los servicios complementarios (21/11/2012).
- **Decreto Supremo N° 033-2001-MTC**, Aprueban el Reglamento Nacional de Tránsito.
- **Decreto Supremo N° 027-2006-MTC**, Modifican el Reglamento Nacional de Tránsito.
- **Decreto Supremo N° 017-2009-MTC**, Reglamento Nacional de Administración de Transporte.

2.2.5 Marco conceptual

2.2.5.1 Control interno

El control interno en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros debe estar orientado a proteger sus recursos cumpliendo parámetros, políticas, normas y leyes a los que está sujeta la organización, todo ello para la consecución razonable del logro de metas y objetivos trazados.

2.2.5.2 Gestión empresarial

Las empresas de transporte interprovincial de pasajeros deben estar orientadas al manejo de una buena gestión, con una adecuada administración de sus recursos para alcanzar metas y objetivos en un determinado periodo, estableciendo planes estratégicos, políticas de organización, procedimientos administrativos, entre otros.

2.2.6 Definición de términos

Nuestra investigación enlaza los siguientes términos:

- **Beneficios sociales.** Son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Los beneficios sociales son prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativa, no dineraria, no acumulable ni sustituible en dinero. Tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.
- **Capacitación.** Significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos, y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.
- **Eficiencia.** Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.
- **Eficacia.** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, medida en que alcanzamos el objetivo o resultado sin que priven los medios empleados.
- **Efectividad.** Cuantificación del logro de la meta; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como "capacidad de lograr el efecto que se desea".

- **Manual de organización y funciones (MOF).** Es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene, esencialmente, las estructuras organizacionales, comúnmente llamadas organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También, se suelen incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.
- **Metas.** Es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una organización se enmarca.
- **Métodos.** Método es una palabra que proviene del término griego *métodos* ("camino" o "vía") y que se refiere al medio utilizado para llegar a un fin. Su significado original señala el camino que conduce a un lugar determinado.
- **Misión.** La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y, en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos. Por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.
- **Objetivos.** Un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad y pueden (o no) concretarse en la realidad, según si el proceso de realización ha sido o no exitoso.
- **Posicionamiento.** Es el "lugar" que, en la percepción mental de un cliente o consumidor, tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia.
- **Procesos.** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos

pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

- **Plan de trabajo.** Es un instrumento de planificación, el plan de trabajo establece un cronograma, designa a los responsables y marca metas y objetivos. Esta especie de guía propone una forma de interrelacionar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles.
- **Plan estratégico.** Es un programa que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo.
- **Plan de mantenimiento.** Es un elemento, un modelo de gestión de activos que define los programas de mantenimiento a las unidades de transporte (mantenimiento preventivo y correctivo), con los objetivos de mejorar la efectividad de estos, con tareas necesarias y oportunas. El plan de mantenimiento no es más que una serie de tareas que de manera planeada y programada se deben realizar a un equipo o sistema productivo con una frecuencia determinada.
- **Reglamento interno de trabajo.** Es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegasen a presentar dentro de la empresa, y es tan importante que si no existiera sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria.
- **Riesgos internos.** Podría definirse como un fenómeno subjetivo-objetivo que pueden afectar los procesos, recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales, a los clientes y hasta la imagen de la empresa; asimismo, existe la probabilidad de ocasionar efectos negativos en los objetivos de la empresa, produciendo, después de realizarse, la acción decidida, un resultado peor de lo previsto.
- **Riesgos externos.** Son los riesgos del entorno, por lo general están fuera del control de las instituciones; sin embargo, es parte de la gestión integral

del riesgo el tenerlos identificados y diseñar planes de acción para mitigar el posible impacto.

- **Sinergia empresarial.** Aplicado al mundo empresarial, la sinergia es la producción de efectos adicionales que resulta del trabajo conjunto de dos o más organizaciones, teniendo en cuenta que esos efectos no se producirían si esas organizaciones actuaran por separado.
- **Valor agregado.** Es la diferencia entre el ingreso, los costos de la materia prima y el capital fijo. Desde el punto de vista contable, es la diferencia entre el importe de las ventas y el de las compras. El valor agregado o valor añadido, en términos de marketing, es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presenta la metodología desarrollada en la presente investigación

3.1 Tipo de investigación

Es una investigación de *tipo aplicada*, porque utilizamos la teoría de control interno y la gestión empresarial en las empresas de transporte interprovincial de pasajero.

3.2 Nivel de investigación

Es una investigación *descriptiva-correlacional*, porque describimos la realidad en que se encuentra nuestro objeto de estudio, cuya relación de la variable dependiente e independiente permite mejorar y aclarar a través de las teorías del control interno, basado en el modelo COCO en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros.

3.3 Diseño de investigación

Es una investigación *no experimental-transeccional*, porque la información, materia de análisis, fue recogida en un solo momento, tal como ocurrieron de manera natural.

3.4 Método de investigación

- a. **Descriptivo.** Por cuanto detalla, especifica, conceptualiza y define las características de la repercusión del control interno en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros.
- b. **Inductivo.** Se utilizó para inferir el control interno en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la región Ayacucho. Asimismo, se ha inferido el resultado de la muestra en la población.
- c. **Deductivo.** Este método se ha utilizado para partir de las teorías generales y llegar a las teorías específicas o particulares aplicadas a empresas de transporte interprovincial de pasajeros.
- d. **Analítico.** Se utilizó en el desarrollo del marco teórico y de los resultados obtenidos.
- e. **Sintético.** Se utilizó en el desarrollo de la prueba de hipótesis y en las conclusiones de la investigación.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La población de la presente investigación estuvo centrada en el estudio de las empresas transportistas interprovinciales de la Asociación de Transportistas Interprovinciales Zona Sur Madre Covadonga – ATIZSMAC, del distrito de San Juan Bautista, cuyo campo de estudio está conformado por 16 empresas transportistas.

3.4.2 Muestra

De acuerdo al tamaño de la población e interés de los investigadores, se ha tomado en cuenta la totalidad de la población estudiada como muestra, por ser esta pequeña; siendo la población de 16 empresas dentro de la Asociación de Transportistas Interprovinciales Zona Sur Madre Covadonga – ATIZSMAC, del distrito de San Juan Bautista, que a continuación se detallan:

Cuadro N° 7. Relación de empresas de transporte interprovincial de pasajeros

N°	RAZÓN SOCIAL
01	Emp. de Transportes “Arco Iris” S.R.L
02	Emp. de Transportes “Andina Tours” S.R.L.
03	Emp. de Transportes “Estrella del Sur” S.A.C.
04	Emp. de Transportes Multiservicios “Expreso León del Sur” S.R.L
05	Emp. de Transportes y Multiservicios “Nuevo León” S.R.L
06	Emp. de Transportes Interprovincial “Turismo Nuevo Unión” S.R.L.
07	Emp. de Transportes y Servicios Múltiples “Perla Andina” S.R.L.
08	Emp. de Transportes Expreso “Trasandino” S.A.
09	Emp. de Transportes “Tinka Tours” S.A.C.
10	Emp. de Transportes Multiservicios Turismo “Unión del Sur” S.R.L.
11	Emp. de Transportes “Virgen de la Asunción” S.R.L
12	Emp. de Transportes “Expreso Vilcashuamán” S.R.L
13	Emp. de Transportes “Intiwatana” S.R.L
14	Emp. de Transportes “Los Incas” S.R.L
15	Emp. de Transportes Turismo y Servicios Múltiples "Titanka Tours" S.A.C.
16	Emp. de Transporte Interprovincial Sureños Express

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Técnicas

Las técnicas que se han utilizado en la investigación fueron las siguientes:

- a. **Encuesta.** Se aplicó a los gerentes debido a que estas personas son los encargados de la organización de estas empresas que se mencionan en la muestra, con la finalidad de obtener respuestas en relación a la repercusión del control interno en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros.

- b. **Revisión bibliográfica.** Se utilizó para tomar información de libros, textos, normas y demás fuentes de información relacionadas a la repercusión del control interno en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros.
- c. **Observación.** Esta técnica nos ayudó a observar detenida y cuidadosamente cómo se muestra la deficiencia del control interno y la gestión en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros.

3.5.2 Instrumentos

Los instrumentos que se han utilizado en la investigación fueron los siguientes:

- a. **Cuestionario.** Estos cuestionarios han contenido las preguntas de carácter cerrado sobre el control interno y la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista. El carácter cerrado es por el poco tiempo que disponen los encuestados para responder sobre la investigación. También contiene un cuadro de respuesta con las alternativas correspondientes.
- b. **Fichas bibliográficas.** Se utilizaron para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y de todas las fuentes de información correspondientes sobre el control interno y la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista.
- c. **Registro de observación.** Se utilizó para tomar fotografías de la realidad problemática, de las deficiencias de control interno y gestión en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros.

3.5.3 Procesamiento de datos

La información obtenida por la encuesta se ordenó, clasificó y graficó en función a los objetivos de la investigación, empleando el software IBM SPSS Statistics 20.

3.5.4 Forma de análisis de datos

Los datos obtenidos fueron interpretados según los objetivos de la investigación, generándose el contraste de la hipótesis.

Entre las principales técnicas de análisis que se emplearon en la presente investigación, tenemos la codificación, tabulación y técnicas estadísticas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de resultados

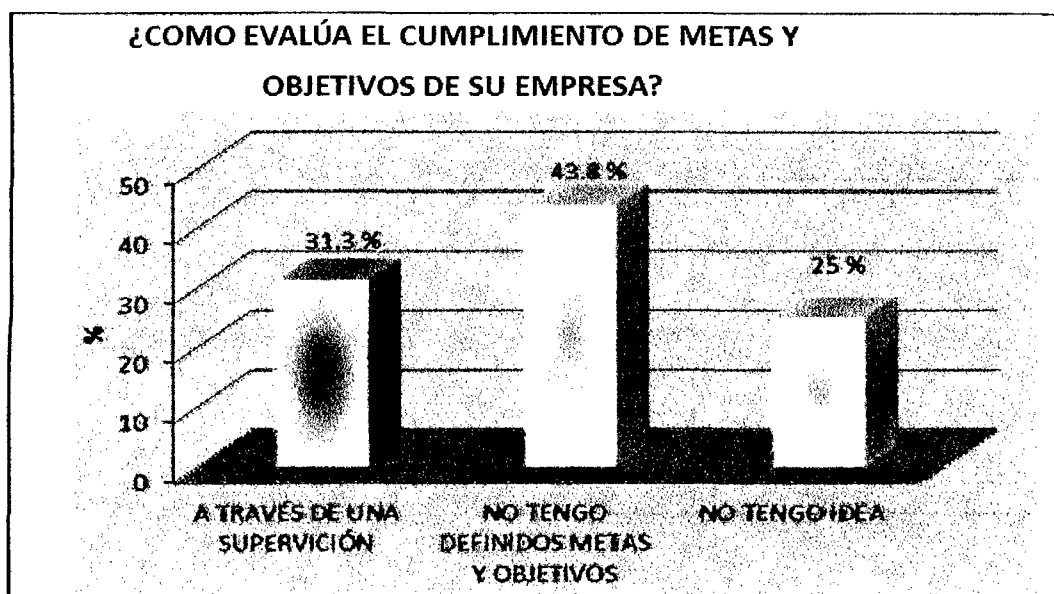
4.1.1 Generalidades

En la presente investigación, se han evaluado 25 preguntas a través de la encuesta denominada “Repercusión del control interno de la empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista en el periodo 2010”, cuya finalidad fue dar solución al problema en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista. Para ello, se propone la repercusión del control interno en la gestión de estas empresas con la implementación de las etapas del modelo COCO, los cuales van a contribuir al logro de metas y objetivos con una adecuada toma de decisiones y un mejoramiento continuo que conlleve al desarrollo y buen gobierno de este tipo de empresas.

Los indicadores que se presentan a continuación describen un perfil general de cómo es el sistema de funcionamiento de la empresa de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista en la parte interna y externa.

4.1.2 Propósito del control interno y el buen gobierno

Gráfico N° 1: ¿Cómo evalúa el cumplimiento de metas y objetivos de su empresa?



Fuente: Encuesta realizada

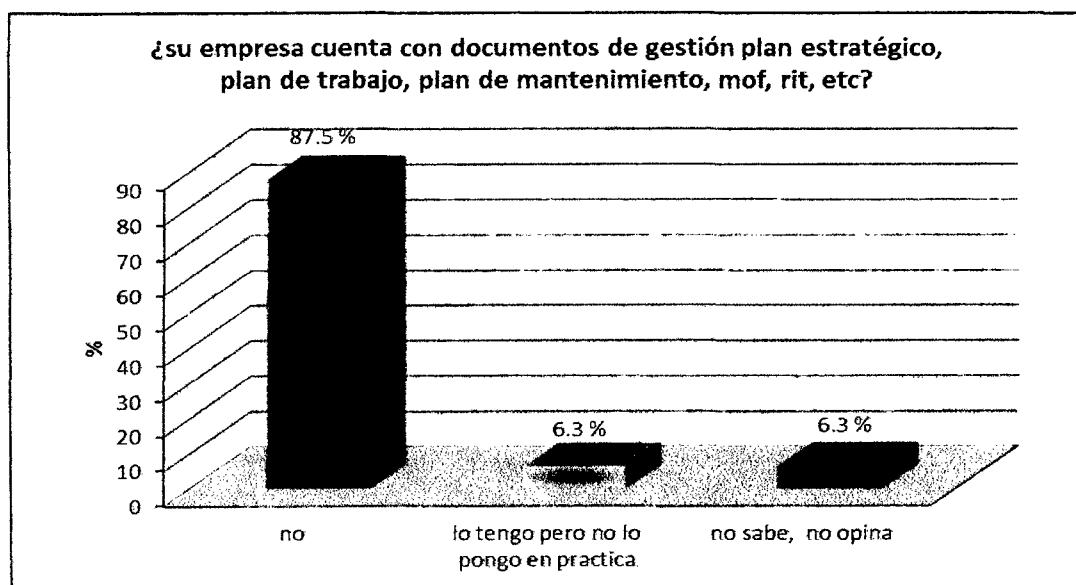
En el gráfico N° 1, se observa que el 31.3 % de los entrevistados, al ser preguntados por cómo evalúan el cumplimiento de metas y objetivos de su empresa, respondieron que evalúan a través de una supervisión; el 43.8 % afirma que no tienen definidas metas y objetivos; y un 25 % manifiesta que no tiene ni idea de cómo evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos.

Del nivel de respuesta, se puede determinar que el 68.8 % de los entrevistados no tienen implementados mecanismos de evaluación; en consecuencia, difícilmente podrán saber del estado en que se encuentra la empresa, es decir no perciben sus limitaciones y debilidades; por consiguiente, estas no serán capaces de ser competitivas y luego tenderán a su desaparición. Sin embargo, el 31.3 %, que representa a 5 empresas, afirma que tienen mecanismos empíricos de evaluar sus metas y objetivos, tales como la adquisición de nuevas flotas de transporte, que permitan disminuir los cupos de los socios invitados y la adquisición de un nuevo terreno.

Evaluación del cumplimiento de metas y objetivos. Incremento de activos y capacidad de ahorro.

Muestra	Objetivo	Valor referencial	Tiempo	Ahorro 2010	
				Meta	Resultados
03	Compra 03 unidades de transporte - marca TOYOTA HIACE 0KM de 16 ASIENTOS	330,000.00	3 años	66,000.00	36,000.00
02	Compra de 02 terrenos de 400 mts cuadrados	540,000.00	8 años	108,000.00	64,800.00

Gráfico N° 2. ¿Su empresa cuenta con documentos de gestión: plan estratégico, plan de trabajo, plan de mantenimiento, MOF, RIT, ETC?



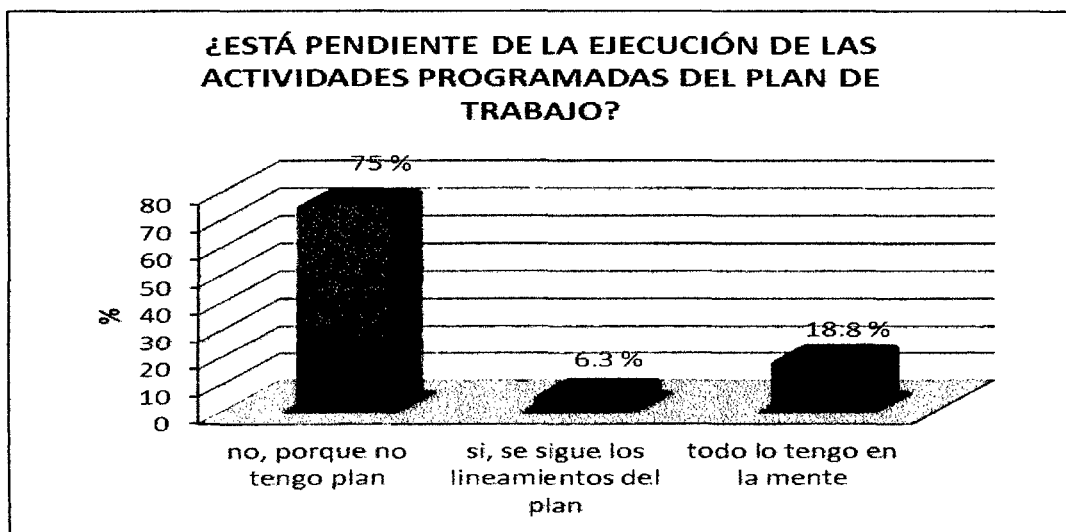
Fuente: Encuesta realizada

En el gráfico N° 2, se observa que los entrevistados, al ser consultados por si su empresa cuenta con documentos de gestión: plan estratégico, plan de trabajo, plan de mantenimiento, MOF, RIT, etc., el 87.5 % respondió que no cuentan con documentos de gestión básicos, sobre temas relativos a la actividad como mantenimiento y otros; el 6.3 % manifiesta que tiene documentos de gestión, pero no lo pone en práctica; y el

6.3 % no sabe o no opina al respecto.

Los resultados indican que el 87.5 % de empresas no cuenta con documentos de gestión, esta situación coloca a las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en un funcionamiento por inercia, sin un horizonte claro, porque no tienen planteado objetivos y metas que guían las acciones de las empresas; los problemas que se presentan son resueltos de alguna forma, es decir de manera intuitiva, como el mantenimiento de las unidades de transporte en el momento inoportuno. Si se mantienen en el mercado es porque atenúan sus gastos reduciéndolos al mínimo, pues son empresas pequeñas y su control es fácil, pero la desventaja es que no tienen planificado su crecimiento y desarrollo. Sin embargo, el 6.3 %, que representa a una empresa de la muestra señalada, manifiesta que no cuenta con los documentos de gestión mencionados, pero que sí cuentan con el Plan de Trabajo y Reglamento Interno.

Gráfico N° 3. ¿Está pendiente de la ejecución de las actividades programadas del plan de trabajo?



Fuente: Encuesta realizada.

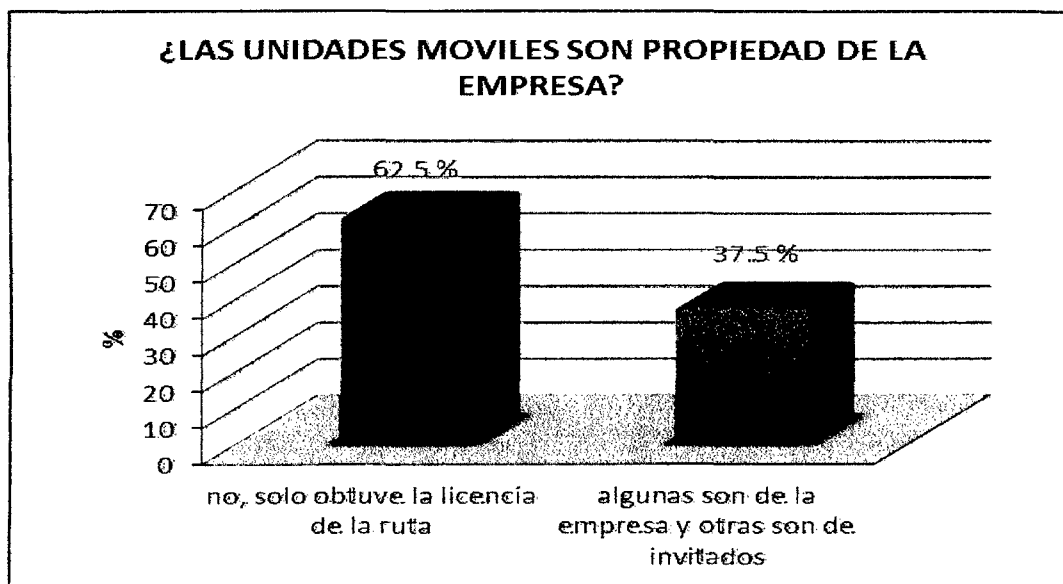
En el gráfico N° 3, se tiene que los entrevistados, al ser consultados por si están pendientes de la ejecución de las actividades programadas del plan de trabajo, el 75 % expresó que no, porque no tienen plan; el 6.3 % mencionó que sí, que sigue los lineamientos del plan; y el 18.8 % manifestó que todo lo tienen en la mente.

De los resultados, se determina que, del nivel de respuesta, el 93.8 % de los entrevistados deja entrever que la empresa de transporte no tiene elaborado un plan estratégico ni un plan de trabajo; por ende, no tienen planteado objetivos y metas, por lo que la presencia en el mercado es en base a criterios empíricos, donde el empresario, en su argot rutinario, maneja las actividades de acuerdo a su sensatez o su olfato de negociante: publicitarse, promocionarse, motivación al personal y satisfacción de clientes; en tanto, el 6.3 % de los entrevistados, que representa a una empresa, afirma que están pendiente de la ejecución de las actividades básicas programadas en el plan de trabajo, según el cronograma siguiente:

Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2010												
ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
SUPERVISIÓN DE LAS UNIDADES (SOAT, póliza, implementos de seguridad, licencia de ruta, certificado de revisión técnica, tarjeta de propiedad, etc.)	X			X			X			X		
SUPERVISIÓN AL PERSONAL (licencia de conducir, funciones de operatividad en el servicio, etc.)					X						X	
INFORME ECONÓMICO (ingresos y gastos)						X						X
CAPACITACIÓN AL PERSONAL (primeros auxilios, adecuada atención al cliente, mantenimiento de unidades para casos de emergencia, etc.)			X						X			X
ANIVERSARIO DE LA EMPRESA								X				
MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DEL TERMINAL		X									X	

Gráfico N° 4. ¿Las unidades móviles son propiedad de la empresa?



Fuente: Encuesta realizada

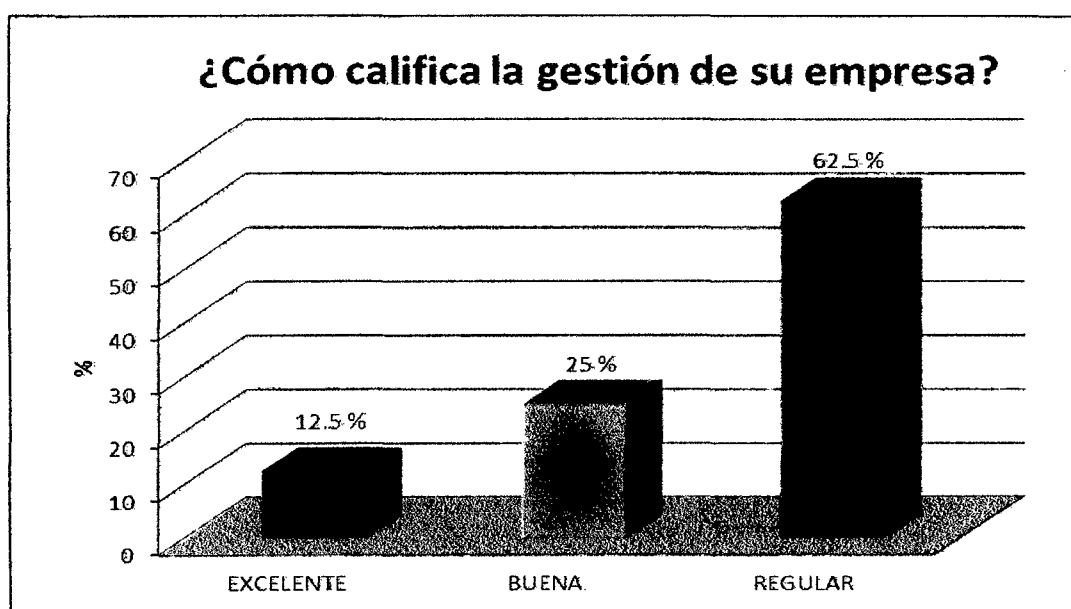
En el gráfico N° 4, se tiene que los entrevistados, al ser consultados por si las unidades móviles son propiedad de la empresa, el 62.5 % manifiesta que solo obtuvo la licencia de la ruta y el 37.5 % expresa que solo algunas unidades móviles son de propiedad de la empresa y otras son de propietarios invitados.

Los resultados revelan que la mayoría de empresarios de transporte interprovincial de pasajeros consiguió la licencia de la ruta y empezó asociar a propietarios de unidades móviles que pagan por utilizar la razón social de la empresa y solo se dedican a administrar estos movimientos; el otro porcentaje de los entrevistados afirma que algunas unidades móviles son propiedad de la empresa y otras pertenecen a propietarios invitados.

Unidades de transporte de las empresas (37.5 % de los entrevistados)

Nº	Muestra	Unidades Propias	Socios Invitados	Total de Unidades
01	Emp. de Transportes "Tinka Tours" S.A.C.	02	08	10
02	Emp. de Transportes "Estrella del Sur" S.A.C.	01	07	08
03	Emp. de Transportes "Arco Iris" S.R.L	02	07	09
04	Emp. de Transporte Interprovincial Sureños Express S.A.C.	01	07	08
05	Emp. de Transportes Multiservicios "Expreso León del Sur" S.R.L	01	07	08
06	Emp. de Transportes "Expreso Vilcashuamán" S.R.L	01	08	09
TOTALES		08	44	52

Gráfico N° 5. ¿Cómo califica la gestión de su empresa?



Fuente: Encuesta realizada

En el gráfico N° 5, se observa que el 12.5 % de los entrevistados, al ser consultados por cómo califican la gestión de su empresa, expresaron que es excelente; el 25 %, que es buena; y un 62.5% afirma que es regular.

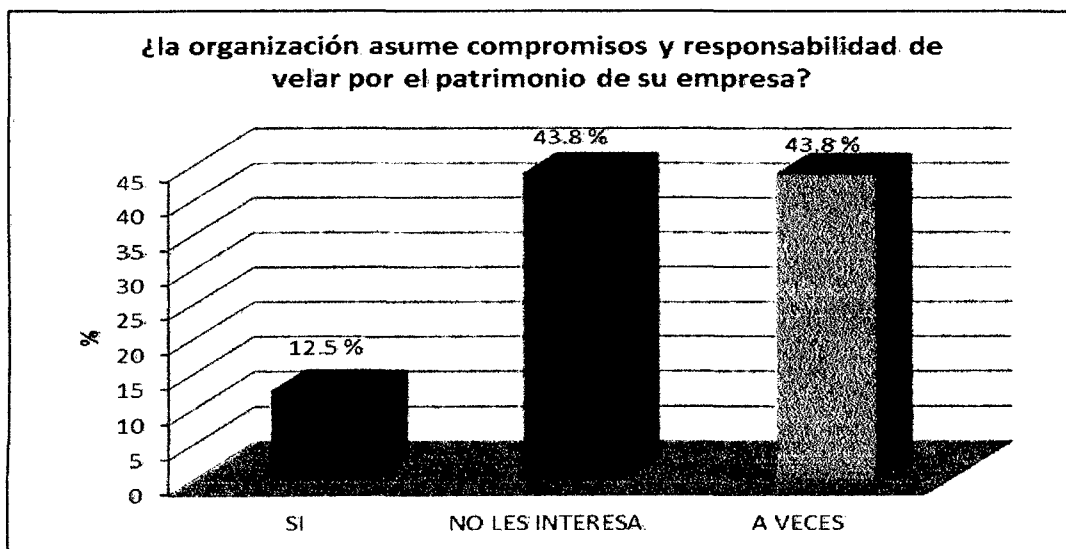
De los resultados, se deriva que el 37.5 % de los entrevistados califica a la gestión de su empresa como buena a excelente; los demás, como regular. Esto indica que hay cierta confianza en la gestión que realizan. El nivel de opinión obtenido determina que

el control que se aplica en estas empresas, así sea de manera empírica, es adecuado, haciendo intuir que el grupo de empresas que tienen calificación de buena a excelente implementa los mecanismos de control en la parte operativa, tales como: sus unidades móviles nuevas o están en proceso de renovación periódica por socios invitados y sus ingresos tienden a incrementar; en tanto que el otro grupo mayoritario afirma que las actividades de control están armonizadas en un nivel aceptable, pues sus ingresos se mantienen dentro de sus expectativas.

Incremento de activos y comisionistas

Muestra	Calificación	Detalle de calificación
02	EXCELENTE	- Compra 2 unidades de transporte – 0 km, de 16 ASIENTOS (C/E adquiere 1 unidad) - Incremento de 5 comisionistas
04	BUENA	- Incremento de 4 comisionistas
10	REGULAR	- No hubo incremento de comisionistas, sin embargo mantuvo la venta

Gráfico N° 6. ¿La organización asume compromisos y responsabilidad de velar por el patrimonio de su empresa?

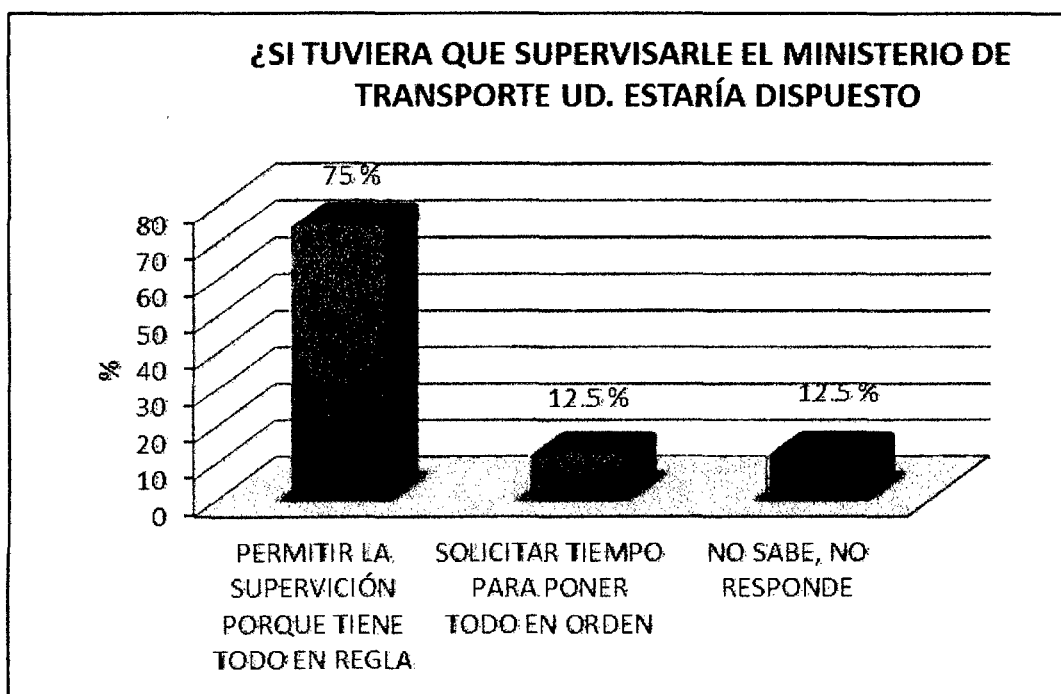


Fuente: Encuesta realizada

En el gráfico N° 6, se tiene que el 12.5 % de los entrevistados, al ser consultados por si la organización asume compromisos y responsabilidad de velar por el patrimonio de su empresa, expresaron que la organización sí asume este tipo de compromisos; el 43.8% afirma que no les interesa; y porcentaje similar al anterior opina que solo a veces asumen compromisos.

De los resultados, se establece que solo un 12.5 % está identificado con la empresa; esto indica que los entrevistados son dueños, accionistas y trabajadores claves, de confianza, que asumen compromisos y responsabilidades de cuidar el patrimonio de la empresa. El 87.6 % de los entrevistados no se identifica con la empresa, dado que si en algún momento adquiere responsabilidades es porque utiliza la licencia de ruta, percibe una remuneración o por obligación tiene que cumplir las reglas establecidas por la empresa, tales como los valores éticos (honestidad, puntualidad, responsabilidad, respeto y seguridad) o que a falta de un incentivo laboral no muestran interés en los trabajos que realizan.

Gráfico N° 7. Si tuviera que supervisarle el Ministerio de Transportes, usted estaría dispuesto a:



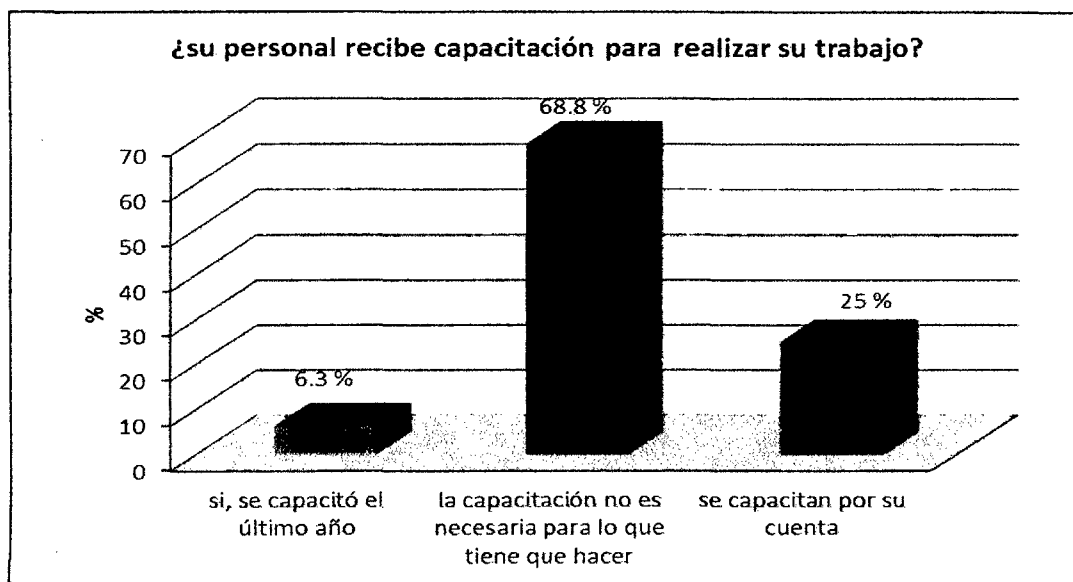
Fuente: Encuesta realizada

En el gráfico N° 7, se tiene que los entrevistados, al ser consultados por si tuvieran que supervisarle el Ministerio de Transportes estaría dispuesto a realizar las siguientes acciones, el 75 % de los entrevistados manifiesta que permitiría la supervisión, porque tiene todo en regla; otro grupo afirma que necesitan tiempo para ordenar las cosas de la empresa y otros no saben, no responden.

Los indicadores presentan una característica importante en el trabajo, un grupo de entrevistados denota confianza en el trabajo que realizan; pues, el 75 % de los entrevistados tiene confianza en que sus actividades están documentadas, que están ordenados y en cualquier momento les pueden realizar una supervisión o una auditoría, porque todo está en regla; en tanto, el 25 % restante tiene inseguridad para que se realice la supervisión.

4.1.3 Capacidad del control interno y la toma de decisiones

Gráfico N° 8. ¿Su personal recibe capacitación para realizar su trabajo?

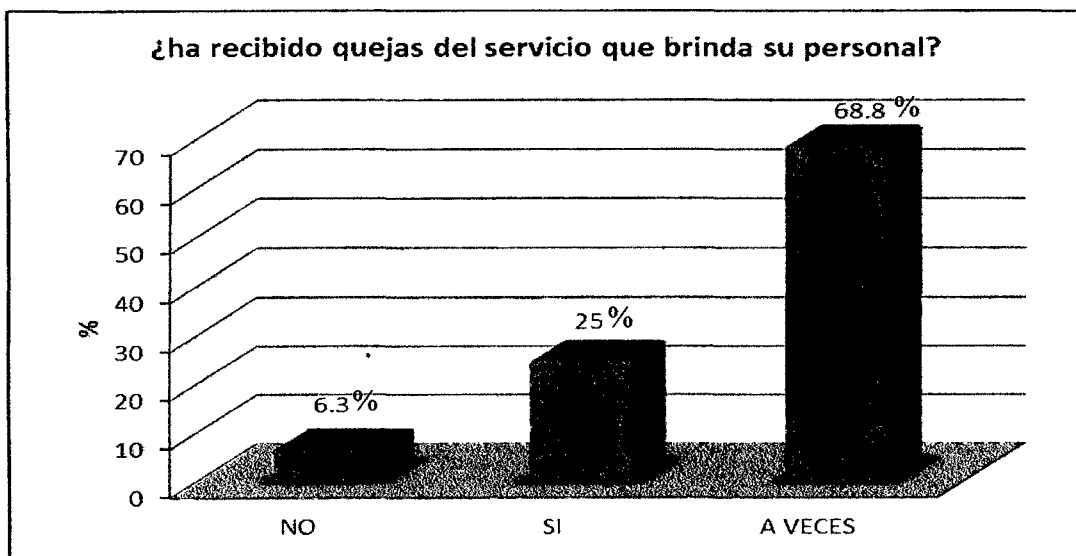


Fuente: Encuesta realizada

En el gráfico N° 8, se tiene que los entrevistados, al ser consultados por si su personal recibe capacitación para realizar su trabajo, el 6.3 % expresó que sí se capacitó al personal en el último año (primeros auxilios, adecuada atención al cliente y mantenimiento de las unidades para casos de emergencia); el 68.8 % opinó que no es necesaria la capacitación para lo que tiene que hacer el personal en la empresa; y el 25 % manifestó que el personal se capacita por su cuenta.

De los resultados, se puede determinar que el 68.8 % de los entrevistados no toma en cuenta la inversión en el capital humano, ya que no tienen potestad de gestión empresarial o simplemente no le son de suma importancia, debido a que el cargo de gerencia está asumido por personas que actúan con conocimientos empíricos y, en algunos casos, no cuentan con un grado académico o, tal vez, la razón fundamental sea porque no se necesita capacidades o habilidades desarrolladas para realizar la actividad. Un 25 % es indiferente frente a la capacitación de su personal de trabajo.

Gráfico N° 9. ¿Ha recibido quejas del servicio que brinda su personal?

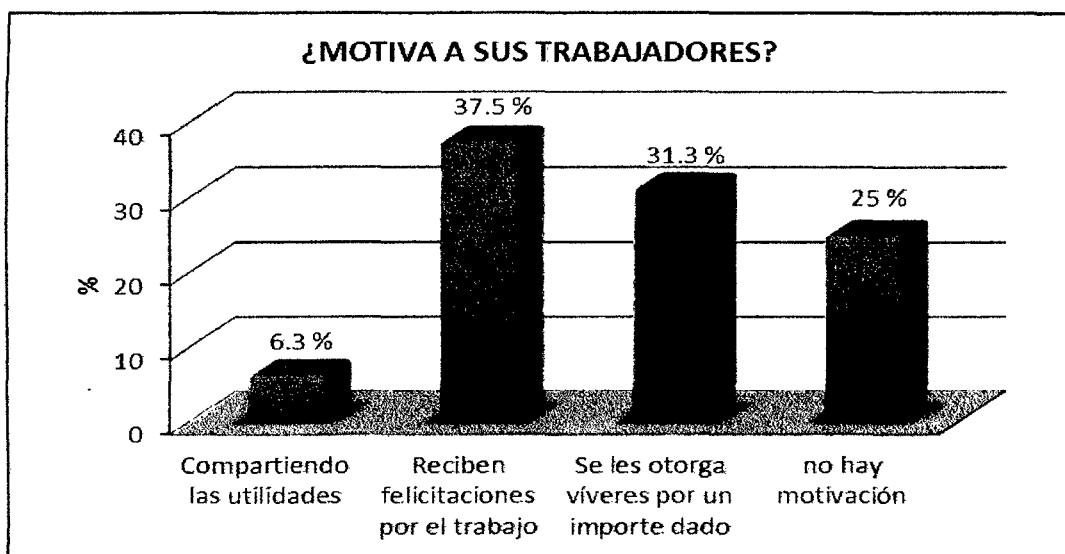


Fuente: Encuesta realizada

En el gráfico N° 9, se tiene que los entrevistados, al ser consultados si han recibido quejas del servicio que brinda su personal, el 6.3% respondió que no ha recibido quejas del servicio que brinda su personal, el 25% afirma que sí recibió quejas y el 68.8% manifestó que a veces recibe quejas.

De los resultados, se determina que el nivel de satisfacción del servicio de transporte brindado es solo en un 6.3%; en los demás casos, presentan un porcentaje de insatisfacción que debe ser analizado por parte de los empresarios, tales como el trato inadecuado u ofensivo a clientes, exceso de pasajeros, irresponsabilidad del conductor, encomiendas dañadas, pago de indemnización en caso de accidentes, inseguridad, error de facturación y otros. Esto limita el uso del servicio y conduce al desprestigio de las empresas, lo cual impide el crecimiento y liderazgo en el mercado; pues, perderán la capacidad de ser competitivos.

Gráfico N° 10. ¿Motiva a sus trabajadores?



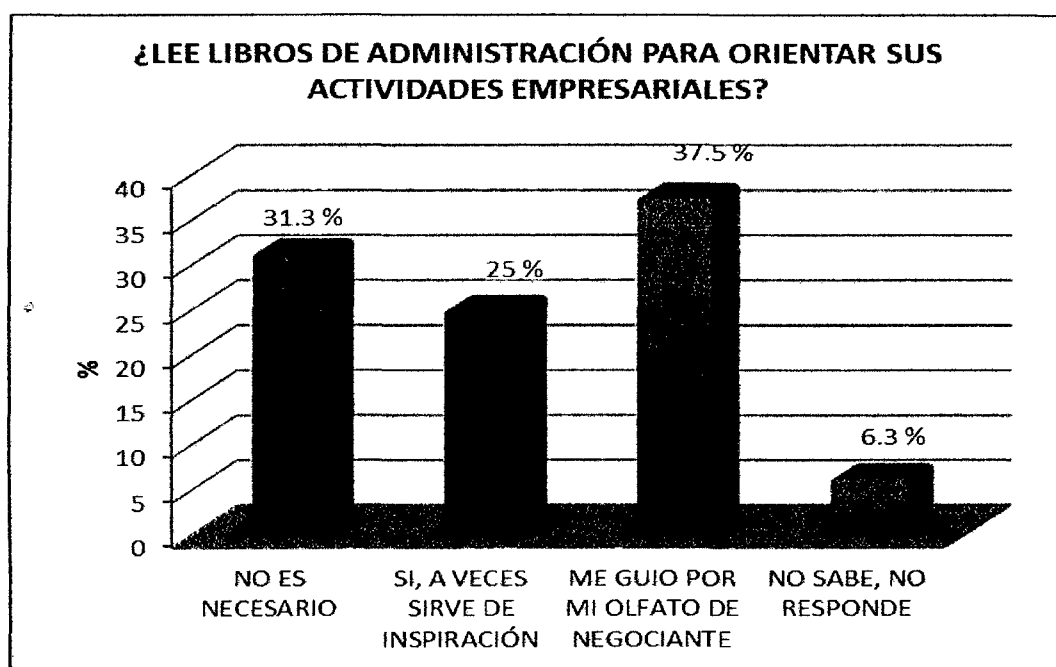
Fuente: Encuesta realizada

En el gráfico N° 10, se tiene que los entrevistados, al ser consultados por si motiva a sus trabajadores o no, el 6.3 % expresa que motiva a sus trabajadores compartiendo las utilidades de la empresa, el 37.5 % opina que el personal recibe felicitaciones por el logro obtenido, el 31.3 % manifiesta que al personal se les otorga víveres en días festivos (día del trabajador, día de la madre, día del padre y navidad) y un 25 % afirma que no recibe ningún tipo de motivación.

De los resultados, se deduce que el nivel de motivación económica para el trabajador, es de un 37.6 %, teniendo como preponderancia otorgar víveres y participación de

utilidades; el 37.5 % de los entrevistados menciona que recibe una motivación moral por los logros; mientras que los demás no tienen motivación alguna. Los resultados describen un panorama en las empresas de transporte que no se interesan, mayoritariamente por la situación personal del trabajador, solo interesa la labor que desempeña.

Gráfico N° 11. ¿Lee libros de administración para orientar sus actividades empresariales?



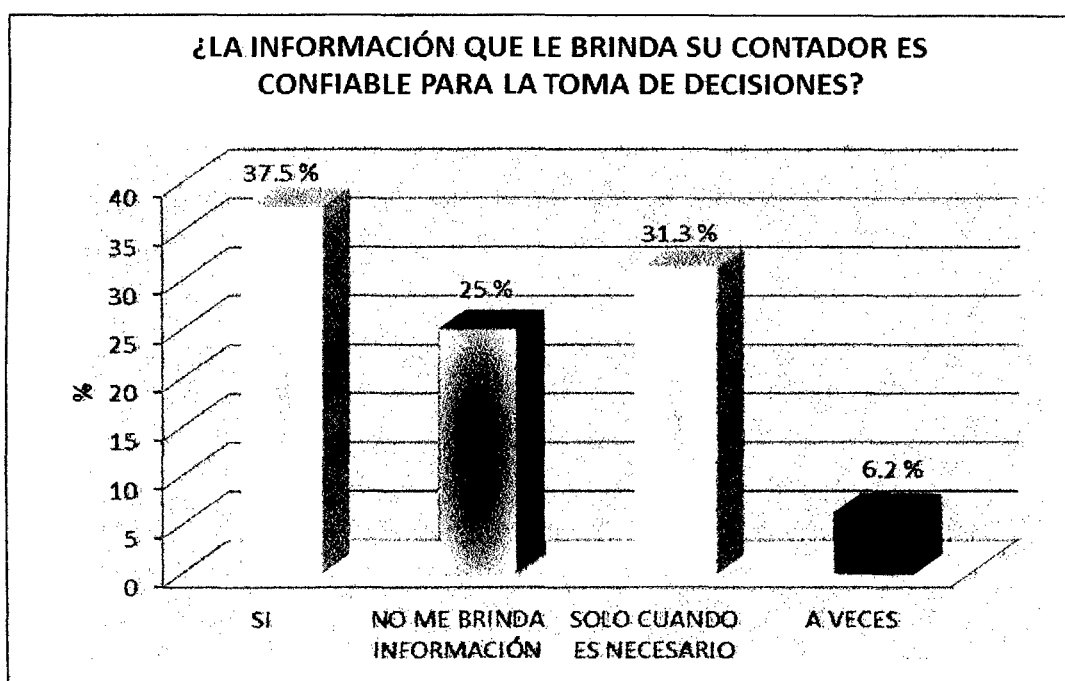
Fuente: Encuesta realizada

En el gráfico N° 11, se tiene que los entrevistados, al ser consultados por si leen libros de administración para orientar sus actividades empresariales, el 31.3 % manifiesta que no es necesario, el 25 % expresa que a veces sí lee para inspirarse, el 37.5 % afirma no lee, que se guía por su olfato de negociante, y el 6.3 % no sabe no opina al respecto.

Los resultados indican que el 25 % lee algunas veces bibliografía de administración para orientarse y los demás no realizan esta labor de lectura, por lo general se guían por su intuición o por su experiencia de negociantes; lo que no es nada favorable para la empresa, debido a que el cargo de la gerencia debe estar asumido por personas

que al menos cuenten con un conocimiento básico para gerenciar una empresa y que tengan objetivos de crecimiento y desarrollo, ya que el mundo actual en el que vivimos exige cambios veloces y constantes.

Gráfico N° 12. ¿La información que le brinda su contador es confiable para la toma de decisiones?

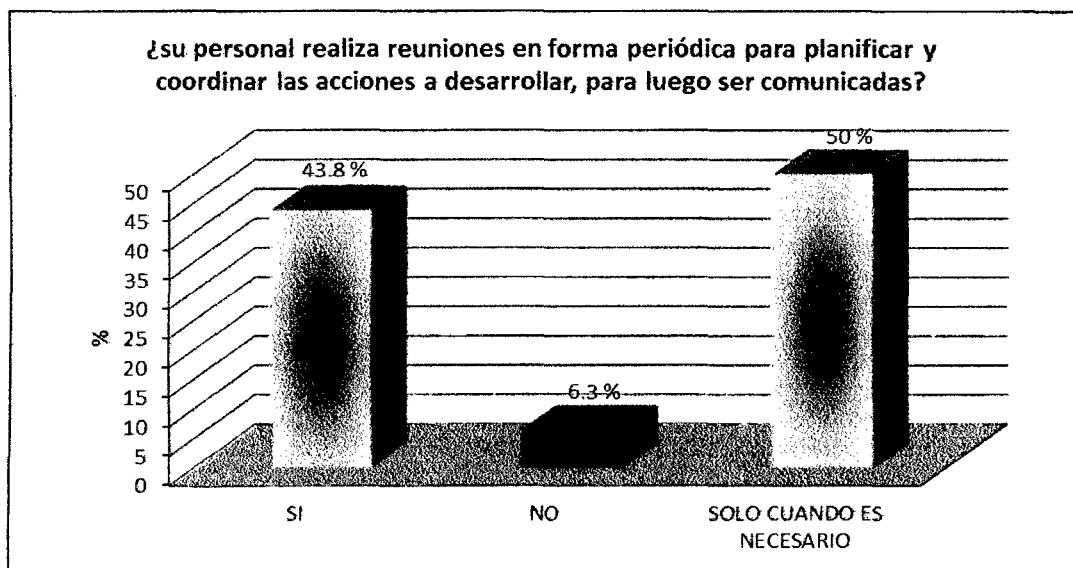


Fuente: Encuesta realizada

En el gráfico N° 12, se tiene que un 37.5 % de los entrevistados, al ser consultado sobre si la información que le brinda su contador es confiable para la toma de decisiones, expresaron que sí les sirve; el 25 % manifestó que no le brinda información; el 31.3 % expresa que el contador solo brinda información cuando es necesario; y 6.2 % a veces.

De los indicadores, se puede establecer que un 75 % de estas empresas recibe información únicamente sobre el pago de impuestos (IGV y renta anual); pues, otro tipo de información contable no les interesa, ya que esta es elaborada solo con fines tributarios, más no así con fines financieros ni económicos; por ello no existe una adecuada toma de decisiones en beneficio de estas empresas.

Gráfico N° 13. ¿Su personal realiza reuniones en forma periódica para planificar y coordinar las acciones a desarrollar, para luego ser comunicadas?

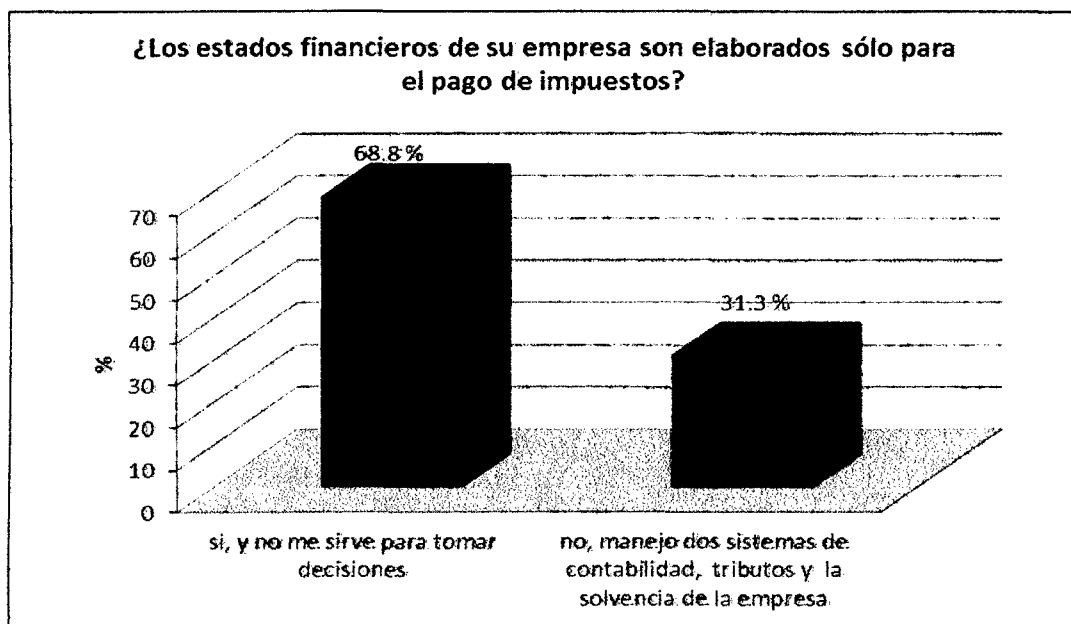


Fuente: Encuesta realizada

En el gráfico N° 13, se tiene que el 43.8 % de los entrevistados, al ser consultados por si su personal realiza reuniones en forma periódica para planificar y coordinar las acciones a desarrollar, para luego ser comunicadas, manifiesta que si realizan este tipo de actividades; el 6 % expresa que no; y el 50 % afirma realizarla solo cuando es necesario.

De los resultados, se puede determinar que este es un punto positivo en el grupo de empresas de transporte interprovincial de pasajeros, dado que un 93.8 % de los entrevistados expresa que al menos cuando es necesario o en forma periódica realizan sus reuniones, para planificar y ejecutar acciones sobre primeros auxilios, adecuada atención al cliente y mantenimiento de vehículos; que, de alguna u otra manera, benefician a la empresa.

Gráfico N° 14. ¿Los estados financieros de su empresa son elaborados solo para el pago de impuestos?

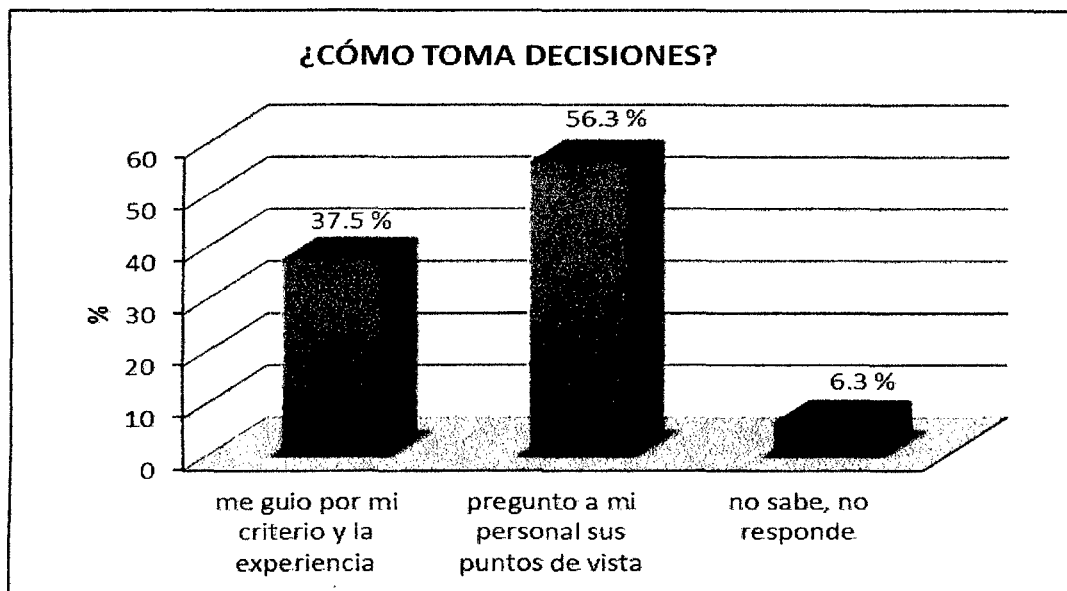


Fuente: Encuesta realizada

En el gráfico N° 14, se presenta que el 68.8 % de los entrevistados, al ser consultados por si los estados financieros de su empresa son elaborados solo para el pago de impuestos, respondieron que sí, pero que no le sirve para la toma de decisiones; el porcentaje restante de entrevistados opina que manejan doble contabilidad, una para pago de tributos y otra para administrar el movimiento de la empresa.

De los resultados, se determina que los estados financieros solo se utilizan para el pago de impuestos, más no para tomar decisiones que estén direccionadas para implementar mejoras al logro de objetivos y metas en la empresa.

Gráfico N° 15. ¿Cómo toma decisiones?



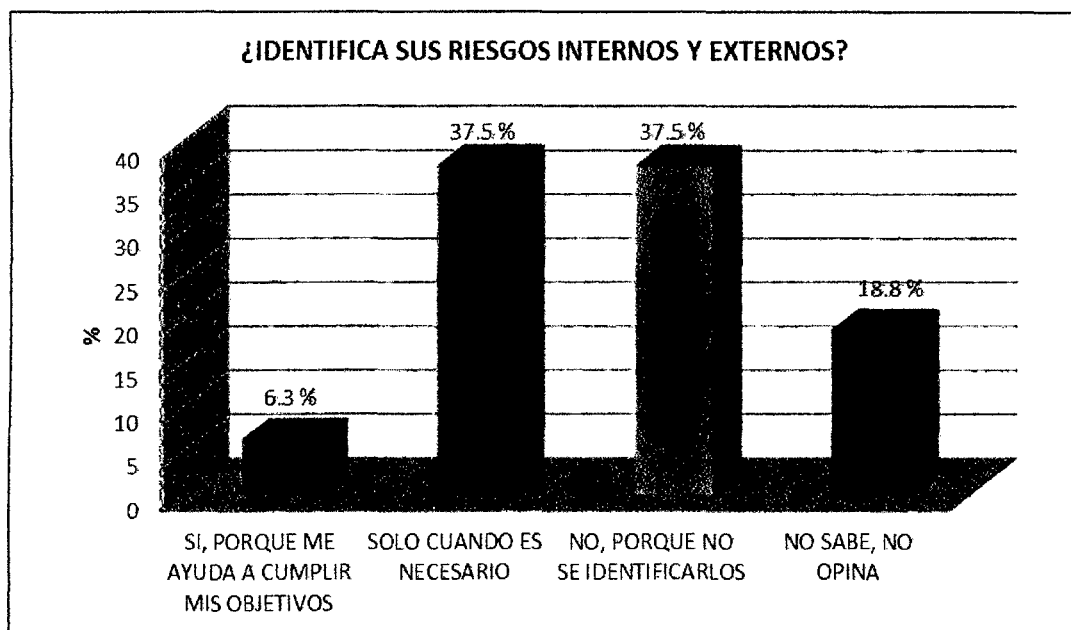
Fuente: Encuesta realizada.

En el gráfico N° 15, se tiene que, los entrevistados, al ser consultados por cómo toma decisiones, el 37.5% expresó que se guía por su criterio y la experiencia; el 56.3% que pregunta a su personal sus puntos de vista; mientras que el 6.3 % no sabe, no responde del tema.

De los resultados, se puede notar que no hay un sistema que conlleve a la toma de decisiones, pues esta es espontánea, no programada. Para tomar decisiones, se guían por la experiencia, consultan opiniones y no recaban información de sus procesos claves (información confiable económica y financiera).

4.1.3 Evaluación del control interno y mejoramiento continuo

Gráfico N° 16. ¿Identifica sus riesgos internos y externos?



Fuente: Encuesta realizada

En el gráfico N° 16, se observa que el 6.3 %, al ser preguntados por la identificación de sus riesgos internos y externos, expresaron que sí identifican, porque les ayuda a cumplir sus objetivos; el 37.5 % que solo cuando es necesario; y el 37.5 % que no los identifica, porque no sabe; y un 18.8 % no saben o no opinan del tema.

De los resultados, se puede determinar que solo un 43.8 % sabe identificar sus riesgos internos y externos:

Riesgos internos

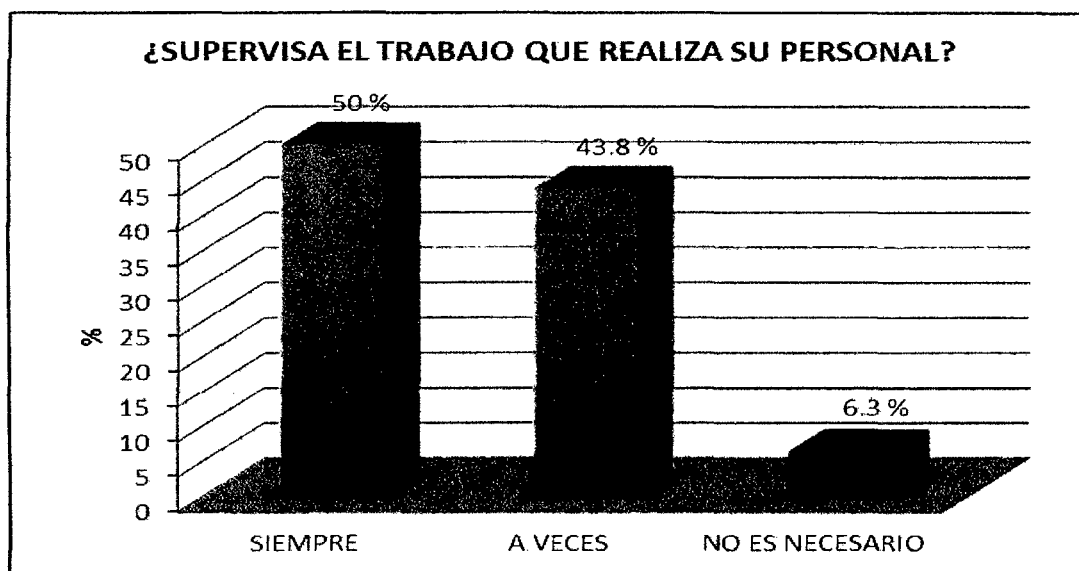
- Irresponsabilidad en la operatividad del servicio (consumo de alcohol, impuntualidad, fallas mecánicas, obstrucción de espacios de tránsito y otros)
- Accidentes de tránsito
- Exceso de carga (deterioro de vehículos)
- Servicio inadecuado (exceso de pasajeros)
- Problemas de seguridad (exceso de velocidad, mantenimiento, etc.)

Riesgos externos

- Competencia informal (disminución de la demanda)
- Trato inadecuado al cliente (pérdida de clientes, disminución de ingresos)
- Negociación con proveedores

El 56.3 % de los entrevistados no sabe o no quiere opinar del tema porque no identifica los riesgos; lo cual no permitirá una mejora continua en la gestión de estas empresas; consecuentemente, no se logrará cumplir con las metas y objetivos trazados.

Gráfico N° 17. ¿Supervisa el trabajo que realiza su personal?



Fuente: Encuesta realizada

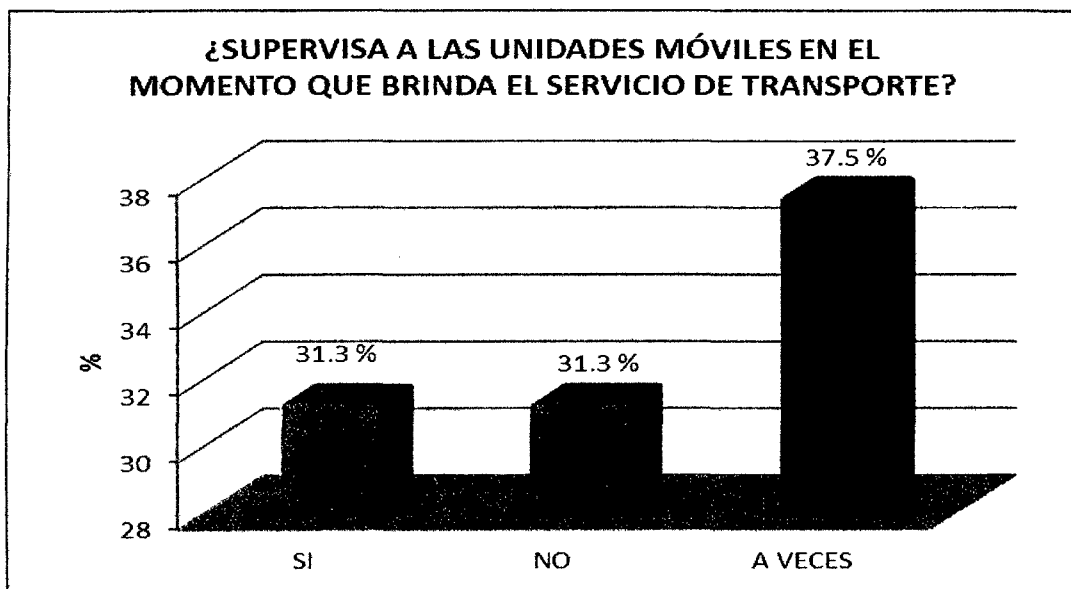
En el gráfico N° 17, se tiene que los entrevistados, al ser preguntados por si supervisa el trabajo que realiza su personal, el 50 % respondió que siempre supervisa el trabajo del personal a su cargo; el 43.8 % que lo hace a veces; y 6.3 % que no es necesario.

Los resultados revelan que el 93.8 % de los empresarios realiza el proceso de supervisión al personal en:

- Evaluación preliminar sobre el cumplimiento de las normas del transporte, mantenimiento, documentación en regla (conductor y unidades).

- Supervisar el punto de partida y llegada de las unidades.
- Constatar condiciones de seguridad para evitar accidentes de tránsito
- Cumplimiento de las funciones del personal

Gráfico N° 18. ¿Supervisa a las unidades móviles en el momento que brinda el servicio de transporte?

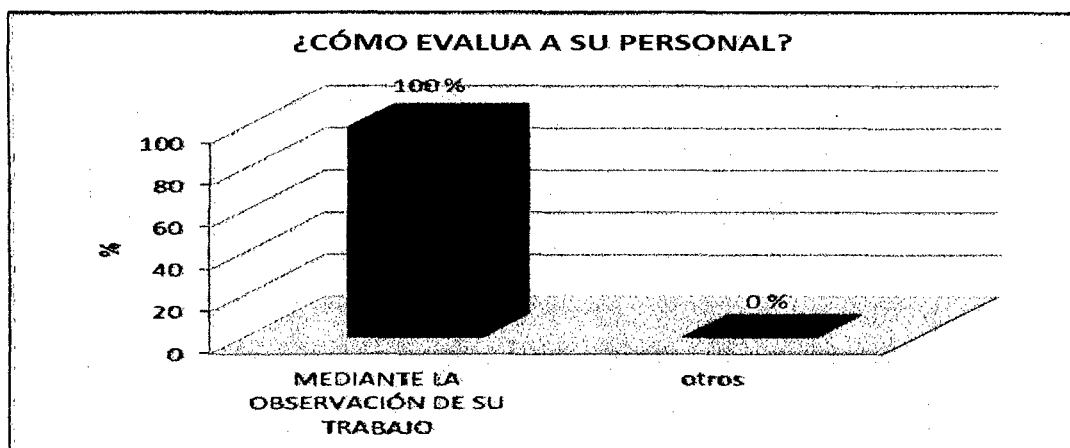


Fuente: Encuesta realizada

En el gráfico N° 18, se tiene que los entrevistados, al ser consultados por si supervisa a las unidades móviles en el momento que brinda el servicio de transporte, el 31.3 % afirmó que sí lo ejecuta; el 31.3 % que no supervisa; y el 37.5 % que lo realiza a veces.

Los resultados indican que al menos el 68.8 % de los entrevistados supervisa a las unidades móviles en el momento que brindan el servicio; esta supervisión se realiza a través de *llamadas telefónicas*, para conocer la condición física y tecnológica de estas unidades; así como también la *designación de un personal para acompañar en el transcurso del viaje*, de tal manera que pueda observar los inconvenientes que se presenten en la ruta de viaje.

Gráfico N° 19. ¿Cómo evalúa a su personal?

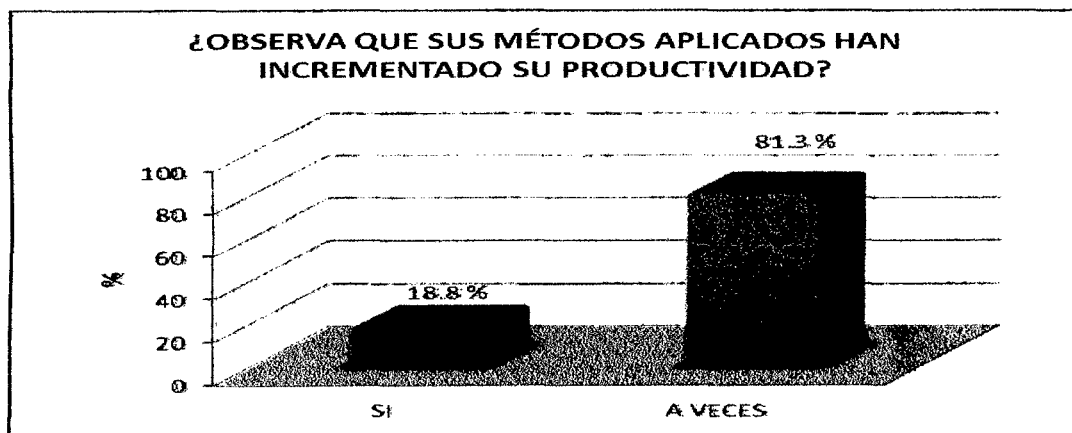


Fuente: Encuesta realizada.

En el gráfico N° 19, se tiene que los entrevistados, al ser consultados por cómo evalúa a su personal, el 100 % expreso que lo realiza mediante la observación de su trabajo.

El resultado denota que el tipo de supervisión que aplican los empresarios de transporte interprovincial solo es empírico (desempeño de funciones y cumplimiento de los valores éticos, sean estos del conductor, cobrador, personal administrativo y personal de ventas), existe una ficha o formato para evaluar al personal; por tanto, este tipo de supervisión no es apropiado, debido a que no existe una buena información donde se garantice que los procesos están marchando bien.

Gráfico N° 20. ¿Observa que sus métodos aplicados han incrementado su productividad?

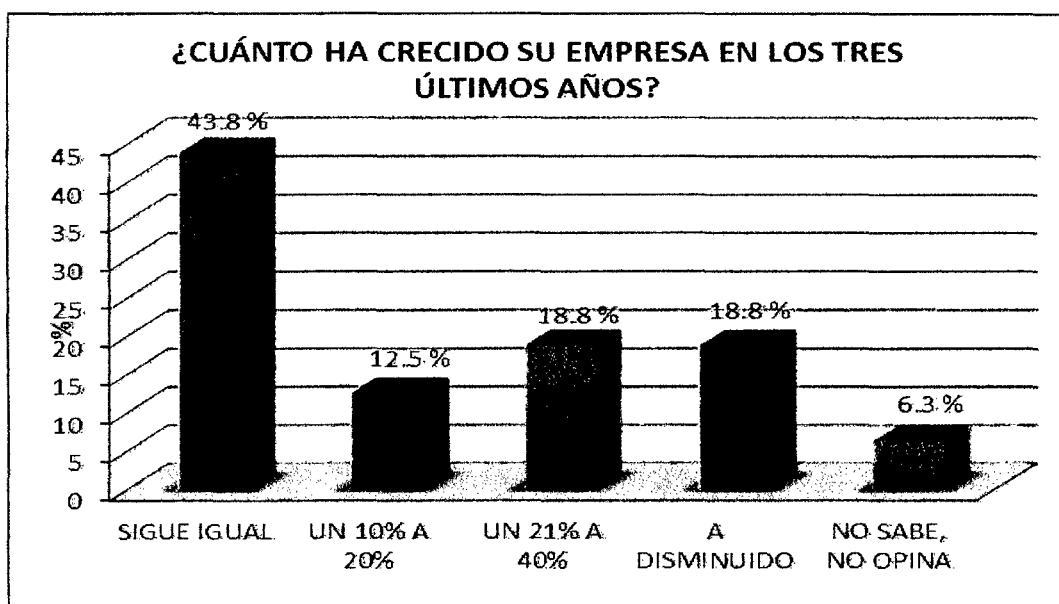


Fuente: Encuesta realizada.

En el gráfico N° 20, se tiene que los entrevistados, al ser consultados por si observa que sus métodos aplicados han incrementado su productividad, el 18.8 % afirma que sí; y el 81.3 % manifiesta que solo a veces.

De los resultados, se puede distinguir que solo un 18.8 % observa incremento en su productividad y que estos representan al grupo minoritario de empresarios que, de alguna u otra manera, aplican métodos para incrementar la productividad; tales como: reuniones periódicas, clima laboral satisfactorio, comunicación constante, sinergia entre empleados, incentivos y capacitación. En tanto, el 81.3 % afirma que pueden ser atribuibles en parte a su experiencia o su instinto de negociante.

Gráfico N° 21. ¿Cuánto ha crecido su empresa en los tres últimos años?



Fuente: Encuesta realizada

En el gráfico N° 21, se tiene que los entrevistados, al ser consultados por cuánto ha crecido su empresa en los tres últimos años, el 43.8 % mencionó que su empresa de transporte sigue igual; el 12.5 % que su empresa creció de un 10 % a un 20 %; el 18.8 % opinó que creció de un 21 % a un 40 %; el 18.8 % menciona que ha disminuido; y 6.3 % expresa que no sabe el estado de la empresa o no opina al respecto.

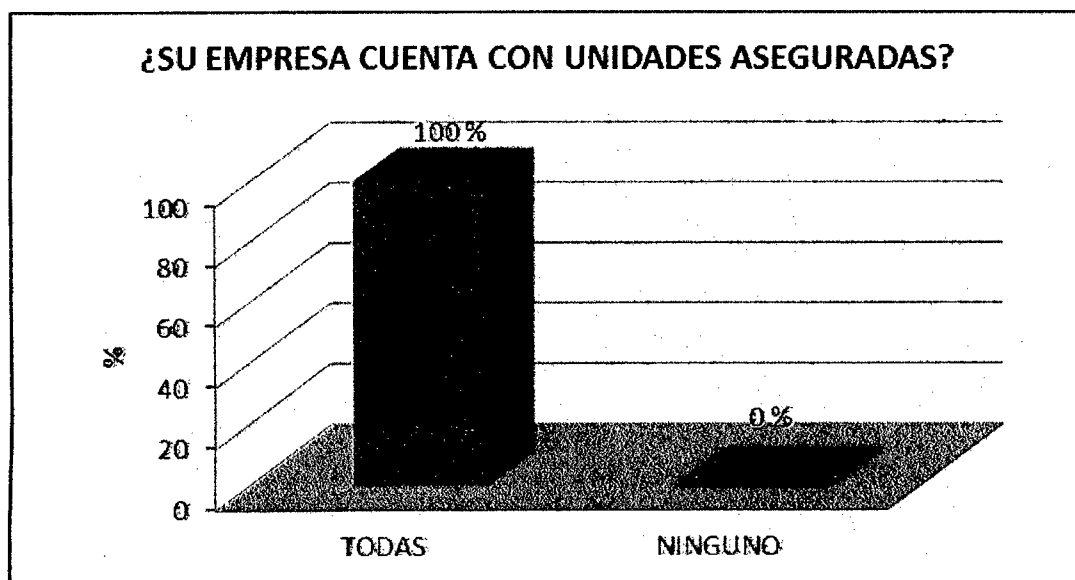
De los resultados, se deriva que el 68.9 % de los entrevistados ha opinado en forma

poco positiva para la empresa. Los consultados, en un porcentaje considerable, afirma que la empresa sigue igual; seguida de que ha disminuido y no sabe no opina sobre el estado de la empresa. Esta situación presenta un comportamiento de las empresas de transporte interprovincial que al ser administradas por personas que no tienen una capacitación apropiada en técnicas de control interno y gestión empresarial, que solo se guían por su experiencia como negociantes, no planifican el desarrollo y crecimiento de la empresa en el marco de competencias internas y externas del mercado de transporte.

Evaluación de ingresos

N° DE EMPRESAS	CALIFICACIÓN	INGRESOS PROMEDIO 2008	INGRESOS PROMEDIO 2009	INGRESOS PROMEDIO 2010
03	Excelente (21 % a 40 %)	183,977.52	222,612.80	273,813.75
02	Buena (10 % a 20 %)	181,508.15	212,364.54	244,219.22
07	Igual	204,759.84	204,759.84	204,759.84
03	Disminuyó	180,592.11	171,562.50	159,553.13
TOTALES		750,837.63	811,299.69	882,345.94

Gráfico N° 22. ¿Su empresa cuenta con unidades aseguradas?

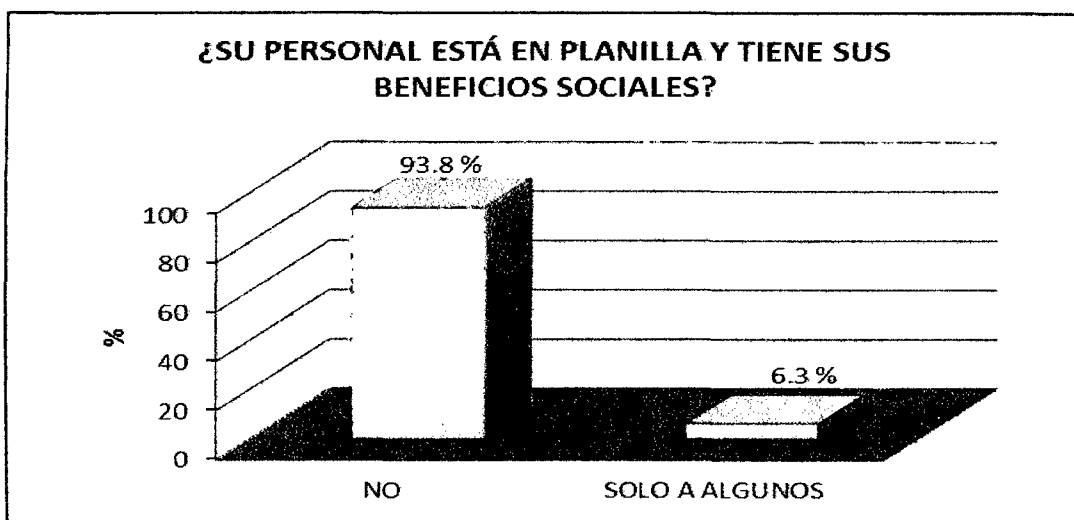


Fuente: Encuesta realizada

En la tabla N° 22, se tiene que los entrevistados, al ser consultados por si su empresa cuenta con unidades aseguradas, el 100% respondió que todas sus unidades están aseguradas.

Este resultado es una fortaleza de las empresas, dado que el servicio de transporte interprovincial de pasajeros que brinda está asegurado, cubriendo los riesgos de las eventualidades que pueden ocurrir en la ruta.

Gráfico N° 23. ¿Su personal está en planilla y tiene sus beneficios sociales?

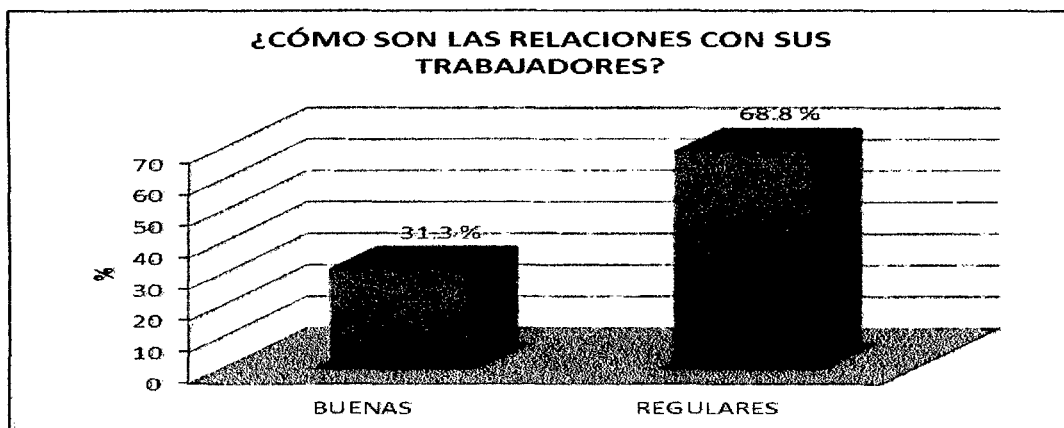


Fuente: Encuesta realizada

En el gráfico N° 23, se tiene que los entrevistados, al ser consultados por si su personal está en planilla y tiene sus beneficios sociales, el 93 % respondió que no; el resto respondió que solo algunos están en planillas.

Los resultados determinan un alto índice de informalidad y abuso a la situación del personal que labora en este tipo de empresas; pues, no cumplen con el pago de los beneficios sociales a los empleados. Esta situación no es motivadora para el personal y es muy probable que no realicen su trabajo con la visión de hacer crecer la empresa y cumplir con los objetivos y metas trazados, sino que son aves de paso y aprovechan solo el momento que tienen para trabajar. Esta situación no es beneficiosa para estas empresas, ya que no les permitirá brindar un servicio de calidad.

Gráfico N° 24. ¿Cómo son las relaciones con sus trabajadores?

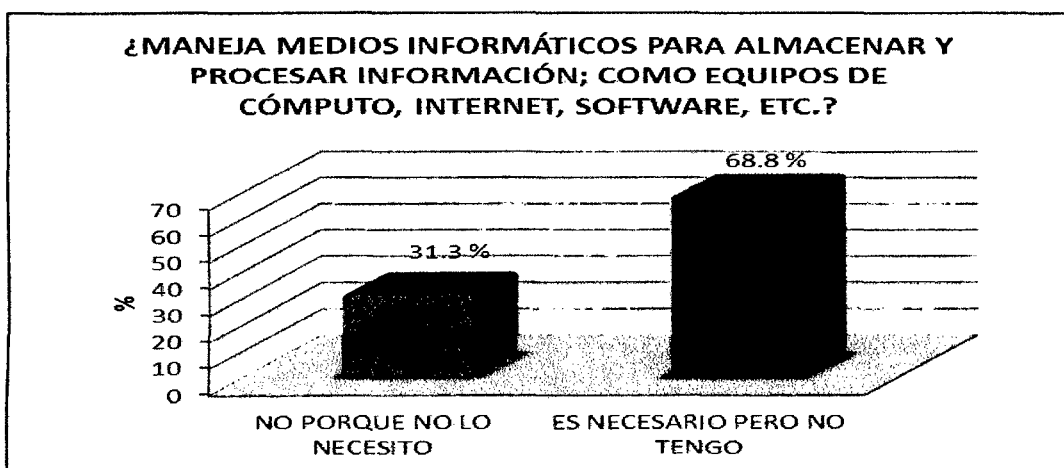


Fuente: Encuesta realizada

En el gráfico N° 24, se tiene que los entrevistados, al ser consultados por cómo son las relaciones con sus trabajadores, el 31.3 % expresa que son buenas; un 68.8 % manifiesta que son regulares.

De los resultados, se puede determinar que el clima laboral es aceptable; tal vez sea debido a la naturaleza del servicio que se presta, dado que el personal mayoritariamente está en la ruta, existiendo pocos empleados en oficina.

Gráfico N° 25. ¿Maneja medios informáticos para almacenar y procesar información, como equipos de cómputo, internet, software, etc.?



Fuente: Encuesta realizada

En el gráfico N° 25, se tiene que los entrevistados, al ser consultados por si manejan medios informáticos para almacenar y procesar información, como equipos de cómputo, internet, software, etc., el 31.3 % expresa que no, porque no lo necesita; el 68.8 % que es necesario, pero no tiene en la empresa.

De los resultados, se determina que los empresarios transportistas no utilizan los medios informáticos para registrar la información que se produce en la empresa, se realizan en forma manual; hecho que no garantiza una información confiable, sobre todo para el uso y comprensión de los estados financieros, que les permita ver la realidad de estas y en base a ello tomar decisiones oportunas y adecuadas para el logro de metas y objetivos en beneficio de estas empresas.

4.2 Contrastación de la hipótesis

La hipótesis estadística es una afirmación respecto a las características de la población. Contrastar una hipótesis es comparar las predicciones realizadas por el investigador con la realidad observada. Si dentro del margen de error que se ha admitido, 5.0 %, hay coincidencia, se acepta la hipótesis; caso contrario, se rechaza. Este es el criterio fundamental para la contrastación. Este es un criterio generalmente aceptado en todos los medios académicos y científicos.

Existen muchos métodos para contrastar las hipótesis. Algunos con sofisticadas fórmulas y otros que utilizan modernos programas informáticos. Todos, de una u otra forma, explican la forma cómo es posible confirmar una hipótesis. En este trabajo, se ha utilizado el software IBM SPSS Statistics 20.

Para efectos de contrastar la hipótesis, es necesario disponer de los datos de dos variables: independiente (control interno) y dependiente (gestión empresarial).

A continuación, se presenta el análisis de las correlaciones que hay entre las variables de estudio, lo cual permite determinar el grado de asociación que hay entre cada par de variables. Por la naturaleza cualitativa de las variables y la muestra pequeña, se ha aplicado la **correlación de Rho de Spearman**, cuyos resultados se interpretan a partir de una relación moderada, dado que esto nos proporciona indicios de una relación causal, y se hará de acuerdo a las siguientes propiedades y escala:

Propiedades de la correlación lineal

El coeficiente de correlación varía desde -1 hasta 1. $-1 \leq r \leq +1$

Si $r > 0$, entonces existe "correlación directa positiva"

Si $r < 0$, expresa una "correlación inversa positiva"

Si $r = +1$, hay una correlación perfecta positiva o es directamente proporcional

Si $r = -1$, hay una correlación perfecta negativa o es inversamente proporcional

Si $r = 0$, las variables son incorrelacionadas

Tabla N° 1. Escala para interpretar las correlaciones calculadas para el RHO de Spearman

COEFICIENTE	INTERPRETACIÓN
0	Relación nula
0.0 – 0.2	Relación muy baja
0.2 – 0.4	Relación baja
0.4 – 0.6	Relación moderada
0.6 – 0.8	Relación alta
0.8 – 1.0	Relación muy alta
1	Relación perfecta

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS N° 1

“Si los propósitos del control interno están adecuadamente implementados; entonces, el buen gobierno de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros será eficiente y efectivo”.

Tabla N° 2. Distribución de las correlaciones que existen entre los propósitos del control interno y los indicadores del buen gobierno de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista en el periodo 2010

Spearman's Rho		¿COMO EVALÚA EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS DE SU EMPRESA?	¿SU EMPRESA CUENTA CON DOCUMENTOS DE GESTIÓN PLAN ESTRATÉGICO, PLAN DE TRABAJO, PLAN DE MANTENIMIENTO, MOF, RIT, ETC?	¿ESTÁ PENDIENTE DE LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS DEL PLAN DE TRABAJO?	¿LAS UNIDADES MOVILES SON PROPIEDAD DE LA EMPRESA?	¿CÓMO CALIFICA LA GESTIÓN DE SU EMPRESA?	¿LA ORGANIZACIÓN ASUME COMPROMISOS Y RESPONSABILIDAD DE VELAR POR EL PATRIMONIO DE SU EMPRESA?	¿SI TUVIERA QUE SUPERVISARLE EL MINISTERIO DE TRANSPORTE UD. ESTARÍA DISPUESTO A:
¿COMO EVALÚA EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS DE SU EMPRESA?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 16	.525 .037 16	.049 .857 16	.060 .826 16	.172 .525 16	-.225 .402 16	.271 .309 16
¿SU EMPRESA CUENTA CON DOCUMENTOS DE GESTIÓN PLAN ESTRATÉGICO, PLAN DE TRABAJO, PLAN DE MANTENIMIENTO, MOF, RIT, ETC?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.525 .037 16	1.000 16	.272 .309 16	.122 .653 16	.285 .285 16	-.413 .112 16	-.215 .423 16
¿ESTÁ PENDIENTE DE LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS DEL PLAN DE TRABAJO?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.049 .857 16	.272 .309 16	1.000 16	.185 .493 16	.165 .542 16	.166 .539 16	-.327 .216 16
¿LAS UNIDADES MOVILES SON PROPIEDAD DE LA EMPRESA?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.060 .826 16	.122 .653 16	.185 .493 16	1.000 16	-.195 .469 16	.399 .126 16	-.443 .086 16
¿CÓMO CALIFICA LA GESTIÓN DE SU EMPRESA?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.172 .525 16	.285 .285 16	.165 .542 16	-.195 .469 16	1.000 16	-.324 .221 16	.027 .921 16
¿LA ORGANIZACIÓN ASUME COMPROMISOS Y RESPONSABILIDAD DE VELAR POR EL PATRIMONIO DE SU EMPRESA?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.225 .402 16	-.413 .112 16	.166 .539 16	.399 .126 16	-.324 .221 16	1.000 16	-.072 .791 16
¿SI TUVIERA QUE SUPERVISARLE EL MINISTERIO DE TRANSPORTE UD. ESTARÍA DISPUESTO A:	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.271 .309 16	-.215 .423 16	-.327 .216 16	-.443 .086 16	.027 .921 16	-.072 .791 16	1.000 16

Fuente: Encuesta realizada

Con respecto a los propósitos del control interno y a los indicadores del buen gobierno, se aprecia, mediante el coeficiente de correlación de Spearman, con un 95 % de confianza para la asociación del *indicador*, DEL CONTROL INTERNO: ¿Cómo evalúa el cumplimiento de metas y objetivos de su empresa? Con los *indicadores del BUEN GOBIERNO*: ¿Cómo califica la gestión de su empresa?; ¿La organización asume compromiso y responsabilidad de velar por el patrimonio de su empresa?; ¿Si tuviera que supervisarle el Ministerio de Transportes, usted estaría dispuesto a: permite la supervisión porque tiene todo en regla, solicitar tiempo para poner todo en orden, no sabe, no responde? Cuyos coeficientes de correlación son: $\rho = 0.172$, $\rho = -0.225$ y $\rho = 0.271$, respectivamente. Al comparar estos coeficientes de correlación con la escala para interpretar el Rho de Spearman, se tiene que el primer coeficiente de correlación se ubica en una relación muy baja y los dos coeficientes posteriores se sitúan en una relación baja.

Para la asociación del *indicador del CONTROL INTERNO*: ¿Su empresa cuenta con documentos de gestión plan estratégico, plan de trabajo, plan de mantenimiento, MOF, RIT, etc.? Con los *indicadores del BUEN GOBIERNO*: ¿Cómo califica la gestión de su empresa?; ¿La organización asume compromiso y responsabilidad de velar por el patrimonio de su empresa?; ¿Si tuviera que supervisarle el Ministerio de Transportes, usted estaría dispuesto a: permite la supervisión, porque tiene todo en regla, solicitar tiempo para poner todo en orden, no sabe, no responde? Cuyos coeficientes son: $\rho = 0.285$, $\rho = -0.413$ y $\rho = -0.215$ respectivamente. Al comparar estos coeficientes con la escala de referencia, el primer coeficiente se sitúa en la escala de relación baja; el segundo coeficiente, en una relación inversamente proporcional moderada, lo que indica y explicaría que el 87.5 % de los entrevistados informaron que la empresa no cuenta con documentos de gestión y solo el 56.3 % se interesa por la empresa y asume compromisos; otro grupo preponderante expresa que lo realizan solo a veces, y el tercer coeficiente, según la escala, presenta una relación inversa baja.

De forma semejante, se presenta la asociación del *indicador del CONTROL INTERNO*: ¿Está pendiente de la ejecución de las actividades programadas del plan de trabajo? con los *indicadores del BUEN GOBIERNO*: ¿Cómo califica la gestión de su empresa?; ¿La organización asume compromiso y responsabilidad de velar por el patrimonio de su empresa?; ¿Si tuviera que supervisarle el Ministerio de Transportes, usted estaría dispuesto a: permite la supervisión, porque tiene todo en regla, solicita tiempo para

poner todo en orden, no sabe, no responde? cuyos coeficientes son: $\rho = 0.165$, $\rho = 0.166$ y $\rho = -0.327$ respectivamente. Comparando estos coeficientes con la escala, los dos primeros indican una relación muy baja, y el tercero una relación inversa baja.

Análogamente, se presenta la asociación del *indicador del CONTROL INTERNO*: ¿Las unidades móviles son propiedad de la empresa? con los *indicadores del BUEN GOBIERNO*: ¿Cómo califica la gestión de su empresa?; ¿La organización asume compromiso y responsabilidad de velar por el patrimonio de su empresa?; ¿Si tuviera que supervisarle el Ministerio de Transportes, usted estaría dispuesto a: permite la supervisión, porque tiene todo en regla, solicita tiempo para poner todo en orden, no sabe, no responde? cuyos coeficientes son: $\rho = -0.195$, $\rho = 0.399$ y $\rho = -0.443$, respectivamente. El primer coeficiente indica una relación inversa muy baja, el siguiente, una relación baja y el tercero, una relación inversamente proporcional moderada, que estaría explicando que el 62.5 % de los entrevistados expresen que solo consiguieron la licencia de la Ruta y no son propietarios de las unidades móviles, frente al 75 % de los entrevistados, que afirman que permitirían la supervisión del Ministerio de Transportes porque tiene todo en regla.

Frente a estos niveles de correlación, no podemos calificar al gobierno de la empresa como eficiente y efectivo, puesto que las correlaciones de los propósitos del control interno con los indicadores del buen gobierno presentan preponderantemente correlaciones bajas o muy bajas, que podrían estar siendo contaminadas por otras variables o que son correlaciones fortuitas o no significativas.

Por tanto, del análisis de la hipótesis N° 1, se deduce que: Si los propósitos del control interno no están adecuadamente implementados; entonces, no hay buen gobierno de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros.

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS N° 2

“Si la capacidad del control interno está desarrollada de manera oportuna; entonces, se tomará decisiones adecuadas para el beneficio de estas empresas”.

Tabla N° 3. Distribución de las correlaciones que existen entre la capacidad del control interno y la adecuada toma de decisiones de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista en el periodo 2010

Spearman's Rho		¿SU PERSONAL RECIBE CAPACITACIÓN PARA REALIZAR SU TRABAJO?	¿HA RECIBIDO QUEJAS DEL SERVICIO QUE BRINDA SU PERSONAL?	¿MOTIVA A SUS TRABAJADORES?	¿LEE LIBROS DE ADMINISTRACIÓN PARA ORIENTAR SUS ACTIVIDADES EMPRESARIALES?	¿LA INFORMACIÓN QUE LE BRINDA A SU CONTADOR ES CONFIABLE PARA LA TOMA DE DECISIONES?	¿SU PERSONAL REALIZA REUNIONES EN FORMA PERIÓDICA PARA PLANIFICAR Y COORDINAR LAS ACCIONES A DESARROLLAR, PARA LUEGO SER COMUNICADAS?	¿LOS ESTADOS FINANCIEROS DE SU EMPRESA SON ELABORADOS SÓLO PARA EL PAGO DE IMPUESTOS?	¿CÓMO TOMA DECISIONES?
¿SU PERSONAL RECIBE CAPACITACIÓN PARA REALIZAR SU TRABAJO?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 16	-.233 .384 16	-.151 .576 16	-.399 .126 16	-.043 .875 16	.079 .771 16	-.270 .312 16	.015 .955 16
¿HA RECIBIDO QUEJAS DEL SERVICIO QUE BRINDA SU PERSONAL?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.233 .384 16	1.000 16	-.656 .006 16	-.309 .244 16	-.489 .054 16	.472 .065 16	-.180 .505 16	-.154 .568 16
¿MOTIVA A SUS TRABAJADORES?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.151 .576 16	-.656 .006 16	1.000 16	-.020 .940 16	-.364 .165 16	-.321 .225 16	.169 .531 16	-.079 .771 16
¿LEE LIBROS DE ADMINISTRACIÓN PARA ORIENTAR SUS ACTIVIDADES EMPRESARIALES?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.399 .126 16	-.309 .244 16	-.020 .940 16	1.000 16	.037 .893 16	.089 .742 16	-.415 .110 16	-.097 .721 16
¿LA INFORMACIÓN QUE LE BRINDA A SU CONTADOR ES CONFIABLE PARA LA TOMA DE DECISIONES?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.043 .875 16	.489 .054 16	-.364 .165 16	.037 .893 16	1.000 16	.403 .122 16	.062 .821 16	-.009 .974 16
¿SU PERSONAL REALIZA REUNIONES EN FORMA PERIÓDICA PARA PLANIFICAR Y COORDINAR LAS ACCIONES A DESARROLLAR, PARA LUEGO SER COMUNICADAS?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.079 .771 16	.472 .065 16	-.321 .225 16	.089 .742 16	.403 .122 16	1.000 16	-.181 .503 16	-.394 .131 16
¿LOS ESTADOS FINANCIEROS DE SU EMPRESA SON ELABORADOS SÓLO PARA EL PAGO DE IMPUESTOS?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.270 .312 16	-.180 .505 16	.169 .531 16	-.415 .110 16	.062 .821 16	-.181 .503 16	1.000 16	.083 .759 16
¿CÓMO TOMA DECISIONES?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.015 .955 16	-.154 .568 16	-.079 .771 16	-.097 .721 16	-.009 .974 16	-.394 .131 16	.083 .759 16	1.000 16

Fuente: Encuesta realizada

Con respecto a la capacidad del control interno y la adecuada toma de decisiones, se aprecia en la Tabla N° 3, al coeficiente de correlación de Spearman con un 95 % de confianza para la asociación del indicador de la *capacidad del control interno*: ¿Su personal recibe capacitación para realizar su trabajo? Con los indicadores de la adecuada toma de decisiones: ¿La información que le brinda a su contador es confiable para la toma de decisiones?; ¿Su personal realiza reuniones en forma periódica para planificar y coordinar las acciones a desarrollar, para luego ser comunicadas?; ¿Los estados financieros de su empresa son elaborados solo para el pago de impuestos? y ¿Cómo toma decisiones? Cuyos coeficientes son: $\rho = -0.043$, $\rho = 0.079$, $\rho = -0.270$ y $\rho = 0.15$ respectivamente. Los dos primeros coeficientes de correlación y el cuarto coeficiente de correlación denotan una relación muy baja entre las características correlacionadas; la tercera correlación se sitúa en la escala de una relación baja.

Para la asociación del *Indicador de la CAPACIDAD DEL CONTROL INTERNO*: ¿Ha recibido quejas del servicio que brinda su personal? con los *indicadores de la ADECUADA TOMA DE DECISIONES*: ¿La información que le brinda a su contador es confiable para la toma de decisiones?; ¿Su personal realiza reuniones en forma periódica para planificar y coordinar las acciones a desarrollar, para luego ser comunicadas?; ¿Los estados financieros de su empresa son elaborados solo para el pago de impuestos? y ¿Cómo toma decisiones?; cuyos coeficientes son: $\rho = 0.489$, $\rho = 0.472$, $\rho = -0.180$ y $\rho = -0.154$, respectivamente. El primer coeficiente de correlación indica una correlación moderada que estaría explicando que el 93.7 % de los entrevistados afirma que si algunas veces han recibido quejas de su personal, frente al 68.8 % de los entrevistados, que afirma que a veces el contador le proporciona información confiable que beneficia al negocio; dado que, cuando hay poco ingreso a la empresa por concepto de pasajes cobrados, observa que su flujo de caja disminuye, y esto implica hacer seguimiento a la unidad móvil y a su equipo responsable. El segundo coeficiente de correlación se sitúa en una relación moderada, que contextualiza que el 93.7 % de los entrevistados afirma que si algunas veces ha recibido quejas de su personal, frente al 93.8 % que afirma que su personal realiza o cuando es necesario hace reuniones para planificar y coordinar acciones, para luego ser comunicadas a todo el personal, esto denota que la competencia entre empresas que trabajan en la misma ruta necesita de planear algunas estrategias y controlar al

personal que trabaja en las unidades móviles para que no filtren las estrategias a la competencia. Las dos últimas correlaciones son muy bajas.

De forma similar, la asociación del *Indicador de la CAPACIDAD DEL CONTROL INTERNO: ¿Motiva a sus trabajadores?* con los *indicadores de la ADECUADA TOMA DE DECISIONES: ¿La información que le brinda a su contador es confiable para la toma de decisiones?; ¿Su personal realiza reuniones en forma periódica para planificar y coordinar las acciones a desarrollar, para luego ser comunicadas?; ¿Los estados financieros de su empresa son elaborados sólo para el pago de impuestos? y ¿Cómo toma decisiones?*; cuyos coeficientes son: $\rho = -0.364$, $\rho = -0.321$, $\rho = 0.169$ y $\rho = -0.079$ respectivamente. Las dos primeras correlaciones de las variables denotan una relación inversa baja; mientras que las dos últimas, una relación muy baja. En términos generales, estas correlaciones son no significativas.

De forma análoga, se tiene la asociación del *Indicador de la CAPACIDAD DEL CONTROL INTERNO: ¿Lee libros de administración para orientar sus actividades empresariales?* con los *indicadores de la ADECUADA TOMA DE DECISIONES: ¿La información que le brinda a su contador es confiable para la toma de decisiones?; ¿Su personal realiza reuniones en forma periódica para planificar y coordinar las acciones a desarrollar, para luego ser comunicadas?; ¿Los estados financieros de su empresa son elaborados sólo para el pago de impuestos? y ¿Cómo toma decisiones?* Cuyos coeficientes son: $\rho = 0.037$, $\rho = 0.89$, $\rho = -0.415$ y $\rho = -0.097$, respectivamente. Estas correlaciones denotan una relación muy baja, excepto la tercera, que indica una relación inversa moderada. Esto explicaría lo que la mayoría de entrevistados afirma, que no lee libros de administración y que sí lleva doble contabilidad para efectos de pago de los impuestos.

Estas correlaciones, en su mayoría, son bajas o muy bajas; de tal forma que son no significativas estadísticamente y algunas de estas denotan una relación inversa moderada, pero esto no denota que exista una relación de *causa-efecto*. Por tanto, del análisis de la hipótesis N° 2, se deduce que: *“Si la capacidad del control interno no se está desarrollando de manera oportuna; entonces, no se tomará decisiones adecuadas para el beneficio de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista”*.

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS N° 3

“Si la evaluación del control interno se realiza en forma continua; entonces, se garantiza el mejoramiento de la gestión para el logro de objetivos trazados en un determinado periodo”.

Tabla N° 4: Distribución de las correlaciones que existen entre la evaluación del control interno y el mejoramiento continuo de la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista en el periodo 2010

Spearman's Rho		¿IDENTIFICA SUS RIESGOS INTERNOS Y EXTERNOS?	¿SUPERVISA EL TRABAJO QUE REALIZA SU PERSONAL?	¿SUPERVISA A LAS UNIDADES MOVILES EN EL MOMENTO QUE BRINDA EL SERVICIO DE TRANSPORTE?	¿CÓMO EVALUA A SU PERSONAL?	¿OBSERVA QUE SUS MÉTODOS APLICADOS HAN INCREMENTADO O SU PRODUCTIVIDAD?	¿CUÁNTO HA CRECIDO SU EMPRESA EN LOS TRES ÚLTIMOS AÑOS?	¿SU EMPRESA CUENTA CON UNIDADES ASEGURADAS?	¿SU PERSONAL ESTA EN PLANILLA Y TIENE SUS BENEFICIOS SOCIALES?	¿CÓMO SON LAS RELACIONES CON SUS TRABAJADORES?	¿MANEJA MEDIOS INFORMÁTICOS PARA ALMACENAR Y PROCESAR INFORMACIÓN, EQUIPOS DE COMPUTO, INTERNET, SOFTWARE, ETC?
¿IDENTIFICA SUS RIESGOS INTERNOS Y EXTERNOS?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 16	.526 .036 16	.197 .466 16		.570 .021 16	-.011 .966 16		.119 .662 16	.108 .689 16	-.217 .420 16
¿SUPERVISA EL TRABAJO QUE REALIZA SU PERSONAL?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.526 .036 16	1.000 16	.424 .101 16		.468 .068 16	.154 .568 16		.471 .065 16	.164 .544 16	.164 .544 16
¿SUPERVISA A LAS UNIDADES MOVILES EN EL MOMENTO QUE BRINDA EL SERVICIO DE TRANSPORTE?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.197 .466 16	.424 .101 16	1.000 16		.424 .102 16	-.074 .786 16		.297 .264 16	-.109 .689 16	-.279 .295 16
¿CÓMO EVALUA A SU PERSONAL?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N				1.000 16						.18 16
¿OBSERVA QUE SUS MÉTODOS APLICADOS HAN INCREMENTADO SU PRODUCTIVIDAD?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.570 .021 16	.468 .068 16	.424 .102 16		1.000 16	.073 .788 16		.124 .647 16	.022 .937 16	-.324 .221 16
¿CUÁNTO HA CRECIDO SU EMPRESA EN LOS TRES ÚLTIMOS AÑOS?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.011 .966 16	.154 .568 16	-.074 .786 16		.073 .788 16	1.000 16		.324 .221 16	.338 .200 16	-.200 .458 16
¿SU EMPRESA CUENTA CON UNIDADES ASEGURADAS?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N							1.000 16			.16 16
¿SU PERSONAL ESTA EN PLANILLA Y TIENE SUS BENEFICIOS SOCIALES?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.119 .662 16	.471 .065 16	.297 .264 16		.124 .647 16	.324 .221 16		1.000 16	.174 .519 16	.174 .519 16
¿CÓMO SON LAS RELACIONES CON SUS TRABAJADORES?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.108 .689 16	.164 .544 16	-.109 .689 16		.022 .937 16	.338 .200 16		.174 .519 16	1.000 16	-.164 .545 16
¿MANEJA MEDIOS INFORMÁTICOS PARA ALMACENAR Y PROCESAR INFORMACIÓN, EQUIPOS DE COMPUTO, INTERNET, SOFTWARE, ETC?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.217 .420 16	.164 .544 16	-.279 .295 16		-.324 .221 16	-.200 .458 16		.174 .519 16	-.164 .545 16	1.000 16

Fuente: Encuesta realizada.

Con respecto a la evaluación del control interno y el mejoramiento continuo de la gestión, se aprecia en la tabla N° 4, que el coeficiente de correlación de Spearman, con un 95 % de confianza para la asociación del *Indicador de la EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO: ¿Identifica sus riesgos internos y externos?* con los *Indicadores del MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA GESTIÓN: ¿Su empresa cuenta con unidades aseguradas? ¿Su personal está en planilla y tiene sus beneficios sociales?; ¿Cómo son las relaciones con sus trabajadores? y ¿Maneja medios informáticos para almacenar y procesar información como equipos de cómputo, internet, software, etc.?*, cuyos coeficientes son: $\rho = 0.000$, $\rho = 0.119$, $\rho = 0.108$ y $\rho = -0.217$, respectivamente. El primer coeficiente de correlación $\rho = 0.000$ indica que las variables son independientes; pero este valor obedece a que la variable ¿su empresa cuenta con unidades aseguradas? El 100 % de las respuestas es que sí están aseguradas todas las unidades móviles; el segundo y tercer coeficiente de correlación de las variables asociadas indican una relación muy baja y el último coeficiente se indica una relación inversa baja.

Para la asociación del *indicador de la EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO: ¿Supervisa el trabajo que realiza su personal?* con los *Indicadores del MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA GESTIÓN: ¿Su empresa cuenta con unidades aseguradas?; ¿Su personal está en planilla y tiene sus beneficios sociales?; ¿Cómo son las relaciones con sus trabajadores? y ¿Maneja medios informáticos para almacenar y procesar información como equipos de cómputo, internet, software, etc.?*, cuyos coeficientes son: $\rho = 0.000$, $\rho = 0.471$, $\rho = 0.164$ y $\rho = 0.164$, respectivamente. El segundo coeficiente de correlación indica una relación directamente proporcional moderada que contextualiza, que el 93.8 % de los entrevistados afirma que supervisa siempre o a veces; mientras que un porcentaje similar afirma que su personal no está en planilla. Es decir, se realiza la supervisión a las actividades que realizan los trabajadores, dado que, como son trabajadores eventuales que no están en planilla, no tienen la motivación suficiente para hacer un trabajo identificándose con la empresa; se hace mayor supervisión porque hay un mayor número de trabajadores que no están en planilla y no reciben beneficios sociales; los demás coeficientes de correlación indican una relación baja.

Por otro lado, se tiene que la asociación del *indicador de la EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO: ¿Supervisa a las unidades móviles en el momento que brinda*

el servicio de transporte? con los *indicadores del MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA GESTIÓN*: ¿Su empresa cuenta con unidades aseguradas?; ¿Su personal está en planilla y tiene sus beneficios sociales?; ¿Cómo son las relaciones con sus trabajadores? y ¿Maneja medios informáticos para almacenar y procesar información como equipos de cómputo, internet, software, etc.?, cuyos coeficientes son: $\rho = 0.000$, $\rho = 0.297$, $\rho = -0.109$ y $\rho = -0.297$, respectivamente. La primera correlación indica independencia por las razones expuestas; la segunda y la última correlación son bajas y la tercera es muy baja.

Asimismo, se tiene que la asociación del *indicador de la EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO*: ¿Cómo evalúa a su personal? con los *indicadores del MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA GESTIÓN*: ¿Su empresa cuenta con unidades aseguradas?; ¿Su personal está en planilla y tiene sus beneficios sociales?; ¿Cómo son las relaciones con sus trabajadores? y ¿Maneja medios informáticos para almacenar y procesar información como equipos de cómputo, internet, software, etc.? Cuyos coeficientes son: $\rho = 0.000$, $\rho = 0.000$, $\rho = 0.000$, y $\rho = 0.000$, respectivamente. Las correlaciones sin cero, en todos los cruces, debido a que no hay variabilidad en las respuestas obtenidas en la variable ¿cómo evalúa a su personal?, refieren que el 100 % de los entrevistados evalúa a su personal mediante la observación de su trabajo y esto afecta a todos los cruces de las variables.

La asociación del *indicador de la EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO*: ¿Observa que sus métodos aplicados han incrementado su productividad? con los *Indicadores del MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA GESTIÓN*: ¿Su empresa cuenta con unidades aseguradas?; ¿Su personal está en planilla y tiene sus beneficios sociales?; ¿Cómo son las relaciones con sus trabajadores? y ¿Maneja medios informáticos para almacenar y procesar información como equipos de cómputo, internet, software, etc.? Cuyos coeficientes son: $\rho = 0.000$, $\rho = 0.124$, $\rho = 0.022$, y $\rho = -0.324$, respectivamente. Esta asociación de variables presenta para el cuarto coeficiente una relación inversamente baja; en los demás casos, muy baja.

Estas correlaciones no significativas denotan sobre el incremento de la productividad que el 81.3 % de los entrevistados no está en relación apropiada con los indicadores del mejoramiento continuo de la gestión; puesto que el 68.8 % de los entrevistados

afirma que la relaciones laborales son regulares y el 93.8 % que no está en planilla y no recibe beneficios sociales.

Análogamente, se tiene que la asociación del *Indicador de la EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO*: ¿Cuánto ha crecido su empresa en los tres últimos años? con los *Indicadores del MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA GESTIÓN*: ¿Su empresa cuenta con unidades aseguradas?; ¿Su personal está en planilla y tiene sus beneficios sociales?; ¿Cómo son las relaciones con sus trabajadores? y ¿Maneja medios informáticos para almacenar y procesar información como equipos de cómputo, internet, software, etc.?, cuyos coeficientes son: $\rho = 0.000$, $\rho = 0.324$, $\rho=0.338$, y $\rho =-0.200$, respectivamente. Estas correlaciones indican relación baja en todos los cruces realizados.

Estas correlaciones no significativas estarían indicando que el 75 % de los entrevistados tiene idea de que su empresa, en los tres últimos años, ha crecido de un 10 % a un 40 % o siguen igual; pero, al asociar este indicador con los de mejoramiento continuo de la gestión, nos damos cuenta que no se puede llamar crecimiento económico a este proceso. Si se tiene al 93.8 % del personal no está en planilla y que no recibe sus benéficos sociales, este aparente crecimiento es en base a la explotación del trabajador.

Haciendo un análisis conjunto de las correlaciones del nivel de *Evaluación del Control Interno* con los indicadores del *mejoramiento continuo de la gestión*, denota que las relaciones son no significativas. Esta situación no aporta elementos para afirmar que hay indicios de una relación de *causa-efecto*. Por tanto, del análisis de la hipótesis N° 3, se deduce que: "Si la evaluación del control interno no se realiza en forma continua entonces no se garantiza el mejoramiento de la gestión para el logro de los objetivos trazados en un determinado periodo".

4.3 Resultados favorables de la encuesta realizada

De los resultados, podemos rescatar algunas fortalezas de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista en el periodo 2010, que explican que todavía estén en el mercado con sus problemas que diariamente los controlan empíricamente para seguir en la competencia.

Entre estas, tenemos un 93.8 % de los entrevistados expresan que al menos cuando es necesario o en forma periódica realizan sus reuniones para planificar y ejecutar acciones que beneficien a la empresa.

Un 37.5 % de los entrevistados calificó a la gestión de su empresa de transportes de buena a excelente; los demás, como regular. Esto indica que hay cierta confianza en la gestión que se realiza.

El 100 % respondió que todas sus unidades están aseguradas.

El 50 % respondió que siempre realiza la supervisión del trabajo del personal a su cargo; el 43.8 %, que lo hace a veces. Esto explica que haya 93.8 % de personal que no está en planilla y no recibe beneficios sociales.

El 100 % de los entrevistados expresó que supervisan a su personal mediante la observación de su trabajo.

El 18.8 % afirma que sí ha observado que sus métodos aplicados han incrementado su productividad y el 81.3 % manifestó que solo a veces.

De esto, podemos afirmar que las bondades de estas empresas de transporte son: a veces planifican, son optimistas con la labor que realizan, tienen las unidades móviles aseguradas, supervisan al personal que en su mayoría no tiene estabilidad laboral, y el incremento de la productividad es en base al ajuste en el salario del personal.

De la información conjunta, se deja entrever que los empresarios de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, en el periodo 2010, son dueños de la empresa, cuyo capital es la tenencia de la licitación de la ruta, mas no de las unidades móviles; pues, por lo menos el 62.5 % de los entrevistados afirmó que las unidades móviles no son de su propiedad. Esto quiere decir que la empresa recibe un pago por cada unidad móvil que está afiliada a la misma; lo que le da derecho a transitar por la ruta sobre la cual tiene autorización para transportar pasajeros. De esta premisa, se deriva que cada unidad móvil tiene un propietario que la administra o que controla al chofer y, al cobrador o que el propietario del móvil es quien conduce y tiene su cobrador, que diariamente se da un número de vueltas en el circuito de la ruta y al final de la jornada tiene que pagar el derecho que le corresponde a la empresa, de tal manera que su función solo se limita a recaudar el dinero producto y no permitir que

otros trabajen en la ruta que ostentan la licitación. Desde este panorama, podemos determinar que, con poco personal, estas empresas pueden realizar este trabajo de recaudación. Esto explicaría que exista un 93.8 % de personal que no está en planilla y no reciba beneficios sociales, porque cada dueño de la unidad móvil asume este problema y no la empresa transportista formalizada. Así, se explicaría que el contador solo le brinde información cuando es necesario, también de que no sabe identificar sus riesgos internos o externos, o que los identifica solo cuando es necesario; explicaría, del mismo modo, que solo realiza reuniones con el personal cuando es necesario y que la gestión de la empresa sea de regular a buena, dado que no hay ningún riesgo en recaudar el dinero cobrado por derecho de trabajar en la ruta; es un evento casi seguro que el dueño de la unidad móvil tiene que pagar o se le retira de la ruta; explicaría de que a la organización no le interesa asumir compromisos y responsabilidades de velar por el patrimonio de la empresa, dado que no es dueño de las unidades móviles, solo le interesa la recaudación por trabajar en la ruta. Explicaría, del mismo modo, que los estados financieros de la empresa solo sirvan para el pago de los impuestos, más no para la toma de decisiones; también que la empresa no cuente con documentos de gestión; que afirme el empresario que el personal no necesita capacitación para lo que tiene que realizar; del mismo modo, que ha recibido quejas del servicio que brinda el personal de su empresa, dado que esto es irrelevante, porque no es el dueño de la unidad móvil; también que no supervise a las unidades móviles o que a veces lo realice para evitar los comentarios de los medios de comunicación; y que el personal no esté en planilla.

Estos comportamientos descritos en el párrafo anterior explican las correlaciones no significativas que existe entre las políticas de control interno y las de gestión aplicadas en las empresas de transporte interprovinciales de pasajeros del distrito de San Juan Bautista en el periodo 2010; puesto que su labor se limita a administrar los ingresos diarios que pagan los propietarios de la unidades móviles por trabajar en la ruta, cuyo permiso autorizado es de la empresa titular; esto hace que las empresas formales trabajen con poco personal y que cada dueño de unidad móvil administre a su personal y sus ingresos.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la presente investigación, se concluye en que no se garantiza el logro de metas y objetivos en la administración de la empresa de la muestra; puesto que la repercusión del *control interno* en la *gestión* de estas empresas es aplicada con criterio empírico por una mínima parte, lo que es respaldado con los siguientes resultados de la investigación:

1. Las correlaciones calculadas mediante el Rho de Spearman, con un 95 % de confianza y un 5 % de significancia para evaluar la relación de los *propósitos del control interno* y el *buen gobierno de las empresas*, determinan que los propósitos del control interno no han sido adecuadamente implementados en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista; entonces, se colige que el buen gobierno en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros no es eficiente ni efectivo.
2. Las correlaciones calculadas mediante el Rho de Spearman, con un 95 % de confianza y un 5 % de significancia para evaluar la relación de la *capacidad del control interno* y la *adecuada toma de decisiones* de las empresas, determinan que la capacidad del control interno no se está desarrollado de manera oportuna en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista; entonces, se deduce que no se ha tomado decisiones adecuadas para el beneficio de las empresas de transporte interprovincial.
3. Las correlaciones calculadas mediante el Rho de Spearman, con un 95 % de confianza y un 5 % de significancia para la relación de la *evaluación del control interno* y el *mejoramiento continuo* en la gestión de las empresas, determinan que la evaluación del control interno no se ha realizado en forma continua en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista; entonces, no se garantiza el mejoramiento de la gestión para el logro de objetivos trazados en un determinado periodo.

RECOMENDACIONES

Proponemos las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el control interno básico por cuestiones de costo beneficio, para la repercusión en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, con la finalidad de garantizar el logro de metas y objetivos, por lo cual se propone aspectos de organización.
2. Definir e implementar documentos de gestión como el plan estratégico y plan de trabajo, bajo los criterios del propósitos del control interno – modelo COCO, para que el buen gobierno en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista sea eficiente y efectivo
3. Practicar la comunicación y valores. Además de ello, capacitar al personal en forma continua y oportuna, bajo los criterios de capacidad del control interno – modelo COCO, para tomar decisiones adecuadas en beneficio de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista.
4. Realizar en forma permanente la evaluación del control interno, con el fin de garantizar el mejoramiento continuo de la gestión en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, para el logro de los objetivos trazados en un determinado periodo.

BIBLIOGRAFÍA

1. CEPEDA ALONSO, Gustavo (1996) Auditoría y Control Interno, Editorial Mac. Graw - Hill, Bogotá, 2da. Edición.
2. COOPERS & LYBRAND, SA. (1997). Los nuevos conceptos del control interno- Informe COSO- Madrid. Ediciones Díaz de Santos SA.
3. GÓMEZ CEJAS, Guillermo (1994) Planeación y organización de Empresa, Editorial Mc. Graw - Hill, México, 8va. Edición.
4. INSTITUTO DE DESARROLLO GERENCIAL. (2008). Gerencia y calidad en los sistemas de control. Lima. IDG.
5. KOHLER, Eric. (1995). Diccionario para Contadores, Editorial Limusa S.A. México, 5ta. Edición.
6. Koontz / O'Donnell (1990) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.
7. Catacora Carpio, Fernando (1998). Contabilidad: La Base para las Decisiones Comerciales.- Caracas: Mc Graw – Hill Interamericana.
8. POCH, R. (1992). Manual de Control Interno. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona España.
9. Russell L. Ackoff. (2009) Un concepto de planeación de empresas (Filadelfia, Estados Unidos.
10. ESTRADA SANTANDER, José Luis (1987), Diccionario Económico, Editora Política, La Habana, Cuba.
11. IDALBERTO CHIAVENATO, (2001) Proceso Administrativo Editora McGraw-Hill, Bogotá. 3ra. Edición.
12. Rodrigo Estupiñán Gaitán, (2002) Control Interno y Fraudes, Ecoe Ediciones
13. MARTINDALE, D. (2001) La metodología de la investigación, Editorial Amorroutu Editores, Buenos Aires, Argentina.
14. REYES MURILLO F. (1988) Manual de tránsito, Lima.

PÁGINA WEB

1. Estrategia Kaizen – Mauricio Lefcovich – www.monografias.com – 2004.
Consultado el 30 de enero de 2014.
2. gubernamental-salinas.blogspot.com/.../el-modelo-coco.html
Consultado el 30 de enero de 2014.
3. http://pensamientopolitico.50g.com/textos/buen_gobierno_stoker.pdf
Consultado el 17 de diciembre de 2013.
4. http://www.etnor.org/mediawiki/index.php?title=Buen_gobierno
Consultado el 11 de enero de 2014.
5. <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc10.htm>
Consultado el 11 de enero de 2014.
6. <http://www.eumed.net/librosgratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>
Consultado el 09 de febrero de 2014.
7. <http://es.scribd.com/doc/128983202/Resumen-Del-Origen-y-Evolucion-Empresarial>
Consultado el 12 de febrero de 2014.
8. http://www.etnor.org/mediawiki/index.php?title=Buen_gobierno
Consultado el 03 de abril de 2014.
9. http://pensamientopolitico.50g.com/textos/buen_gobierno_stoker.pdf
Consultado el 03 de abril de 2014.
10. <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc10.htm>
Consultado el 17 de marzo de 2014.
11. <http://gerencia.blogia.com/2008/021501-la-politica-empresarial.php>
Consultado el 14 de mayo de 2014.
12. isedoys2orientador2.wordpress.com/teoria-manual-de-procedimientos/
Consultado el 14 de mayo de 2014.
13. sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/.../control_.htm
Consultado el 26 de mayo de 2014.

14. www.AuraPortal.com AuraPortal BPM. Procesos.
Consultado el 23 de mayo de 2014.
15. www.herramientasparapymes.com/herramienta-para-la-mejora-continua-ciclo-deming "Herramientas para la Mejora Continua"
Consultado el 02 de mayo de 2014.
16. www.elprisma.com/apuntes/administracion.../mejoramiento continuo/
Consultado el 02 de mayo de 2014.
17. www.casadellibro.com/...diccionario...para-contadores
Consultado el 29 de mayo de 2014.
18. www.scribd.com/.../MOFmanual-de-organizacion-y-funciones
Consultado el 29 de mayo de 2014.
19. www.ingenieria.unam.mx/Planeacion
Consultado el 30 de mayo de 2014.
20. www.vivastreet.com.ve/.../diccionario...contadores
Consultado el 30 de mayo de 2014.

TESIS

1. HERNÁNDEZ CELIS, Domingo (2007). *La efectividad del control interno en el buen gobierno de las empresas de transporte urbano*. [Tesis].
2. ROJAS DÍAZ, Walter Orlando (2007). *Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos*. [Tesis].
3. CAMPOS GUEVARA, César Enrique (2003). *Los procesos de control interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del Estado*. [Tesis].

ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz de consistencia

TÍTULO: Repercusión del control interno en la gestión del transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<p>Problema principal</p> <p>¿Cómo repercute el control interno en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, periodo 2010?</p> <p>Problemas secundarios</p> <p>1. ¿De qué manera los propósitos del control interno facilitan el buen gobierno de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, periodo 2010?</p> <p>2. ¿Cómo influye la capacidad del control interno en una adecuada toma de decisiones en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, periodo 2010?</p> <p>3. ¿De qué modo la evaluación del control interno influye en el mejoramiento continuo de la gestión en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, periodo 2010?</p>	<p>Objetivo principal</p> <p>Determinar si el control interno repercute en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, periodo 2010.</p> <p>Objetivos secundarios</p> <p>1. Determinar si los propósitos del control interno facilitan el buen gobierno en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, periodo 2010.</p> <p>2. Evaluar si la capacidad del control interno influye en una adecuada toma de decisiones en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, periodo 2010.</p> <p>3. Verificar si la evaluación del control interno influye en el mejoramiento continuo de la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, periodo 2010.</p>	<p>Hipótesis principal</p> <p>Si el control interno repercute en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista, entonces se garantiza el logro de metas y objetivos.</p> <p>Hipótesis secundarias</p> <p>1. Si los propósitos del control interno están adecuadamente implementados, entonces el buen gobierno de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros será eficiente y efectivo.</p> <p>2. Si la capacidad del control interno está desarrollado de manera oportuna, entonces se tomará decisiones adecuadas para el beneficio de estas empresas.</p> <p>3. Si la evaluación del control interno se realiza en forma continua, entonces se garantiza el mejoramiento de la gestión para el logro de objetivos trazados en un determinado periodo.</p>	<p>X: Variable Independiente</p> <p>Control interno</p> <p>Indicadores</p> <p>X.1. Propósito del control interno</p> <p>X.2. Capacidad del control interno</p> <p>X.3. Evaluación del control interno</p> <p>Y: Variable dependiente</p> <p>Gestión empresarial</p> <p>Indicadores</p> <p>Y1. Buen gobierno</p> <p>Y2. Adecuada toma de decisiones</p> <p>Y3. Mejoramiento continuo de la gestión</p>

ANEXO N° 2

ENCUESTA

Razón social: _____

Encuestado : _____

N° DNI : _____ Firma : _____

Marque con una (x) las respuestas que crea por conveniente:

1. ¿Cómo evalúa el cumplimiento de metas y objetivos?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	A través de una supervisión.	
2	No tengo definido metas y objetivos.	
3	No tengo idea.	

2. ¿La información que le brinda su contador es confiable para la toma de decisiones?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	Sí.	
2	No me brinda información.	
3	Solo cuando es necesario.	
4	A veces.	

3. ¿Identifica sus riesgos internos y externos?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	Sí, por que me ayudará a cumplir mis objetivos.	
2	Solo cuando es necesario.	
3	No, porque no se identificarlos.	
4	No sabe, no opina.	

4. ¿Su personal realiza reuniones en forma periódica para planificar y coordinar las acciones a desarrollar, para luego ser comunicadas?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	Sí	
2	No.	
3	Solo cuando es necesario.	

5. ¿Cómo califica la gestión de su empresa?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	Excelente.	
2	Buena.	
3	Regular.	

6. ¿La organización asume compromisos y responsabilidades de velar por el patrimonio de su empresa?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	Sí.	
2	No les interesa.	
3	A veces.	

7. ¿Los estados financieros de su empresa son elaborados solo para el pago de impuestos?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	Sí, y no me sirve para tomar decisiones.	
2	No, manejo dos sistemas de contabilidad, tributos y la solvencia de la empresa.	

8. ¿Su empresa cuenta con documentos de gestión: plan estratégico, plan de trabajo, plan de mantenimiento, MOF, RIT, etc.?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	No.	
2	Lo tengo, pero no lo pongo en practica.	
3	No sabe, no opina.	

9. ¿Su empresa cuenta con unidades aseguradas?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	Todas.	
2	Ninguna.	

10. ¿Su personal recibe capacitación para realizar su trabajo?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	Sí, se capacitó en el último año.	
2	La capacitación no es necesaria para lo que tiene que hacer.	
3	Se capacitan por su cuenta.	

11. ¿Ha recibido quejas del servicio que brinda su personal?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	No.	
2	Sí.	
3	A veces.	

12. ¿Supervisa el trabajo que realiza su personal?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	Siempre.	
2	A veces.	
3	No es necesario.	

13. ¿Supervisa a las unidades móviles en el momento que brindan el servicio de transportes?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	No.	
2	Sí.	
3	A veces.	

14. ¿Su personal está en planillas y tiene sus beneficios sociales?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	No.	
2	Solo a algunos.	

15. ¿Cómo evalúa a su personal?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	Mediante la observación de su trabajo.	
2	Otros.	

16. ¿Cómo son las relaciones con sus trabajadores?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	Buenas.	
2	Regulares.	

17. ¿Está pendiente de la ejecución de las actividades programadas del plan de trabajo?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	No, porque no tengo plan.	
2	Sí, se sigue los lineamientos del plan.	
3	Todo lo tengo en la mente.	

18. ¿Cómo toma decisiones?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	Me guio por mi criterio y la experiencia.	
2	Pregunto a mi personal sus puntos de vista.	
3	No sabe, no responde.	

19. ¿Observa que sus métodos aplicados han incrementado su productividad?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	Sí.	
2	A veces.	

20. ¿Cuánto ha crecido su empresa en los tres últimos años?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	Sigue igual.	
2	Un 10 % a 20 %.	
3	Un 21 % a 40 %.	
4	Ha disminuido.	
5	No sabe, no opina.	

21. ¿Motiva a sus trabajadores?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	Compartiendo las utilidades.	
2	Reciben felicitaciones por el trabajo.	
3	Se les otorga víveres por un importe dado.	
4	No hay motivación.	

22. ¿Maneja medios informáticos para almacenar y procesar información, como equipos de cómputo, internet, software, etc.?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	No, porque no lo necesito.	
2	Es necesario, pero no tengo.	

23. ¿Lee libros de administración para orientar sus actividades empresariales?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	No es necesario.	
2	Sí, a veces sirven de inspiración.	
3	Me guio por mi olfato de negociante.	
4	No sabe, no responde.	

24. ¿Las unidades móviles son de propiedad de la empresa?

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	No, solo obtuve la licencia de la ruta.	
2	Algunas son de la empresa y otros son invitados.	

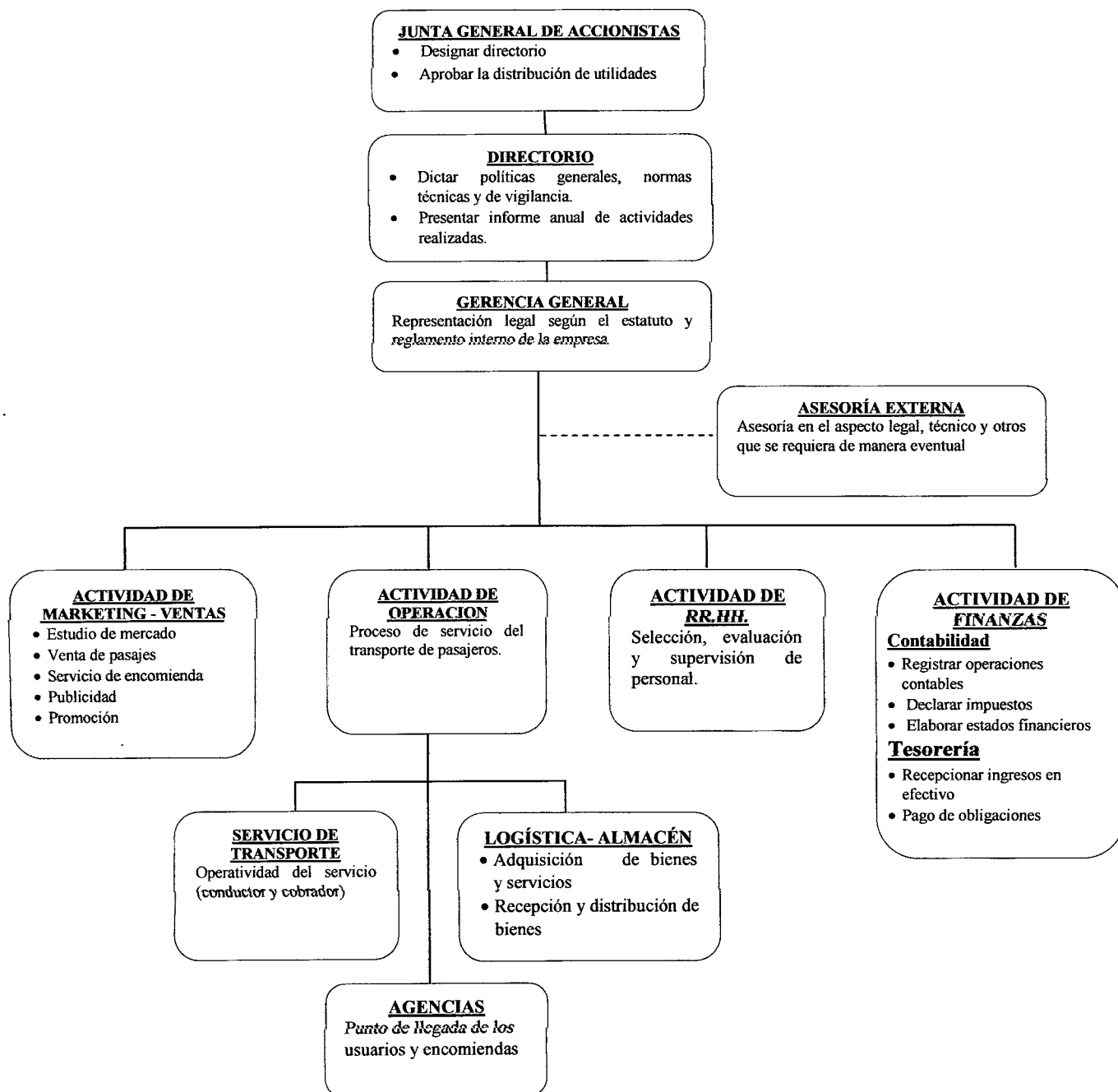
25. ¿Si tuviera que supervisarle el Ministerio de Transportes, usted estaría dispuesto a:

NR	ALTERNATIVAS	Rpta.
1	Permitir la supervisión, porque tiene todo en regla.	
2	Solicitar tiempo para poner todo en orden.	
3	No sabe, no responde.	

Anexo N° 3: Propuesta de sistema del control interno en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista


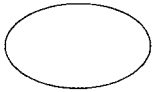
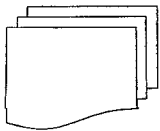
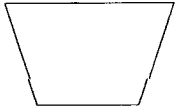
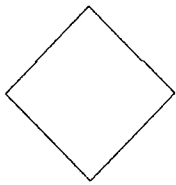

A continuación se detalla el organigrama y los flujogramas a tomar en cuenta:

ORGANIGRAMA FUNCIONAL. Parte del organigrama estructural y se detalla las funciones básicas a nivel de cada unidad administrativa.

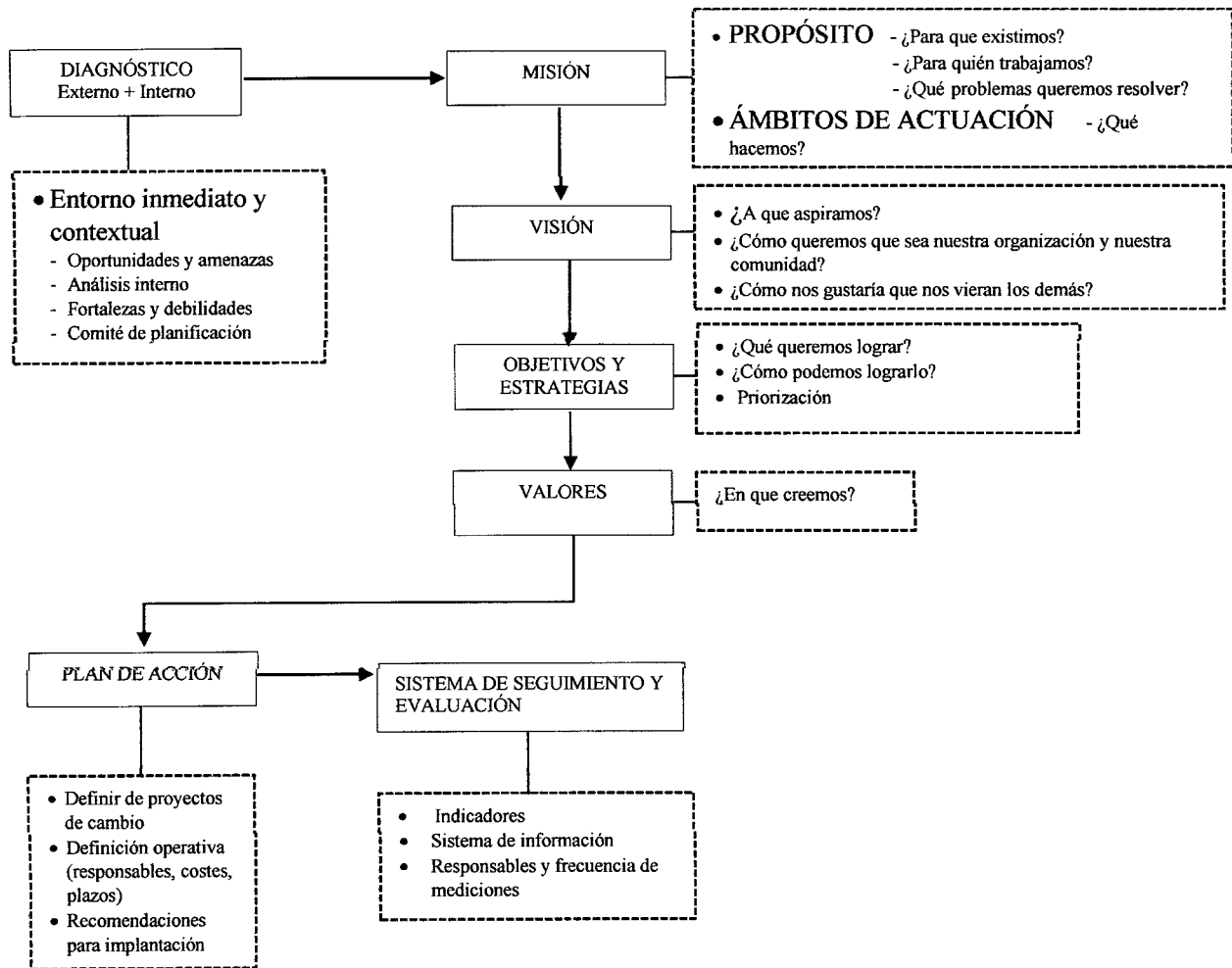


Fuente: Elaboración propia

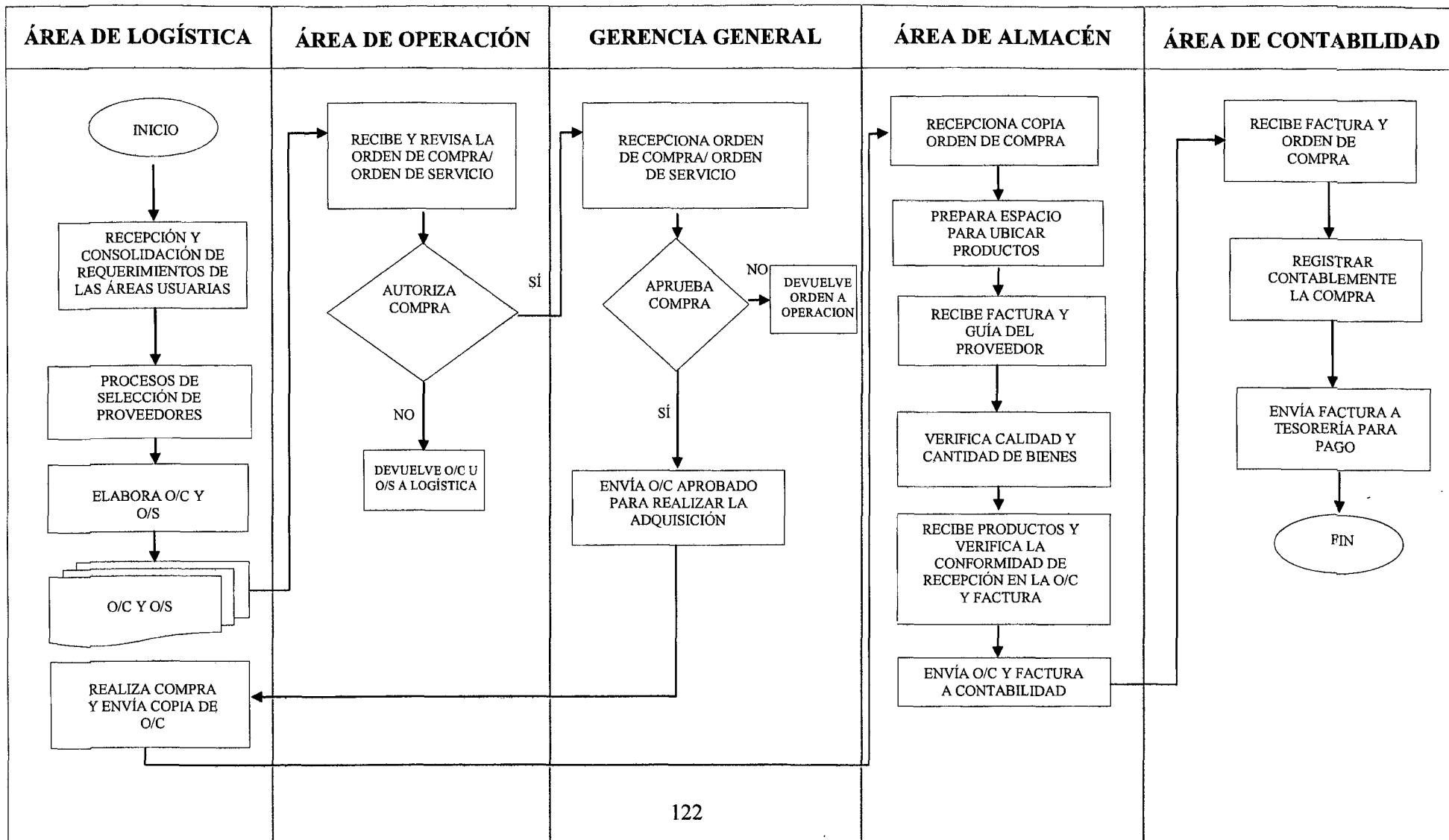
SIMBOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	OPERACIÓN: Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento
	TERMINAL: Indica el inicio o la terminación del flujo
	DOCUMENTO: Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	ARCHIVO: Representa archivo de cualquier tipo de documento en la oficina.
	DECISIÓN: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.
	DIRECCIÓN DE FLUJO: Conecta los símbolos de envío y recepción de las actividades, señalando el orden en que se deben realizar las operaciones.

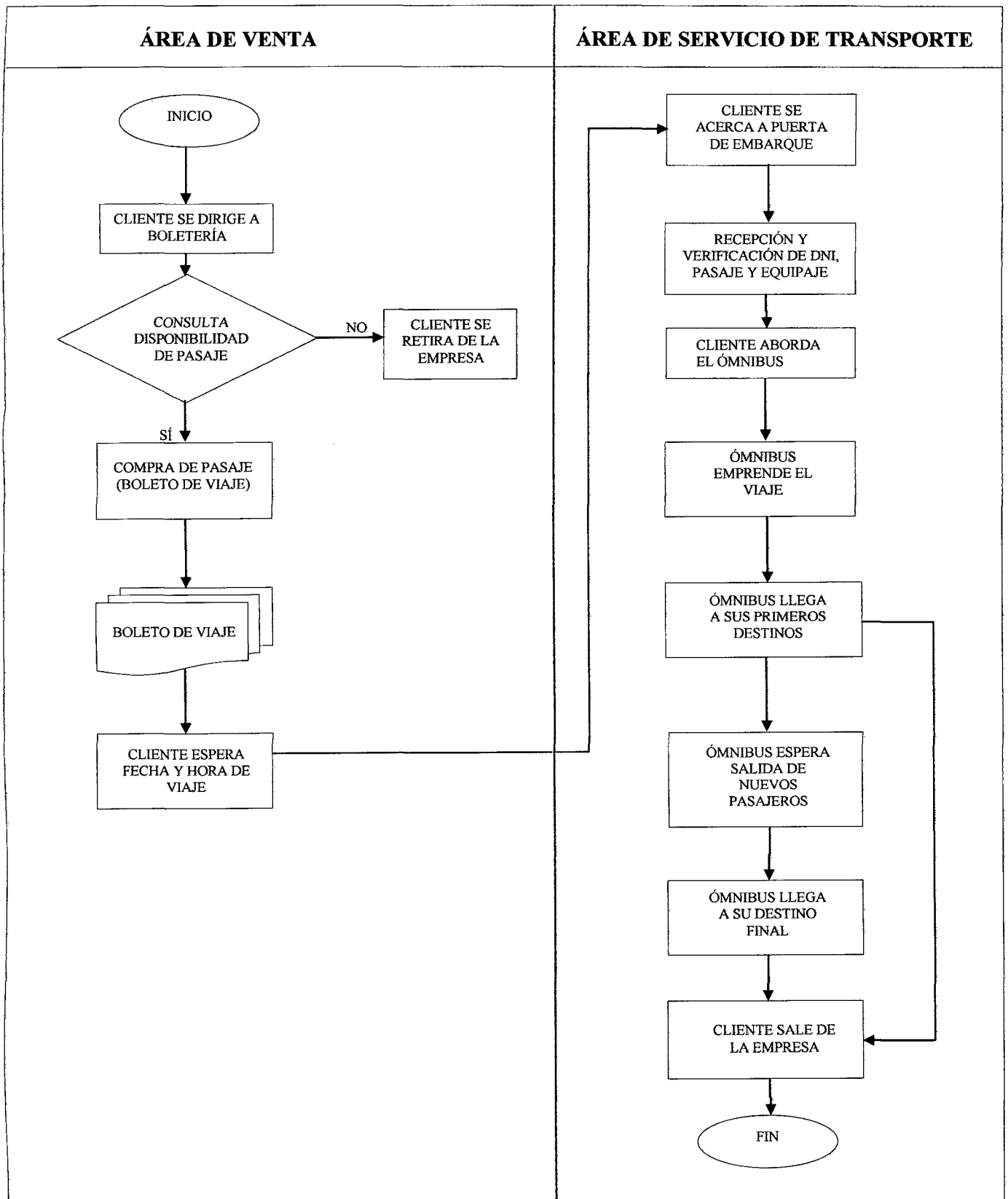
FLUJOGRAMA N° 1: PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



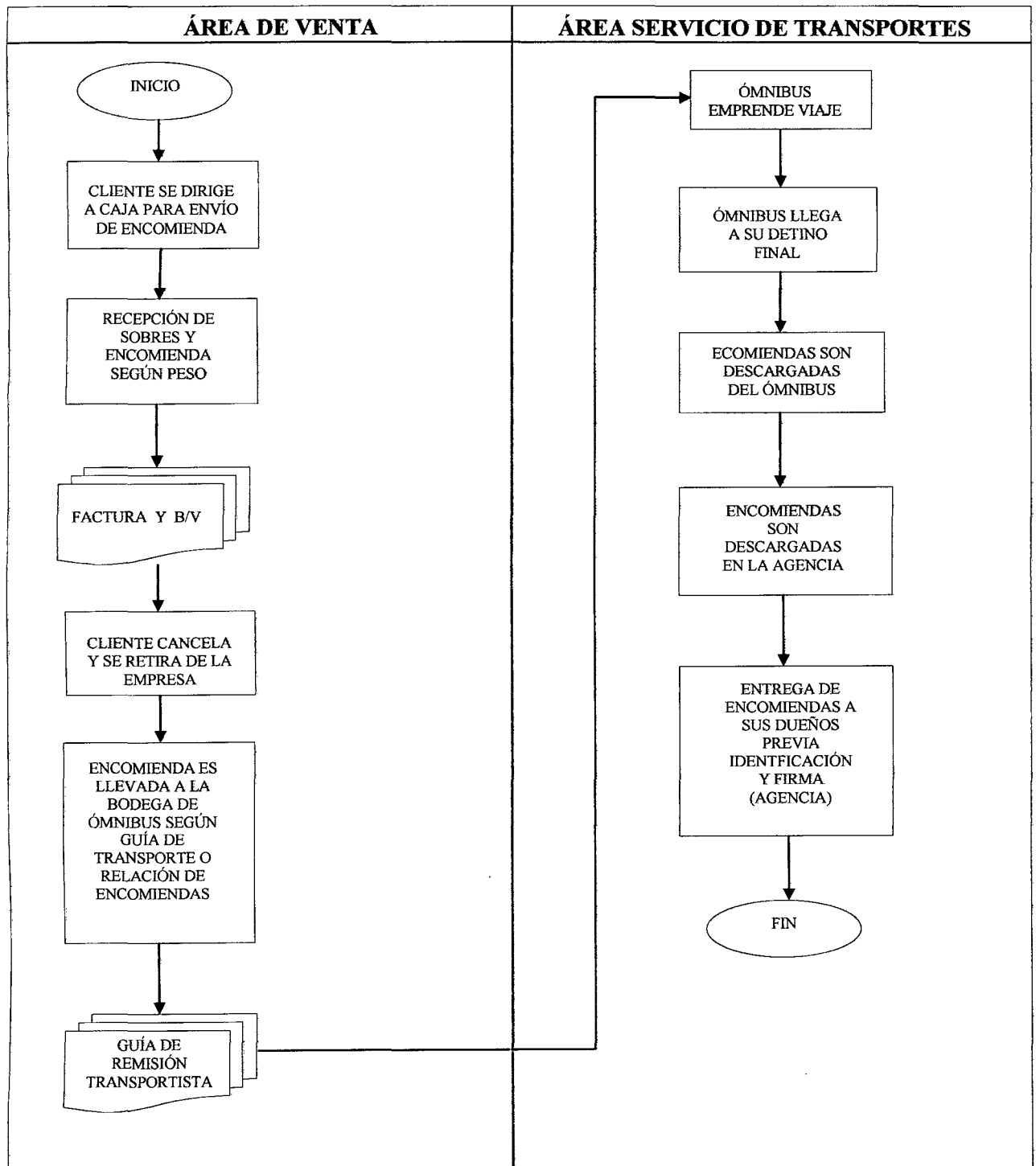
FLUJOGRAMA N° 2: PROCEDIMIENTOS PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS



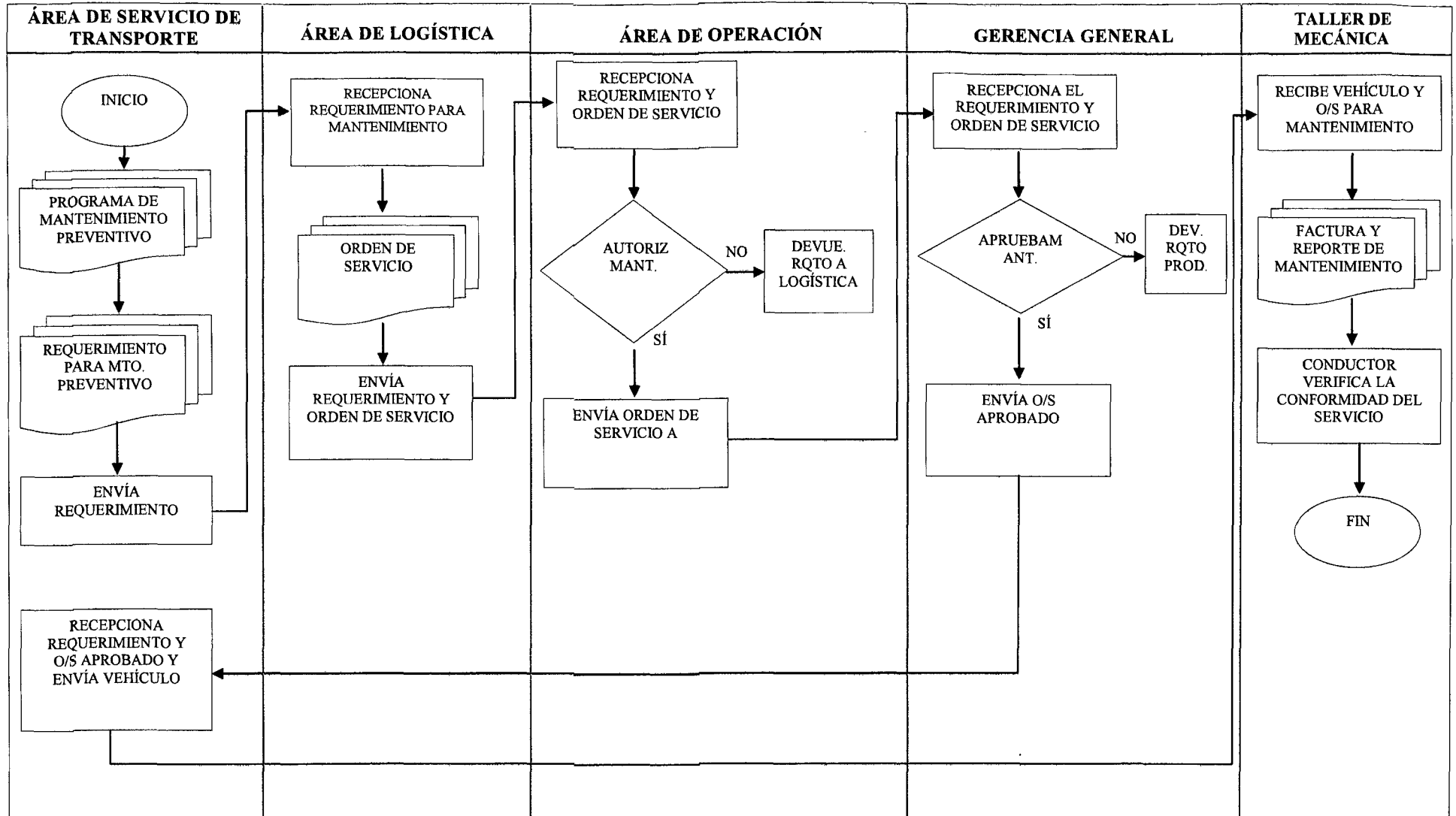
FLUJOGRAMA N° 03: PROCEDIMIENTOS PARA LA VENTA DE PASAJES



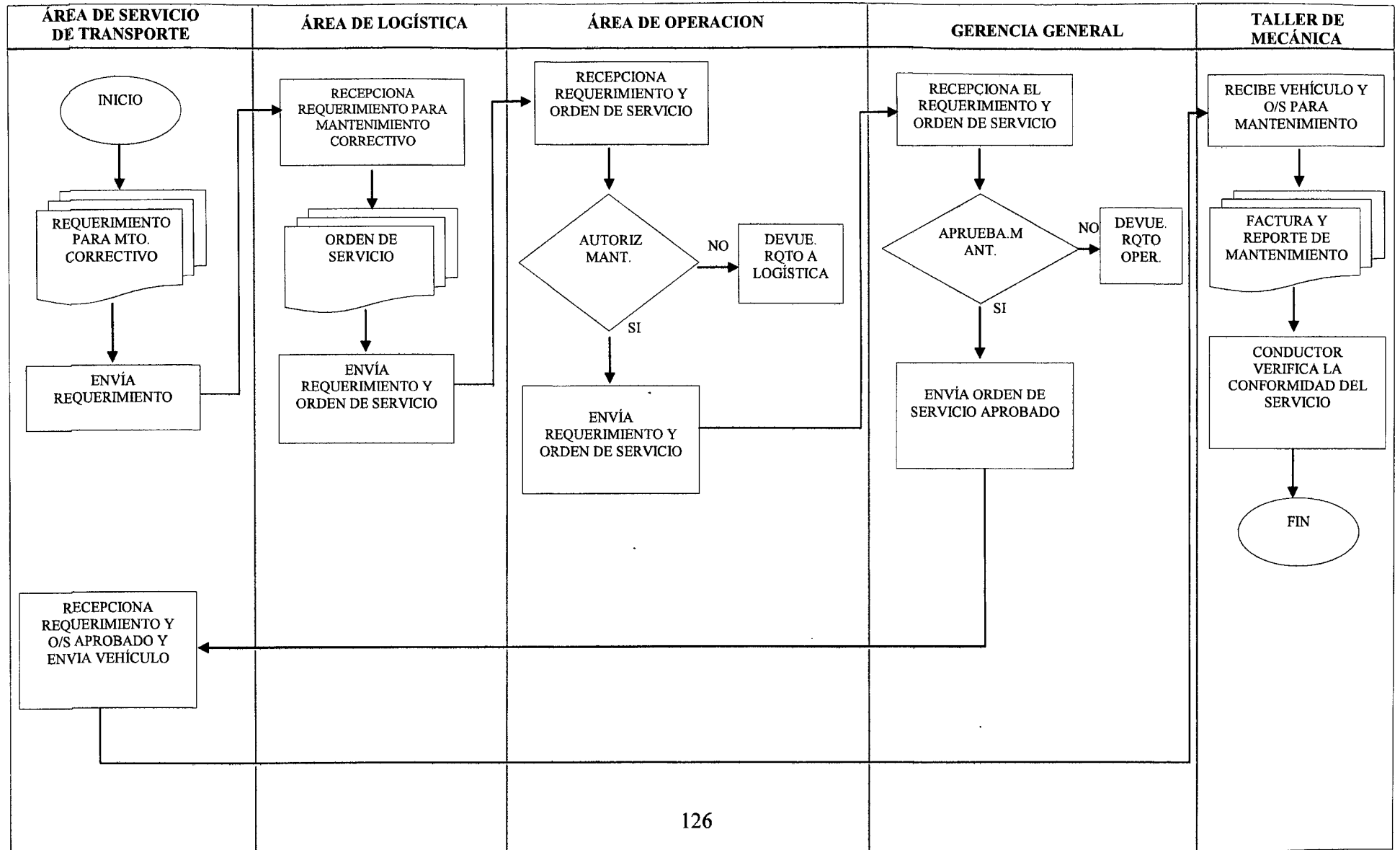
FLUJOGRAMA N° 4: PROCEDIMIENTOS DE RECEPCION Y ENTREGA DE ENCOMIENDAS



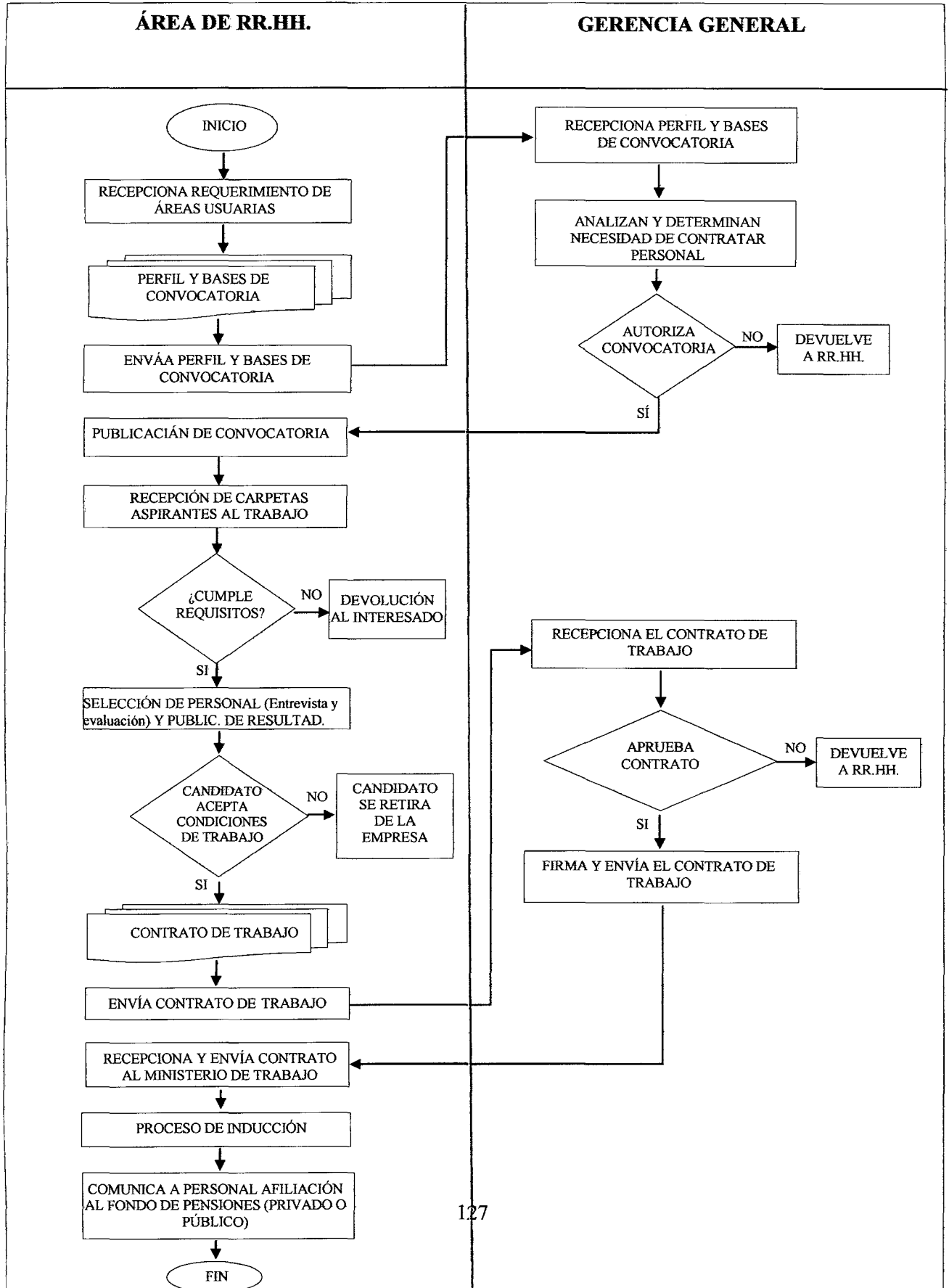
FLUJOGRAMA N° 5: PROCEDIMIENTOS PARA SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO



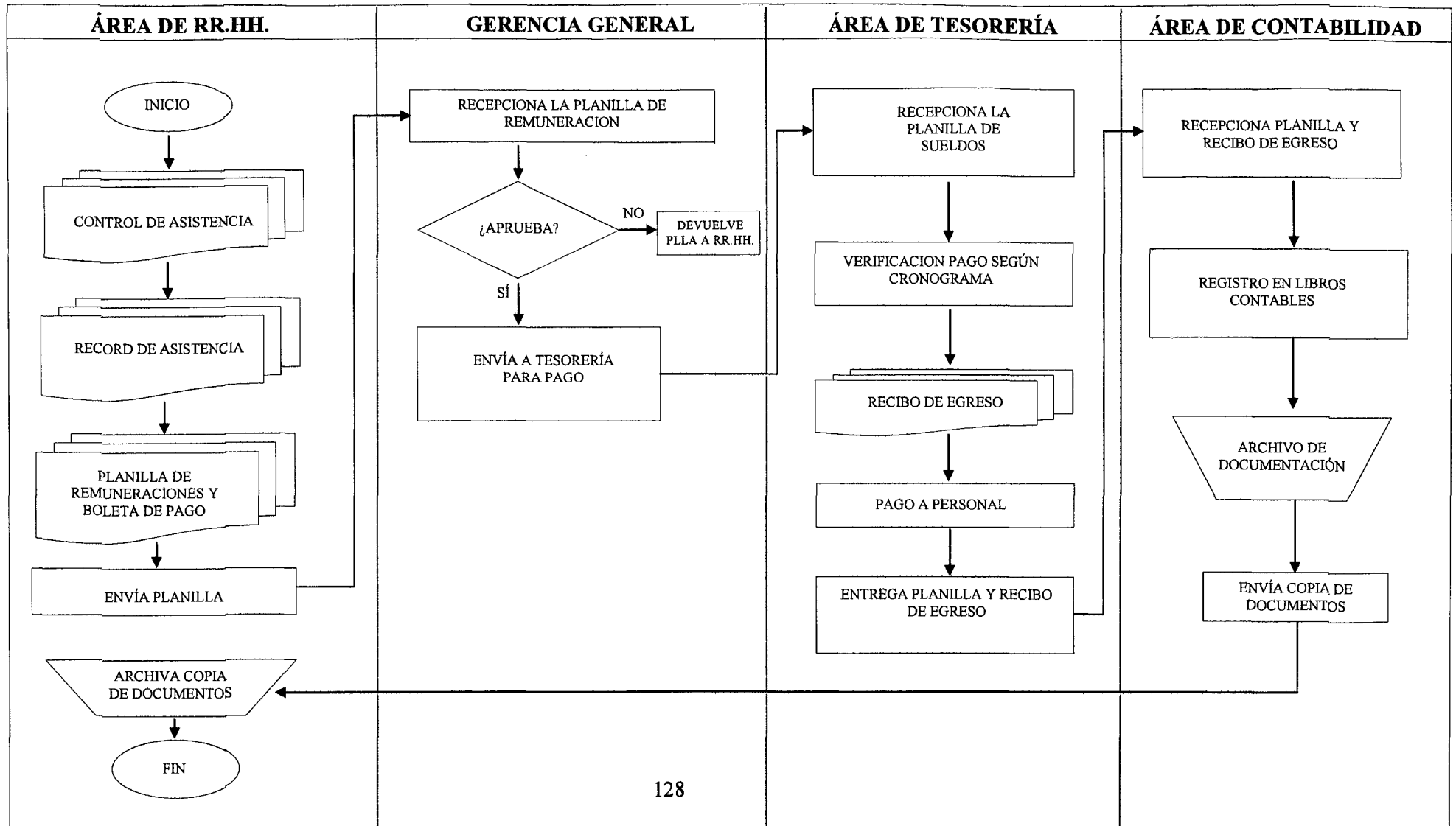
FLUJOGRAMA N° 6: PROCEDIMIENTOS PARA SERVICIO DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO



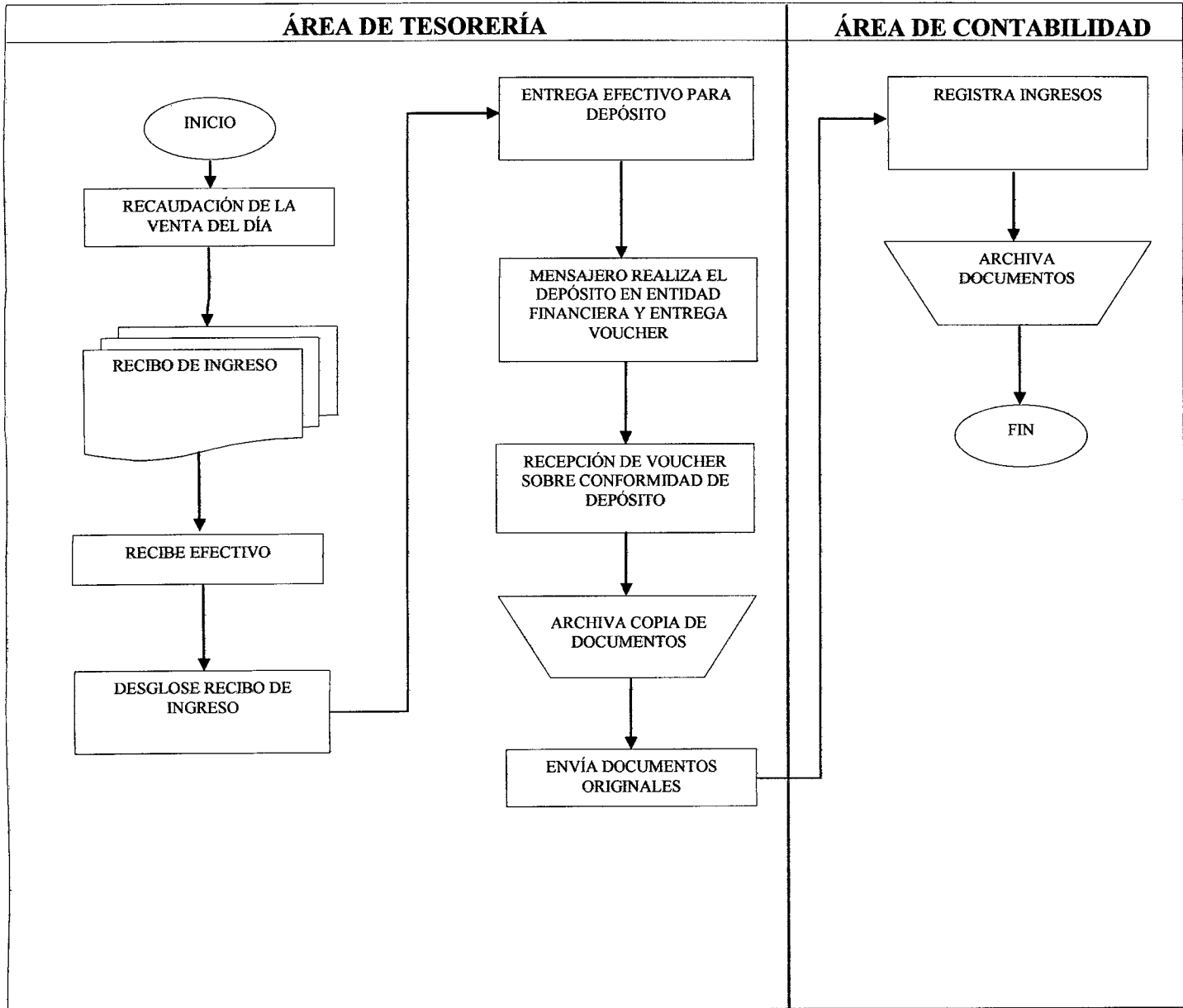
FLUJOGRAMA N° 7: PROCEDIMIENTOS PARA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL



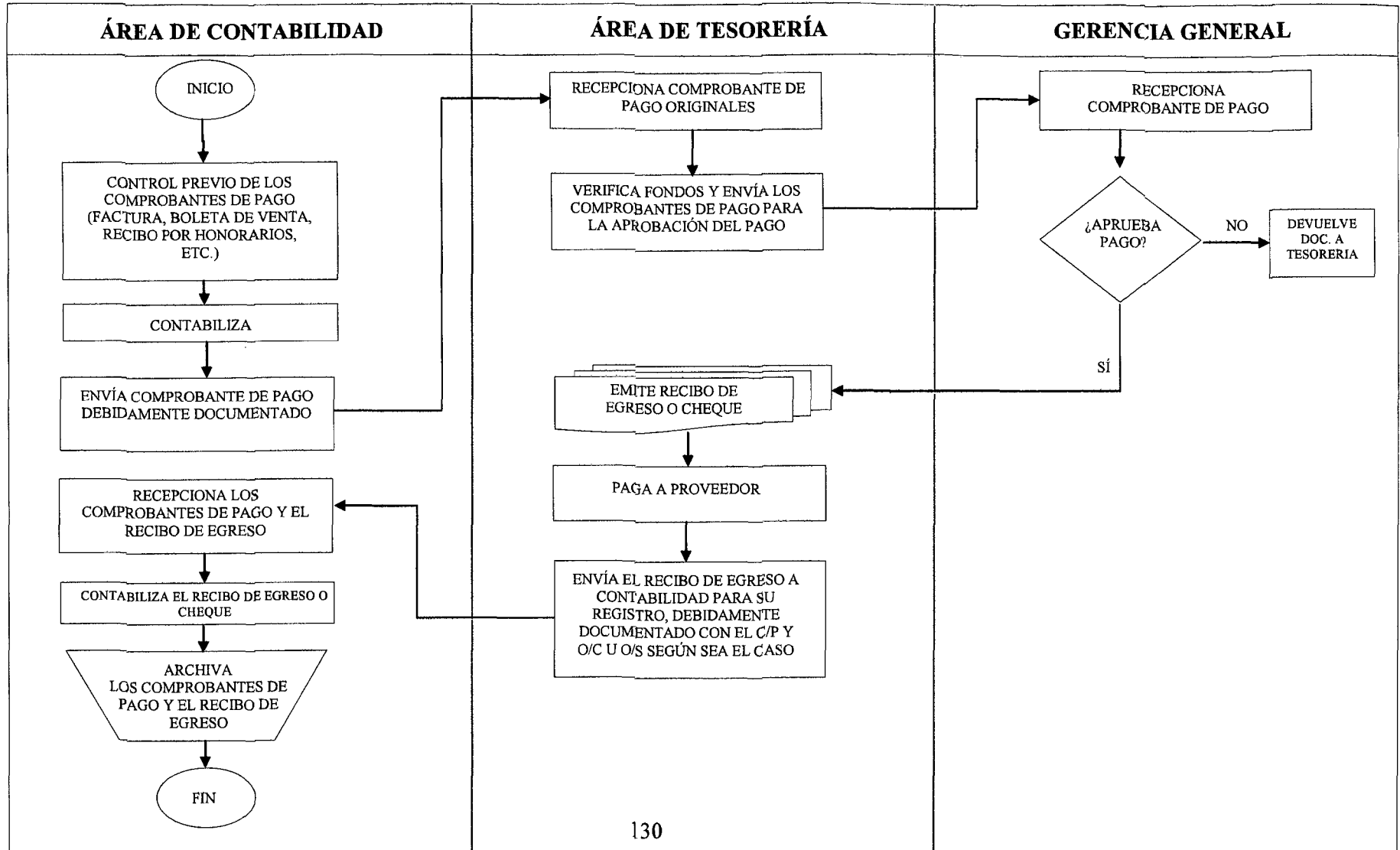
FLUJOGRAMA N° 8: PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PLANILLA DE SUELDOS Y PAGO CORRESPONDIENTE



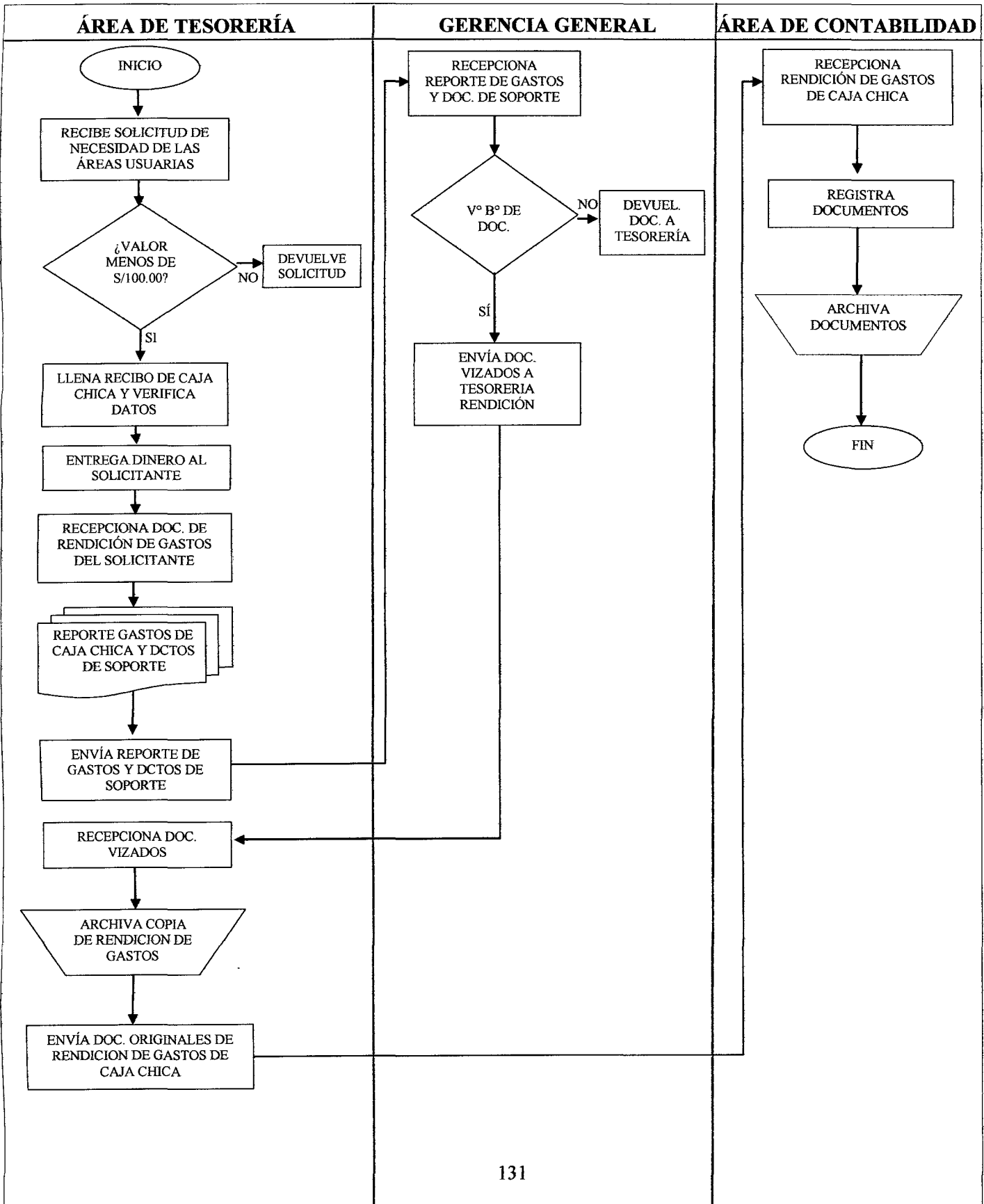
FLUJOGRAMA N° 9: PROCEDIMIENTOS DE RECAUDACIÓN Y DEPÓSITO DE FONDOS



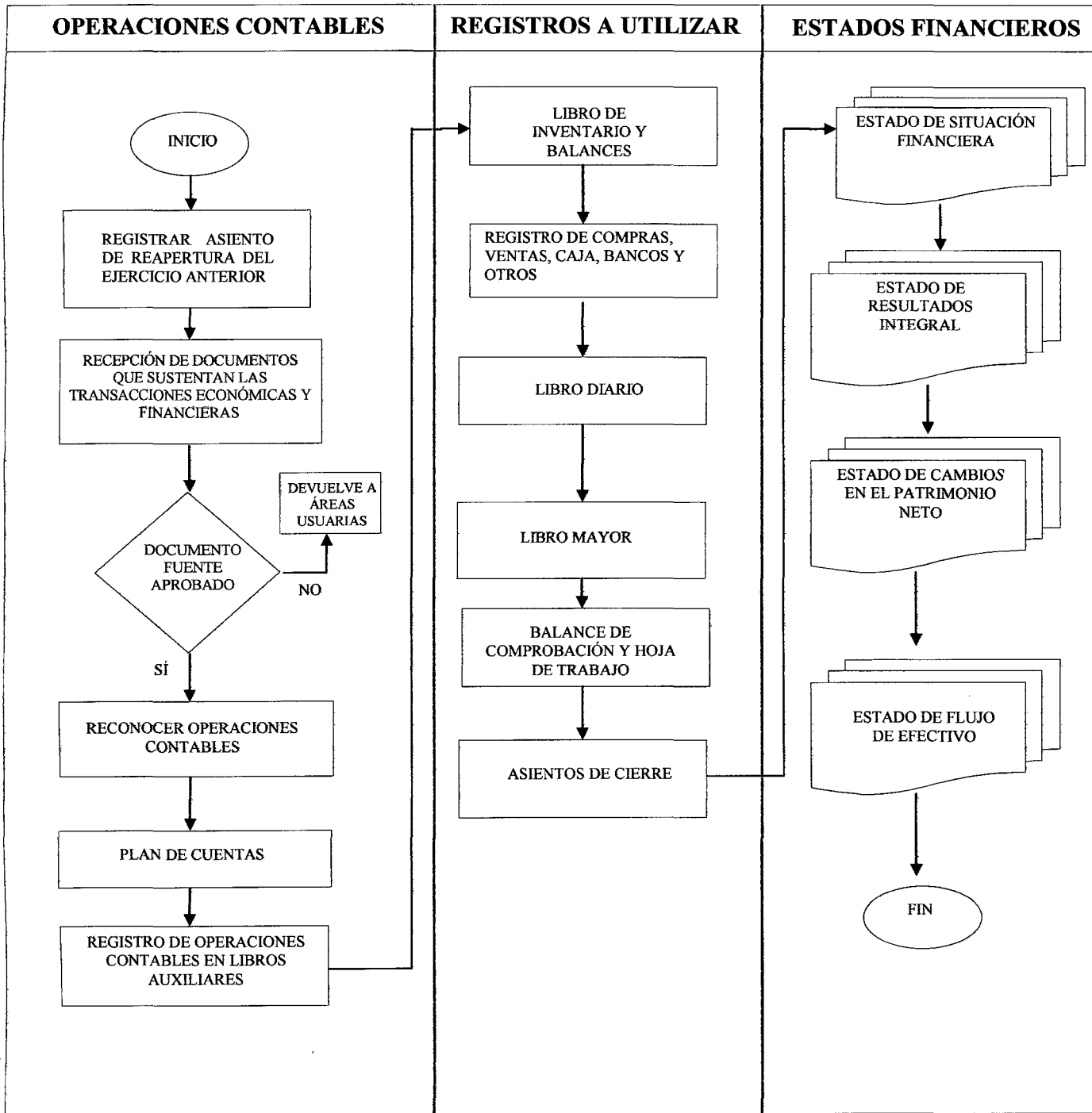
FLUJOGRAMA N° 10: PROCEDIMIENTOS PARA EL PAGO DE OBLIGACIONES



FLUJOGRAMA N° 11: PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DE CAJA CHICA



FLUJOGRAMA N° 12: PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO CONTABLE



ORDEN DE COMPRA N° 0001					
FECHA : ____/____/____					
Proveedor : _____					
Dirección : _____					
Ruc : _____					
Concepto : _____					
Cantidad	Unidad de medida	Código	Descripción	Precio unitario	Precio total
Valor de venta					
IGV					
Total					
Importe expresado en letras : _____					
OBSERVACIONES: _____					
NOTA : El proveedor debe adjuntar a su factura copia de la O/C Esta O/C es nula sin las firmas y sellos reglamentarios o autorizados El bien solicitado deberá entregarse según las especificaciones de la O/C, caso contrario será devuelto					
_____ Solicitado		_____ Revisado		_____ Aprobado	

DOCUMENTO INTERNO DESTINADO A LAS ÁREAS SIGUIENTES:

- ORIGINAL PARA TRAMITE
 1ra COPIA PARA LOGÍSTICA
 2da COPIA PARA ALMACÉN
 3ra COPIA PARA CONTABILIDAD
 4ta COPIA PARA TESORERÍA

DOCUMENTO INTERNO N° 05: ORDEN DE SERVICIO

ORDEN DE SERVICIO N° 0001					
FECHA : ____/____/____					
Proveedor : _____					
Dirección : _____					
Ruc : _____					
Concepto : _____					
Cantidad	Unidad de medida	Código	Descripción	Precio unitario	Precio total
Valor de venta					
IGV					
Total					
Importe expresado en letras : _____					
OBSERVACIONES: _____					
NOTA : El proveedor debe adjuntar a su factura copia de la O/S Esta O/S es nula sin las firmas y sellos reglamentarios o autorizados El servicio solicitado deberá entregarse según las especificaciones de la O/S, caso contrario será rechazada					
_____ Solicitado		_____ Revisado		_____ Aprobado	

DOCUMENTO INTERNO DESTINADO A LAS AREAS SIGUIENTES:

- ORIGINAL PARA TRÁMITE
 1ra COPIA PARA LOGÍSTICA
 2da COPIA PARA ALMACÉN
 3ra COPIA PARA CONTABILIDAD
 4ta COPIA PARA TESORERÍA

RECIBO DE INGRESO N° 0001			
FECHA: ____ / ____ / ____		Importe S/. _____	
Recibimos de: _____			
La suma de : _____			
Por concepto de : _____			

_____ Recibí conforme Tesorería	_____ V°B° de Contabilidad	_____ V°B° de Gerencia General	_____ Entregué conforme Nombre : _____ D.N.I. : _____

1 2

DOCUMENTO INTERNO DESTINADO A LAS ÁREAS SIGUIENTES:

ORIGINAL PARA TESORERÍA
1ra COPIA PARA USUARIO
2da COPIA PARA CONTABILIDAD

DOCUMENTO INTERNO N° 07: RECIBO DE EGRESO

RECIBO DE EGRESO N° 0001			
FECHA: ____ / ____ / ____		Importe S/. _____	
Pagado a : _____			
La suma de : _____			
Por concepto de : _____			

_____ Pagado por Tesorería	_____ Autoizado por Contabilidad	_____ Aprobado por Gerencia General	_____ Recibí conforme Nombre : _____ D.N.I. : _____

1 2

DOCUMENTO INTERNO DESTINADO A LAS AREAS SIGUIENTES:

ORIGINAL PARA TESORERÍA
1ra COPIA PARA USUARIO
2da COPIA PARA CONTABILIDAD

ANEXO N° 04: FOTOGRAFIAS DEL OBJETO DE ESTUDIO

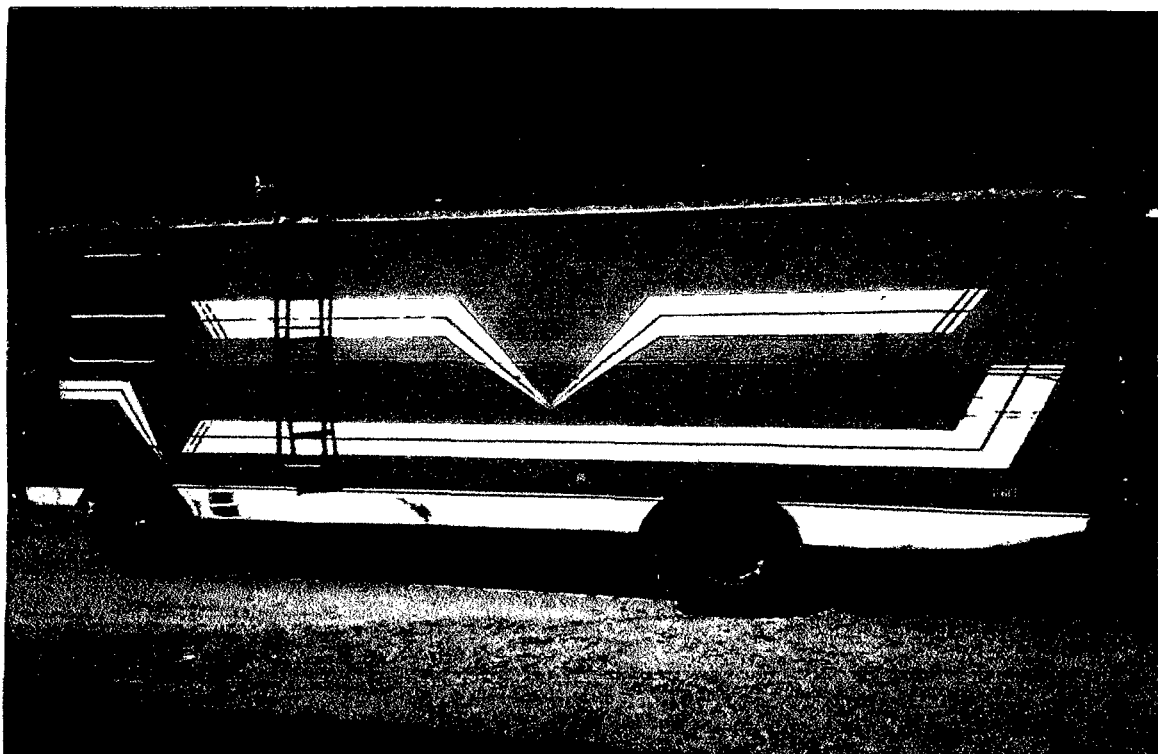
FOTOGRAFIA N° 01: Terminal Terrestre



FOTOGRAFIA N° 02: Unidades en espera del horario de salida



FOTOGRAFIA N° 03: Unidad inadecuada para el servicio



FOTOGRAFIA N° 04: Interior del vehiculo en mal estado



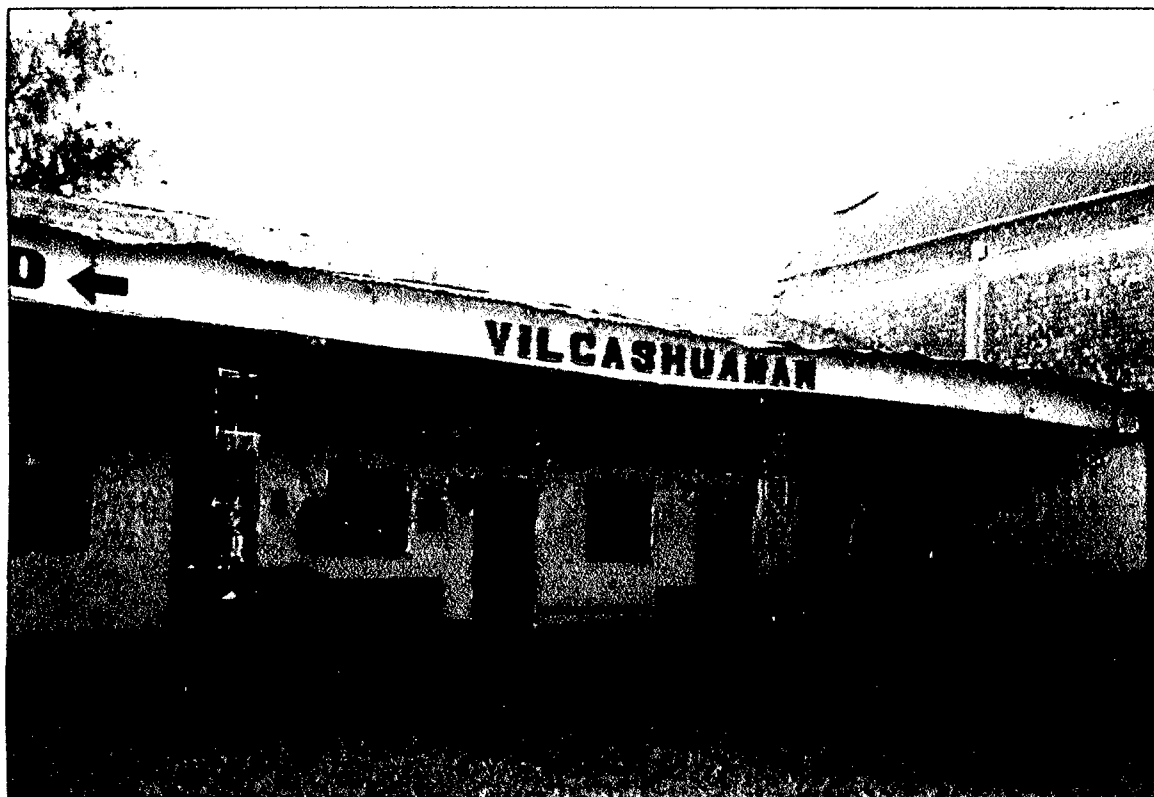
FOTOGRAFIA N° 05: Area de ventas inadecuadas



FOTOGRAFIA N° 06: Almacen de encomiendas



FOTOGRAFIA N° 07: Sala de espera para abordo



FOTOGRAFIA N° 08: Unidad vehicular en ruta de viaje

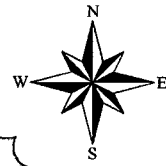


TRAMO DE ESTUDIO

580000

600000

620000



Ayacucho
TERMINAL
TERRESTRE

LEYENDA

- Lugares
- Carreteras
- CANGALLO
- HUAMANGA
- HUANCA SANCOS
- HUANTA
- LA MAR
- ▨ LUCANAS
- PARINACOCHAS
- PAUCAR DEL SARA SARA
- SUCRE
- VICTOR FAFARDO
- VILCAS HUAMAN

Chuschi

Pomabamba

Pampa
Cangallo

Cangallo

Vicashuaman

Victor
Fajardo

Juanca
Sancos

1:400,000

8540000

8520000

8500000

8480000

8460000