



**EL LORO HUASTEKO**  
**Órgano de Divulgación Científica y Tecnológica del**  
**Instituto Tecnológico Superior de Pánuco**

**Memorias del 1er Seminario de Investigación Multidisciplinario Interinstitucional 2019**  
**Instituto Tecnológico Superior de Pánuco**  
**Instituto Tecnológico Superior de Ébano**

---

## **La importancia del control interno de las micro, pequeñas y medianas empresas y su impacto en la toma de decisiones**

Zuñiga Banda Nancy Patricia  
Cruz Méndez Alma Leticia  
Contreras Verteramo Carlos Alberto  
Email autor corresponsal:  
Área de participación:

*Instituto Tecnológico Superior de Pánuco*  
*Instituto Tecnológico Superior de Pánuco*  
*Instituto Tecnológico Superior de Pánuco*  
*igenancyzuba@gmail.com*  
*Maestría en Ingeniería Administrativa*

### **RESUMEN**

Es necesario que las pequeñas y medianas empresas cuenten con un sistema de control interno de acuerdo a sus necesidades operativas, permitiendo de este modo evitar fraudes y riesgos que pongan en peligro la eficiencia de la misma, la falta de cultura empresarial aísla a las Pequeñas y medianas empresas de la utilización del control interno debido a que en muchos de los casos estas empresas operan de forma empírica, sin estructuras organizacionales que permitan adecuar los departamentos operativos y administrativos para evaluar el rendimiento que obtiene la Pequeña y mediana empresa en un periodo de tiempo, el control interno permite acceder a datos fidedignos que posibilitan la toma de decisiones adecuadas para el crecimiento y nuevas oportunidades de mercado.

**Palabras claves:** Empresa, control interno, Toma de decisiones, Cultura Empresarial, Sistema de control.

### **ABSTRACT**

It is necessary that small and medium enterprises have an internal control system according to their operational needs, thus allowing fraud and risks that jeopardize its efficiency to be avoided, the lack of business culture isolates Small and medium-sized enterprises of the use of internal control because in many cases these companies operate empirically, without organizational structures that allow the operational and administrative departments to be adapted to evaluate the performance obtained by small and medium-sized companies over a period of time, internal control allows access to reliable data that makes it possible to make appropriate decisions for growth and new market opportunities.

**Key words:** Company, internal control, Decision making, Business Culture, Control system.

## INTRODUCCIÓN

Toda empresa se conforma básicamente por recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos e intangibles, con los cuales se hace funcionar a la empresa. García, J., & Casanueva, C., autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial" (2011) hacen referencia que una empresa se define como la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros los cuales proporcionan bienes o servicios a cambio de un precio que permita la reposición de los recursos ocupados y objetivos determinados permitiendo la administración en general de la entidad.

Las pequeñas y medianas empresas desempeñan principalmente un rol, ya sea el de fabricar o vender bienes y servicios; son entidades totalmente independientes que trabajan por cuenta propia, característicamente no superan el monto de ventas anuales a comparación de las grandes empresas pero a su vez no cuentan con un personal especializado profesionalmente para el desarrollo de una actividad específica dentro de la misma (Moreno, Arbelaez, & Calderón, 2014).

El control interno en general se define como un sistema de proceso donde se agrupan distintas áreas permitiendo la administración de los individuos de la institución que proporcionan los objetivos institucionales salvaguardando activos y las actividades en orden cronológico (Vega, Leudis, & Juibe, 2016)

De acuerdo a Joya, Fernández & Plana (2014) la definición de control interno sobre las pymes se interpreta como el proceso que llevan a cabo las personas dentro de la pequeña y mediana empresa; mediante la implantación de procedimientos que contribuyen al logro de objetivos empresariales, con intención de prevenir riesgos internos y externos con un grado de seguridad razonable. Donde se comprende que los sistemas de control interno requieren cierta supervisión que permita comprobar que el proceso funciona adecuadamente a lo largo de un periodo de tiempo, de esta manera supervisando el proceso de verificación oportunamente para modificaciones pertinentes lo cual posibilita al sistema de poder hacer maniobras ágilmente y cambiar de acuerdo a las posibilidades existentes. La supervisión se lleva a cabo mediante ciertas actividades de Supervisión continua, evaluaciones periódicas o cierta combinación de ambas; donde principalmente las actividades son las siguientes, la evaluación continua: es la que permite realizar operaciones normales de la empresa las cuales ya son rutinas y dar un seguimiento del cumplimiento de los sistemas, el alcance y la frecuencia: se determinan de acuerdo a la cantidad de riesgos y la importancia de controles de los mismos, donde la mayor frecuencia y más crítico para el cumplimiento de objetivos deberán ser evaluados más detalladamente durante el período de tiempo, el proceso de evaluación: consiste en la evaluación del sistema de control donde lleva a cabo el proceso una persona encargada conocida como el evaluador deberá conocer todas aquellas actividades que desempeña la empresa y el sistema de control que la misma maneja, la metodología hace referencia a la variedad de métodos y herramientas de evaluación donde se incluyen hojas de control, check list, cuestionarios y técnicas cuantitativas que permitan tener los objetivos de control administrados, también se les conoce como objetivos genéricos.

Cardozo, H., (2015) El control interno es más que un instrumento enfocado a la prevención o el descubrimiento de errores accidentales; dentro del proceso contable constituyen una importante ayuda indispensable para una eficiente administración.

Estupiñán, R., & Niebel, B. (2015) Todo empresa lucrativa o no lucrativa realiza actividades económicas las cuales suceden al momento de comprar y pagar, vender y cobrar, cobrar bienes y servicios: todas estas decisiones operativas internas generan cambios dentro del núcleo empresarial por eso de tal manera para evaluar el control interno de cualquier empresa ya sea grande o pequeña, organizada de forma rudimentaria o sofisticada se necesita familiarizarse con actividades básicas y riesgos potenciales para no sucumbir en el fraude y errores en las actividades básicas que toda empresa debería realizar de acuerdo al sistema de información; las actividades básicas por mencionar algunas son: reconocer, calcular, clasificar, registrar, resumir y reportar todas sus operaciones; como por ejemplo la venta de bienes o servicios y quién los compra, compra bienes y servicios y quién los paga, de qué forma se contrata la mano de obra y cómo se paga y el mantenimiento del control de inventarios, costos así como cuanto se producen bienes y servicios. Los riesgos potenciales de las actividades

están sujetas a transacciones que no se aprobaron debidamente, transacciones contabilizadas que no son válidas dentro del régimen de la empresa, transacciones realizadas pero que no están dentro del sistema contable, transacciones que están indebidamente valuadas o clasificadas, las transacciones que no pertenecen al período donde se encuentran registradas, se puede decir que sólo existe un sistema de control interno donde se planea la organización que adopta la empresa con los procedimientos correspondientes métodos operacionales y contables en ayuda al establecimiento adecuado al logro del objetivo administrativo principalmente el control interno ayuda a mantener informada la situación empresarial, coordina funciones así como también se asegura de que se estén logrando los objetivos establecidos, determina el grado de conformidad en el cual opera la empresa de acuerdo a las políticas establecidas; principalmente hablando de todas las operaciones que se registran deberán hacerse de manera oportuna y por el importe correcto en cuentas apropiadas y en un período contable correcto con el objetivo de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos para la toma de decisiones tanto administrativas como financieras.

La toma de decisiones se constituye como un proceso donde se lleva a cabo en todos los contextos organizacionales y en la administración en un sentido general su principal propósito está asociado en la disminución de los riesgos organizacionales la solución de los problemas y aprovechar las oportunidades desarrollando ciertos procesos de decisión, las organizaciones no sólo generan ventajas competitivas o el mejor posicionamiento en un ambiente de negocios sino que también crean capacidades que les permitan orientar a los cambios y adaptarse mejor a los mismos. Rodríguez, Y. (2015)

Los métodos cuantitativos para la toma de decisiones se centran principalmente en un conjunto de problemas concretos que se asocian a la organización entre los elementos del sistema que permite optimizar el comportamiento en muchas de las ocasiones; la optimización hace alusión a la minimización de recursos ya sea monetario o humano. Torrents, A. Fonollosa, G., Bautista, J., Fernández, V., Sallán, J. (2016).

De acuerdo a Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas (2011) ,Los tipos de decisiones se evalúan de acuerdo a la magnitud o complejidad cada empresa opta por los diferentes tipos de soluciones requeridos de acuerdo a las capacidades de la entidad y los departamentos involucrados; por ejemplo las decisiones de rutina: son aquellas que se toman ante las circunstancias relativamente comunes y que no existe ninguna complicación, están basadas en las normas, criterios y procedimientos que la empresa sigue cotidianamente; las decisiones de adaptación: hacen referencia a aquellas elecciones que se hacen ante la combinación de diferentes factores que salen un poco más de lo habitual diariamente es decir donde se implica una mejora o modificación de la rutina; las decisiones innovadoras: se basan principalmente en el descubrimiento, identificación y el diagnóstico de problemas realizando soluciones alternativas únicas o creativas dependiendo el caso estas decisiones generan una ruptura con la con la toma de decisiones habituales no presenta una secuencia lógica y ordenada, la información que se maneja dentro de este tipo de decisiones es de gran velocidad por ello se debe de prestar atención a fondo para definir correctamente los problemas y reconocer las primeras acciones que afectan a las decisiones posteriores.

## **METODOLOGÍA**

El análisis de componentes principales (PCA), es una técnica inicialmente desarrollada por Pearson a finales del siglo XIX y estudiadas por Hotelling en los años 30 del siglo XX no se popularizaron hasta la aparición de los ordenadores, probablemente una de las técnicas más populares dentro de la estadística multivariada es utilizada principalmente en disciplinas científicas donde la información se maneja de forma cuantitativa y donde se reduce la dimensión del conjunto de datos resultando del cálculo de un grupo menor de variables las cuales representan el conjunto original de los la idea fundamental de los componentes principales es encontrar la secuencia de vectores que expliquen la forma más eficiente la varianza de observaciones En otras palabras se trata de reducir la dimensión de un conjunto de datos manteniendo tanto sea posible la variación presente en los mismos Chávez, C., Sánchez, J.E. y De la Cerda, G. (2015).

Técnicas de muestreo no probabilístico

Intencional: Permite la selección de casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. Se utiliza en casos donde la población es muy variable y la muestra es muy pequeña. Otzen, T., Manterola, C (2017)

Tabla 1. Variables y años seleccionados para análisis de componentes principales.(ACP)  
Cantidades actualizadas a valor presente para efectuar el análisis de acuerdo a los periodos

<b>INGRESOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	\$ 1,866,326.57	\$ 1,959,625.48	\$ 3,425,978.95	\$ 6,767,606.53	\$ 10,024,800.64	\$ 7,826,588.81
<b>COSTO DE VENTA</b>	\$ 1,209,989.06	\$ 1,537,832.84	\$ 2,668,859.97	\$ 5,765,738.54	\$ 8,547,200.31	\$ 6,568,579.28
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 656,336.23	\$ 421,791.41	\$ 755,936.23	\$ 1,001,866.83	\$ 1,477,599.20	\$ 1,258,008.48
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	\$ 145,633.84	\$ 193,894.40	\$ 394,011.49	\$ 601,485.92	\$ 699,291.96	\$ 755,136.36
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	\$ 111,571.42	\$ 227,897.00	\$ 361,923.56	\$ 400,380.92	\$ 778,307.25	\$ 502,871.08
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ 124,758.32	\$ 193,894.40	\$ 394,011.49	\$ 28,356.10	\$ -	\$ -
<b>PRODUCTOS FINANCIEROS</b>	\$ -	\$ -	\$ 28,478.23	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE I.S.R. Y P.T.U.</b>	\$ 208,427.93	\$ 212,551.62	\$ 333,445.33	\$ 372,023.66	\$ 715,360.74	\$ 459,197.63
<b>UTILIDAD NETA:</b>	\$ 208,427.93	\$ 212,551.62	\$ 333,445.33	\$ 372,023.66	\$ 715,360.74	\$ 429,502.28

De acuerdo al Sistema de información económica se presentan a continuación los valores correspondientes al año:

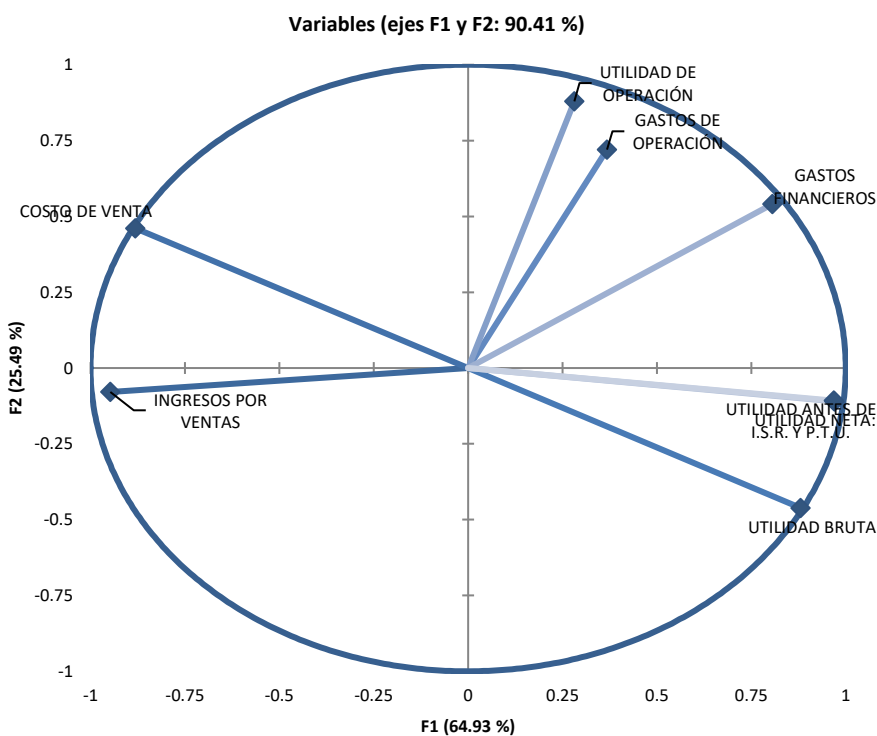
- La tasa de inflación promedio de México entre los años 2013 y 2019 ha sido del 4.18% anual, en total, la moneda presentó un aumento del 27.87% entre estos años.
- La tasa de inflación promedio de México entre los años 2015 y 2019 ha sido del 4.26% anual, en total, la moneda presentó un aumento del 18.16% entre estos años.
- La tasa de inflación promedio de México entre los años 2016 y 2019 ha sido del 4.98% anual, en total, la moneda presentó un aumento del 15.69% entre estos años.
- La tasa de inflación promedio de México entre los años 2017 y 2019 ha sido del 5.8% anual, en total, la moneda presentó un aumento del 11.93% entre estos años.
- La tasa de inflación promedio de México entre los años 2018 y 2019 ha sido del 4.83% anual, en total, la moneda presentó un aumento del 4.83% entre estos años.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de componentes se efectuó dentro de una Microempresa local con el objetivo principal de conocer el comportamiento de las variables de estudio control interno y toma de decisiones.

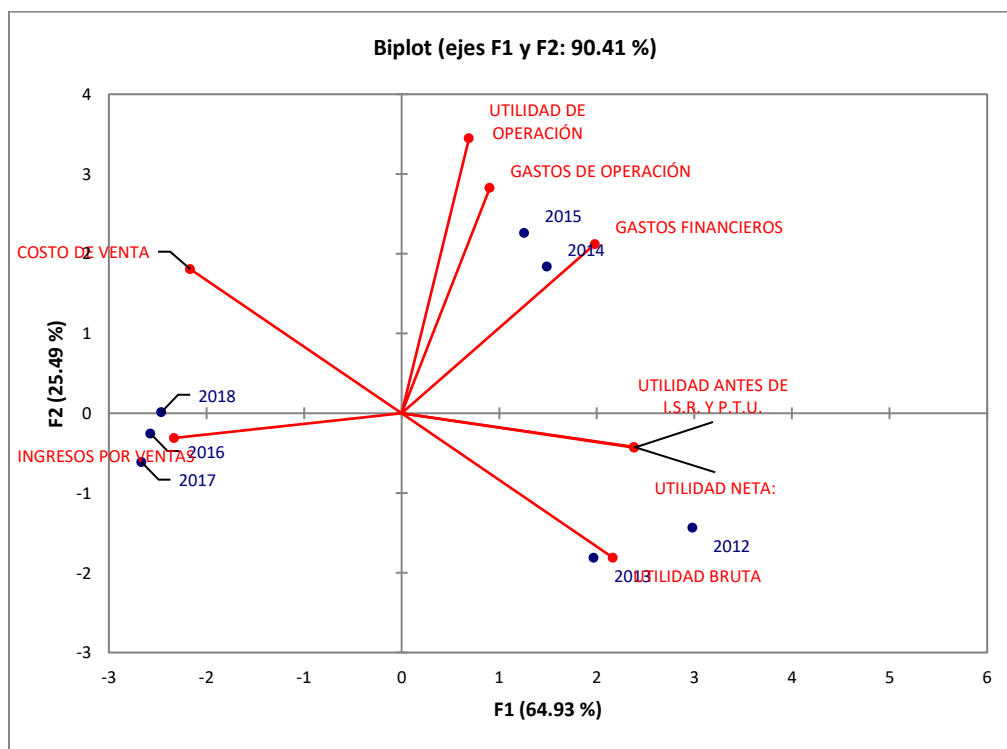
Al efectuar el análisis de coeficiente de correlación para encontrar las variables relacionadas directamente con el estudio de acuerdo a la tabla 2 *coeficiente de correlación entre variables estructurales* : Los ingresos por ventas se comporta de manera invertida a las utilidades donde se reflejan que existe una mayor cantidad de ingresos y menos utilidades se comprueba de esta manera que existe un manejo deficiente del control interno dado que no se percibe la rentabilidad que se debería obtener por las actividades comerciales que brinda la empresa, a su vez el costo de venta representa un aumento de ingresos mientras que el costo aumenta, dentro de los gastos financieros entre más ingresos se tengan menos gastos financieros se necesitan para solventar los gastos que pudiese tener la empresa, principalmente las variables utilidad antes de Impuesto sobre la renta (ISR) y costo de venta están relacionados directamente al ingreso por ventas.

Tabla 2 . Coeficiente de correlación entre variables estructurales



Partiendo de los coeficientes de correlación se efectuó el análisis de componentes principales donde se obtuvo como resultado la información presentada en la siguiente *tabla 3 Análisis de componentes principales (ACP)*.

Tabla 3. Analisis de componentes principales (ACP)



En los periodos 2013 y 2012 se pueden observar deficientes ingresos que generar utilidades necesarias para el soporte ideal y operacional de la microempresa arrojando como resultado el negligente control interno para la operación en función comercial de la empresa.

En el periodo 2015 y 2014 se obtiene como resultado; mayores costos financieros principalmente observables como préstamos utilizados para el manejo de la microempresa, de este modo manteniendo un grado de endeudamiento a pesar de los ingresos obtenidos denotando un mal manejo financiero en el sentido de no controlar la liquidez y la solvencia que se analiza en ese período.

En los periodos 2016, 2017 y 2018 Se observan menos costos financieros; es decir la empresa ya no dependía de algún préstamo para cubrir sus necesidades obteniendo de esta manera una liquidez y solvencia absoluta para poder operar en condiciones favorables, pero a su vez la falta de administración financiera y contable afecto significativamente el crecimiento de los activos de la empresa.

## **TRABAJO A FUTURO**

Al conocer la forma de operar de la microempresa se comprende como trabajo futuro detectar nuevas oportunidades de negocio principalmente: la inversión tecnológica con la cual se necesita contar para generar una ventaja competitiva sobre cualquier otra del mismo régimen.

Las principales limitantes es la falta de personal capacitado para utilizar una tecnología que permita la administración adecuada así como la venta en dispositivos bancarios.

Generar una campaña de marketing que incremente la cantidad de ventas lo que se traducirá a mayores ingresos y de este modo brindar un mejor servicio al cliente lo cual permitirá conocer las necesidades que han sido cubiertas y las que no, también conocer las necesidades del mercado en el momento, contribuir a hacer más eficientes y efectivos que la competencia.

Las pequeñas y medianas empresas muchas de las veces carecen de capacitación del personal y esto se ve afectado por el rendimiento del subordinado, se sabe que una persona capacitada posiciona mejor a la empresa y puede efectuar sus labores de manera correcta evaluando de esta forma las necesidades de capacitación del empleado, así como también diseñar programas que permiten adiestrar y evaluar los resultados obtenidos por parte de los subordinados.

## **CONCLUSIONES**

Las deficiencias del control interno ocurren cuando no existe ningún control necesario para prevenir, detectar Y corregir situaciones administrativas y financieras, principalmente el control está diseñado para implementar y operar de forma oportuna y conocer si existen deficiencias significativas dentro de la exposición de los activos o pasivos de la empresa qué afín podrían interpretarse como pérdidas o fraudes.

Las operaciones de la microempresa se basan principalmente en la confianza que se les deposita a los trabajadores es por ello que con la falta de sistemas de control en ocasiones sucede que no se reportan entradas y salidas tanto de efectivo como de material, para crear un sistema de control adecuado al tamaño la operación, naturaleza y riesgos es importante que se incluya un análisis de riesgos, como por ejemplo la identificación de las situaciones más vulnerables que se han suscitado dentro de la microempresa, la clasificación de los riesgos principalmente para identificar la urgencia y actuar ; es aquí donde entra en función la toma de decisiones que permita establecer un plan de gestión y poder asumir esos riesgos de bajo ,mediano y alto Impacto, así como también él no contar con un código que permita tener un responsable supervisor que ejecute y extienda esta información a la organización, por más pequeña que ésta sea es necesario que se establezca, las pequeñas y

medianas empresas viven con un riesgo continuo al ejecutar mal sus operaciones y de este modo pueden caer en el riesgo de cerrar.

La falta de visión Clara de la empresa fomenta la falta de comprensión de sus trabajadores donde la deficiencia administrativa y financiera recae en manejos poco benéficos para el crecimiento de la misma.

## REFERENCIAS

Estupiñán, R., & Niebel, B. (2015) Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales *Ciencias empresariales. Auditoría, Elibro Catedra Ecoe Ediciones, 2015 ISBN 9587711637, 9789587711639*

Hernán Cardozo Cuenca (2015). Auditoria del sector solidario Normas de aseguramiento de la información (NAI) / normas locales (NAGA)

Joya, R. J., Fernández, A. y Planas, Y. (2014). Una propuesta normativa de control interno para las pymes mexicanas. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas COFIN HABANA*, (3), 77-85. [ Links ]

Moreno, A., Arbelaez, S., & Calderon, L. (2014). Implementacion de Herramientas de Comunicación Interna como Generadoras de Cambios en las Pymes. *Sistema de Información Científica Moreno*, vol.18, N.88, diciembre 2014, p.1–28.

Otzen, T., Manterola, C. (2017) Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphpl.*, 35(1): 227-232.

Quejada Pérez, Raúl Francisco, & Ávila Gutiérrez, Jorge Nelson (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), undefined-undefined. [fecha de Consulta 15 de Octubre de 2019]. ISSN: 0120-8160. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20649705008>

Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas volumen 6, número 11 julio 2011, Contabilidad y negocios ISSN 1992-1896.

Rodriguez, Y (2015) Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales Año 11, No. 11, 2015

Torrents, A., Fonollosa, G., Bautista, J., Fernandez, V., Sallán, J. (2016). Cadenas de markov: Métodos cuantitativos para la toma de decisiones III UPC Postgrau: Gestió i organització d'empreses Editor Universitat Politècnica de Catalunya. Iniciativa Digital Politècnica, 2016 ISBN 8498806119, 9788498806113.

Vega, N., Leudis, F. :, & Juibe, A. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Ciencias Holguín*, vol.22, N. 1, enero-marzo p.1–19.