



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión estratégica y control interno en el área
administrativa de ventas de la empresa DERCO, 2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios MBA

AUTORA:

Br. Diana Nora Cantos Bernal

ASESOR:

Mgr. Willian Sebastian Flores Sotelo

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Planificación

PERÚ - 2017

Dr. Noel Alcas Zapata
Presidente

Dr. Rodolfo Talledo Reyes
Secretario

Mgtr. William Flores Sotelo
Vocal

A mi principal motivación y testigos de todos mis logros: mi familia.

Agradecimiento

A mis maestros por su paciencia y profesionalismo. Principalmente a la Universidad César Vallejo por brindar la oportunidad a toda esa población que desea superarse tanto personal como académicamente.

Declaración de Autoría

Yo, Diana Nora Cantos Bernal, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría MBA Administración de Negocios de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado. “Gestión estratégica y control Interno en el área administrativa de ventas de la empresa DERCO, 2016” presentada, en 113 folios para la obtención del grado académico de Magister en Administración de Negocios, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

17 de febrero de 2017

Br. Diana Nora Cantos Bernal

DNI n.º 09636487

Presentación

Señores miembros del jurado calificador

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis *Gestión estratégica y control interno en el área administrativa de ventas de la empresa DERCO, 2016*, elaborada con el propósito de obtener el grado académico de magíster en Administración de negocios MBA.

En el presente trabajo, se estudia la relación entre la gestión estratégica y control interno en el área administrativa de ventas de la empresa DERCO. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al Marco metodológico; El capítulo III, describe resultados; el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Espero la valoración que corresponda a la presente investigación así como me dispongo a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su enriquecimiento, lo que redundará en beneficio del personal de la empresa.

La autora

Lista de contenidos

Pagina de Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vi
Lista de contenidos	vii
Resumen	xi
Abstract	xii

I: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes	15
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	21
1.2.1. Variable 1: Gestión estratégica	21
1.2.2. Variable 2: Control Interno	41
1.3. Justificación	55
1.4. Problema general	56
1.5. Hipótesis	59
1.6. Objetivos	60

II: MARCO METODOLÓGICO

2.1. Variables	63
2.2. Operacionalización de las variables	65
2.3. Metodología	69
2.4. Tipo de Investigación	69
2.5. Diseño de investigación	69
2.6. Población, muestra y muestreo	70
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	71
2.8. Métodos de análisis de datos	77
2.9. Aspectos éticos	78

III: RESULTADOS

3.1. Análisis descriptivo de los resultados	80
3.2. Análisis inferencial de los resultados	82
IV: DISCUSIÓN	89
V: CONCLUSIONES	95
VI: RECOMENDACIONES	96
VII: REFERENCIAS	101
ANEXOS	108
Matriz de consistencia	
Cuestionarios	
Base de datos	

Lista de tablas

Tabla 1	<i>Ambientes de la creatividad</i>	25
Tabla 2.	<i>Autores que conceptualizan a la gestión estratégica</i>	33
Tabla 3.	<i>Autores que conceptualizan el control interno</i>	43
Tabla 4.	<i>Condiciones del control de inventario</i>	51
Tabla 5.	<i>Cantidad de Ítems por dimensiones: Variable 01 Gestión Estratégica</i>	66
Tabla 6	<i>Escala de medición: Variable 01 Gestión Estratégica</i>	66
Tabla 7.	<i>Variables, dimensiones e indicadores: Variable 01 Gestión Estratégica</i>	67
Tabla 8	<i>Cantidad de Ítems por dimensiones - Variable 02 Control Interno</i>	67
Tabla 9.	<i>Escala de medición: Variable 02 Control Interno</i>	68
Tabla 10	<i>Variables, dimensiones e indicadores: Variable 02 Control Interno</i>	68
Tabla 11	<i>Población de Estudio – Colaboradores</i>	70
Tabla 12.	<i>Cálculo Estadístico del tamaño de la Muestra</i>	71
Tabla 13.	<i>Escala de medición: Variable 01 Gestión Estratégica</i>	72
Tabla 14.	<i>Niveles de Gestión Estratégica</i>	73
Tabla 15.	<i>Niveles de las dimensiones de la variable 01 Gestión Estratégica</i>	73
Tabla 16.	<i>Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable 01 Gestión Estratégica</i>	74
Tabla 17	<i>Escala de medición y rangos: Variable 02 Control Interno</i>	74
Tabla 18	<i>Niveles de Control Interno</i>	75
Tabla 19.	<i>Niveles de las dimensiones de la Variable 02 Control interno</i>	75
Tabla 20.	<i>Consolidado de Niveles de las dimensiones de la Variable 02: Control Interno</i>	76
Tabla 21.	<i>Criterios de Evaluación por Expertos</i>	76
Tabla 22.	<i>Alfa de Cronbach: Variable 01 Gestión Estratégica</i>	77

Tabla 23.	<i>Alfa de Cronbach: Variable 02 Control Interno</i>	77
Tabla 24.	<i>Descripción de los Niveles de la Gestión estratégica</i>	80
Tabla 25.	<i>Descripción de los Niveles de las Control Interno</i>	81
Tabla 26.	<i>Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables Gestión Estratégica y Control Interno.</i>	82
Tabla 27.	<i>Coeficiente de correlación de Spearman entre el análisis de la organización de la Gestión estratégica y el Control Interno.</i>	83
Tabla 28.	<i>Coeficiente de correlación de Spearman entre la caracterización de la demanda de la Gestión estratégica y el Control Interno.</i>	84
Tabla 29.	<i>Coeficiente de correlación de Spearman entre el análisis situacional y formulación de estrategias de la Gestión estratégica y el Control Interno</i>	85
Tabla 30.	<i>Coeficiente de correlación de Spearman entre el fortalecimiento del espacio de planificación en la gestión de la Gestión estratégica y el Control Interno</i>	86
Tabla 31.	<i>Coeficiente de correlación de Spearman entre la agenda de la gestión planificada de la Gestión estratégica y el Control Interno</i>	87
Tabla 32.	<i>Coeficiente de correlación de Spearman entre la comunicación como elemento de la gestión de la Gestión estratégica y el Control Interno.</i>	88

Lista de figuras

Figura 1.	Dimensiones de la gestión estratégica	36
Figura 2.	Dimensiones del control interno	55
Figura 3.	Diseño de la Investigación	70
Figura 4.	Niveles de las dimensiones de la variable gestión estratégica	80
Figura 5.	Niveles del Control Interno	81

Resumen

A continuación, se muestra la síntesis de la investigación “Gestión estratégica y control interno en el área administrativa de ventas de la empresa DERCO, 2016”. La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre la Gestión Estratégica y Control Interno en el área administrativa de ventas de la empresa DERCO, 2016.

Respecto a la metodología, se aplicó el método hipotético – deductivo, pues se realiza una reflexión racional a partir de la observación de la realidad. la investigación fue de tipo correlacional, ya que se quiere conocer la relación entre las variables. La muestra fue no probabilística y se consideró una población de 40 colaboradores de la empresa DERCO. Para la obtención de datos se utilizaron las variables: Gestión estratégica y control interno. El procesamiento de los datos se hizo utilizando el software SPSS en su versión 22.

Mediante el Coeficiente de Rho de Spearman, con el resultado obtenido de $Rho=0,552$, se concluye la correlación moderada positiva y significativa de 0,552 entre las variables, con una $p = 0.00$ ($p < 0.05$) lo cual rechaza la hipótesis nula, ya que el resultado muestra una relación positiva y significativa existente entre la Gestión Estratégica y Control Interno en el área administrativa de ventas de la empresa DERCO, 2016.

Palabras claves: gestión estratégica y control interno

Abstract

The following is a synthesis of the research "Strategic Management and Internal Control in the Sales Management Area of DERCO, 2016". The present investigation had as general objective to determine the relationship between Strategic Management and Internal Control in the sales area of DERCO, 2016.

Regarding the methodology, the hypothetical - deductive method was applied, because a rational reflection is realized from the observation of reality. The research was of a correlational type, since we wanted to know the relationship between the variables. The sample was non-probabilistic and was considered a population of 40 employees of the company DERCO. The following variables were used to obtain data: Strategic management and internal control. Data processing was done using SPSS software in version 22.

The Spearman Rho Coefficient, with the result obtained from $Rho = 0.552$, concludes the moderate positive and significant correlation of 0.552 between the variables, with a $p = 0.00$ ($p < 0.05$) which rejects the null hypothesis, since The result shows a positive and significant relationship between Strategic Management and Internal Control in the sales area of DERCO, 2016.

Keywords: strategic management and internal control

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Santa María (2014) realizó la tesis titulada “Gestión estratégica y el desarrollo profesional de los docentes del Colegio Mayor Simón Bolívar – Maracaibo-Venezuela” para optar el grado de maestro en educación en la Universidad Simón Rodríguez, Maracaibo - Venezuela. Trazó como objetivo general determinar la relación entre la gestión estratégica y el desarrollo profesional de los docentes del Colegio Mayor Simón Bolívar – Maracaibo- Venezuela. El problema general de la investigación fue: ¿Qué relación hay entre la Gestión estratégica y el desarrollo profesional de los docentes del Colegio Mayor Simón Bolívar – Maracaibo- Venezuela? Consideró como diseño de la investigación al descriptivo correlacional. Tomó para la muestra a 80 docentes del Colegio Mayor Simón Bolívar, a quienes suministro un cuestionario graduado en la escala de Likert de 5 opciones. El investigador obtuvo la siguiente conclusión: hay una alta relación entre la gestión estratégica y el desarrollo profesional de los docentes del Colegio Mayor Simón Bolívar – Maracaibo- Venezuela” (rho de Spearman 0,876). Asimismo logró demostrar que el nivel de Marketing alcanzó el alto con el 65% según la percepción de los docentes y el desarrollo profesional alcanzó el nivel medio con el 45%. Esto indica que la gestión estratégica es importante para el desarrollo profesional de los docentes de la mencionada institución.

Berttoni (2014) presentó la tesis titulada “Gestión estratégica y competencias gerenciales en la empresa constructora Caballero & Sime Arquitectos Buenos Aires” para optar el grado de maestría en Arquitectura y urbanismo, Universidad de la Plata, Buenos Aires - Argentina. Planteó como problema general ¿Cómo es la relación que existe entre la gestión estratégica y competencias gerenciales en la empresa constructora Caballero & Sime Arquitectos Buenos Aires. Trazó como objetivo central verificar la relación entre la gestión estratégica y competencias gerenciales en la empresa constructora Caballero y Sime Arquitectos Buenos Aires. El diseño de la investigación fue el no experimental de tipo correlacional. Consideró como muestra a 40 colaboradores de la empresa. Luego de recoger información arribó a las siguientes conclusiones: existe una alta correlación entre gestión estratégica y

competencias gerenciales en la empresa constructora Caballero y Sime Arquitectos Buenos Aires. Hubo alta correlación entre análisis de la situación y las competencias gerenciales en la empresa. Asimismo el nivel que alcanzó la variable gestión estratégica fue el nivel alto con el 70%. Esta investigación sirvió para contrastar con las conclusiones del presente trabajo.

Fernández (2014) desarrolló su tesis titulada “Gestión por resultados y el control interno en la Universidad de Madrid 2014” en la Universidad de Madrid para optar el grado de magíster en gestión pública, Madrid - España. Trazó como problema general ¿Cuál es la relación entre gestión por resultados y el control interno en la Universidad de Madrid 2014? Su objetivo fue verificar la relación entre gestión por resultados y el control interno en la Universidad de Madrid 2014 Universidad de Madrid España. Tomó como muestra a 50 decanos de la Universidad de Madrid. A quienes aplicó un cuestionario graduado en la escala de Likert de tres opciones. El diseño de la investigación corresponde a una investigación descriptiva correlacional siendo de enfoque cuantitativo. El tipo de investigación corresponde a una investigación no experimental. La investigadora arribó a las siguientes conclusiones: existe una correlación positiva alta (0.876 Rho de Spearman) Gestión por resultados y el control interno en la Universidad de Madrid 2014. Arribó también que hubo una correlación alta (Rho de Spearman 0,971) entre gestión por resultados y el procedimiento de control interno en la Universidad de Madrid 2014. Esta investigación contiene una variable que es similar al presente trabajo. La importancia de esta investigación es que se aportó en la profundización de la parte teórica y cuyos resultados servirán para contrastar con los resultados a que se llegue con la investigación.

Caldas (2013) expuso su trabajo titulado “Gestión estratégica y control interno de inventarios en la empresa automotriz San Andrés de Cartagena-Colombia” en la Universidad Nacional de Cali para optar maestría en administración de la educación, San Andrés de Cartagena - Colombia. El problema general del estudio fue ¿Cuál es la relación que existe entre Gestión estratégica y control interno de inventarios en la empresa automotriz San Andrés de Cartagena-Colombia? El objetivo de esta investigación fue verificar

el grado de relación entre la gestión estratégica y control interno de inventarios en la empresa automotriz San Andrés de Cartagena-Colombia. Para demostrar los objetivos del estudio asignó una muestra de 140 clientes de la empresa automotriz de San Andrés de Cartagena, a quienes suministró un cuestionario de 20 preguntas sobre la gestión estratégica y control interno de inventarios. El investigador arribó a la siguiente conclusión: existe una relación moderada (Rho de Spearman 0,879), entre la gestión estratégica y control interno de inventarios en la empresa automotriz San Andrés de Cartagena-Colombia. Del mismo hay una correlación alta (Rho de Spearman 0,895) entre la caracterización de la demanda y control interno de inventarios en la empresa automotriz San Andrés de Cartagena-Colombia.

Varela (2012) desarrolló su tesis “Gasto público y control interno en la Universidad Nacional de la Plata, Argentina” para optar el grado de magíster en gestión pública, Buenos Aires – Argentina. El problema general del estudio fue: ¿Qué relación existe entre el gasto público y control interno en la Universidad de la Plata? En su investigación empleó el enfoque cuantitativo, el diseño del estudio descriptivo correlacional. Para el logro del objetivo utilizó 150 trabajadores administrativos de la Universidad. Luego de aplicar el cuestionario a los docentes, la investigadora llegó a las siguientes conclusiones: existe una alta correlación (0,886 Rho de Spearman) entre gasto público y control interno en la Universidad de la Plata, Argentina. Asimismo arribó que existe una alta correlación (0,811 Rho de Spearman) entre el gasto público y procedimientos de control interno. También existe una moderada correlación (0,821 Rho de Spearman) entre el gasto público y la vigilancia del control interno. Esta investigación es una investigación correlacional y contiene la variable control interno que es similar a la variable de la presente investigación, y cuyos resultados servirán para comparar con los resultados que se obtenga en la investigación.

Mattos (2015) expuso su trabajo de investigación “Mejoramiento de la calidad en la gestión de procesos y control interno de la empresa Celima de Ventanilla” para optar al grado de magíster de Ingeniero Civil en la Universidad Nacional de Ingeniería, Lima – Perú. Planteó como problema general ¿Qué

relación existe entre el mejoramiento de la calidad en la gestión de procesos y control interno de la empresa Celima de Ventanilla? Tuvo como objetivo general determinar la relación entre Mejoramiento de la calidad en la gestión de procesos y control interno de la empresa Celima de Ventanilla. Tomó como muestra a 30 trabajadores de Celima Sede Ventanilla, a quienes suministró un cuestionario graduado en la escala politómica y arribó a la siguiente conclusión: existe una alta correlación (Rho de Spearman 0,999) entre el mejoramiento de la calidad en la gestión de procesos y control interno de la empresa Celima de Ventanilla. Asimismo existe una alta correlación (Rho de Spearman 0,869) entre análisis situacional y la formulación de estrategias y control interno de la empresa Celima de Ventanilla. En este trabajo de investigación se encontró información para la variable de control interno, los que ampliaron nuestro conocimiento y así construir el marco teórico más sólido.

Valer (2014) trabajó la tesis “Optimización de Procesos de Unidades Operativas y control interno de una empresa Outsourcing, Sede Lima” para optar al grado de magíster de Ingeniero Industrial en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú. El problema general del estudio fue ¿Qué relación hay entre la optimización de procesos de unidades operativas y control interno de una empresa Outsourcing, Sede Lima? Con el objetivo de verificar la relación entre optimización de procesos de unidades operativas y control interno de una empresa Outsourcing, Sede Lima. Tomó como muestra a 120 trabajadores de la empresa Outsourcing sede Lima, a quienes suministró un cuestionario graduado en la escala de politómica. El investigador luego de obtener los resultados arribó a las siguientes conclusiones: encontró una fuerte correlación con el estadístico Rho de Spearman (0,814 correlación alta) entre optimización de procesos de unidades Operativas y control interno de una empresa Outsourcing, Sede Lima. También arribó que hubo una correlación moderada (Rho de Spearman), entre optimización de procesos de unidades Operativas y la estructura organizacional de control interno de una empresa Outsourcing, Sede Lima. La presente investigación aportó para el presente estudio la importancia del control interno para obtener mayor rentabilidad de la empresa.

Hernández (2014) presentó la tesis “Gestión estratégica y calidad de atención en la Empresa Segemin SAC, año 2014” para optar el grado académico de magíster en Administración de empresas en la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima – Perú. Tomó como objetivo general determinar la relación entre la gestión estratégica y calidad de atención en la Empresa Segemin SAC, en la 2014. La investigación es de tipo básica correlacional y comprende un diseño no experimental, su población estuvo conformada por 120 clientes, se tomó una muestra de 70 clientes de la empresa Segemin SAC, a quienes le suministró una encuesta graduado en la escala de Likert de cinco opciones. El investigador llegó a la conclusión que: no existe relación entre la gestión estratégica y calidad de atención en la Empresa Segemin SAC, año 2014. Asimismo, arribó que existe una correlación débil (Rho de Spearman 0,345) entre el análisis de la organización y calidad de atención en la Empresa Segemin SAC, año 2014. La investigación tiene a la variable gestión estratégica que es similar a la variable del presente estudio y cuyos resultados son importantes para confrontar con los resultados de la investigación.

Mejía (2013) sustentó la tesis titulada “Uso del dinero del tesoro público en el equipamiento y control interno del Centro de Salud pública en el distrito de San Juan de Lurigancho” en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. para optar el grado de magíster en gestión pública, Huacho – Perú. El problema general de la tesis fue ¿Qué relación existe entre el uso del dinero del tesoro público en el equipamiento y control interno del Centro de Salud pública en el distrito de San Juan de Lurigancho? Su objetivo fue analizar el correcto Uso del dinero del tesoro público en el equipamiento y control interno del Centro de Salud pública en el distrito de San Juan de Lurigancho. Para el logro del objetivo, se aplicó un cuestionario graduado en la escala de Likert. El investigador arribó a las siguientes conclusiones: que hubo una alta correlación entre el uso del dinero del tesoro público en el equipamiento y control interno del Centro de Salud pública en el distrito de San Juan de Lurigancho. También arribó que existe una alta correlación entre el uso del dinero del tesoro público en el equipamiento y estructura organizacional del control interno en el Centro de Salud pública en el distrito de San Juan de Lurigancho. El estudio es

importante porque sus resultados sirvieron para comparar con los resultados a que arriba en la investigación. También su aporte fue valioso en cuanto al aporte teórico.

Ortega (2013) desarrolló la tesis “Gestión estratégica y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red N.º 02- UGEL 05- S.J.L.” en la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”, Lima - Perú. El problema central de la investigación fue ¿Cuál es la relación entre la gestión estratégica y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red N.º 02- UGEL 05- S.J.L.? Tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión estratégica y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red N.º 02- UGEL 05- S.J.L. para el logro del objetivo tomó como muestra a 150 docentes de la Red 02-UGEL 05-S.J.L., a quienes aplicó un cuestionario graduado en la escala de Likert. El diseño del trabajo corresponde a un descriptivo correlacional de enfoque cuantitativo. El investigador arribó a las siguientes conclusiones: existe una alta correlación entre la gestión estratégica y el desempeño docente de las instituciones educativas de la Red N.º 02-UGEL 05- S.J.L. por otro lado llegó que existe una correlación alta (Rho de Spearman 0,801) entre la comunicación como elemento de la gestión y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red N.º 02- UGEL 05- S.J.L.

Santos (2012) realizó un estudio sobre “Gasto público y control interno en el equipamiento del Hospital de Ventanilla Universidad Nacional Federico Villarreal” para optar el grado de magíster en gestión pública Lima – Perú. El problema central de la investigación fue ¿Qué relación existe entre el gasto público y control interno en el equipamiento del Hospital de Ventanilla? El estudio tuvo como objetivo analizar el Gasto público y control interno en el equipamiento del Hospital de Ventanilla. Para el logro del objetivo del estudio, se analizó los documentos que se encuentran en los archivos del Ministerio de salud. El diseño de la investigación diseño correlacional. La investigadora llegó a las siguientes conclusiones: existe una alta correlación (Rho de Spearman 0,876) entre gasto público y control interno en el equipamiento del Hospital de Ventanilla. Asimismo, arribó que existe una alta correlación entre (Rho de Spearman 0,817) el gasto público y la estructura organizacional del control

interno. Esta investigación contiene la variable control interno y por resultados que es similar al presente estudio. Es valiosa porque sus resultados servirán para comparar con los resultados de la investigación.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

1.2.1 Variable 1 Gestión estratégica

Para el mejor conocimiento de esta variable, es menester conocer su evolución a través de los años.

En la década de los 60', muchos académicos en el mundo se centraron en la descripción de los principales elementos de la estrategia y del proceso estratégico. Hay que aclarar que todo ello se basó desde la perspectiva de un *Top manager*. En esta década, por primera vez, un conglomerado de especialistas en estrategias se les denominó como "investigadores de campo". Recién a partir de estas investigaciones, se eliminó la idea de que las empresas más grandes tienen un menor costo de capital y gestores con más ingenio y conocimiento que las demás empresas que no son tan grandes.

En la década de los 70', la economía norteamericana se caracterizó por el estancamiento e inflación. En esta época se aplicó el modelo descriptivo del proceso de presupuesto de capital el cual siguió la tradición chandleriano de la investigación procesal para identificar patrones de desarrollo de la estrategia y el aprendizaje organizacional como una manera de contrarrestar la recesión que se vivía en EE. UU. y está, de alguna u otra manera, también afectaba la economía del mundo. Ante este esfuerzo, es a través de la economía industrial de la organización donde se encontró la base del análisis a los problemas de las características de competencia como barreras de entrada, concentración de problemas de industria, costos y precios de estructuras, economías de escala, oportunidades de inversión, integración vertical y las tasas de ganancia.

En la década de los 80, se aplicó un proceso la cual hasta ahora sigue siendo muy recurrido: creación de situaciones. Es en esta década en que se

aplicó una nueva perspectiva para mirar las cuestiones de aplicación y los problemas de las estrategias de la Corporación. El profesor Rumelt definió a la estrategia como la creación de situaciones para las rentas económicas y encontrar formas para mantenerlas, es decir, cualquier posición viable, sea o no competidora. En 1983, Astley y Fombrum introducen la noción de estrategia colectiva, es decir, la estrategia busca promover la cooperación entre las organizaciones. En 1984, se centró en la planificación a nivel de empresa utilizando la tradición o de modelar la red de relaciones económicas que caracterizan a la firma y luego la elaboración de marcos de políticas para hacer frente a nivel de empresa y las cuestiones de estrategia (Rojas, 2016, p. 5).

Ya en este milenio, se ha propuesto diversos conceptos. Uno de ellos es el de (Bonicatto y Wagner 2005, citado por GADA Chilemi, P Standley, MJ Diz, 2011- NC Ayudantes- trabajosocial.unlp.edu.ar), quienes definen lo siguiente:

La gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica (más comprometida con la eficiencia) con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos. (p.5)

(Betancourt 2005, citado por MDP Dun, SG Perdigón – cuadernos de Educación, 2014- atlante.eumed.net), señala que está basado en el poder de la gente y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. Aquí aparecen una serie de conceptos nuevos que no 24 estaban dentro de los conceptos de la Planificación Estratégica tradicional (p.24).

Por otro lado, (Bouso 2010, citado por F Garcia Leal – 2014- unimilitar-dspace.metabiblioteca.org), indica que la gestión estratégica tendría, como herramienta, la responsabilidad de diseñar y ejecutar políticas y procedimientos acordes con los planes estratégicos de la organización, racionalizando y asesorando a las diferentes áreas de la organización, con la finalidad de buscar equidad y calidad de vida de trabajo para el buen desempeño del potencial

humano y el mejoramiento continuo de la Organización (p.7).

Asimismo, (Bouso 2010, citado por F Garcia Leal – 2014- unimilitar-dspace.metabiblioteca.org), define lo siguiente: “La gestión estratégica debe conducir a la organización a un futuro deseado. La dirección debe contar con la información necesaria y suficiente para tomar decisiones sobre la actitud a asumir ante una situación determinada” (p. 29).

López, Sánchez y Breña (2012) lo definen como un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma. La gestión estratégica integra el planeamiento estratégico con otros sistemas de gestión en un proceso para promover la eficacia global de los negocios. No se puede aplicar una estrategia que no se pueda describir, que no se puede alinear, que no se pueda enfocar, que no se pueda gestionar. El mapa estratégico del Balanced Scorecard es una forma de describir las estrategias (p. 6).

Viveros (2014) señala lo siguiente:

La gestión estratégica tiene como objetivo construir organizaciones inteligentes que cumplan con sus objetivos y metas de manera eficiente y pertinente en un tiempo y con unos recursos óptimos, venciendo las barreras de la individualidad, potencializando y centralizando los procesos de enseñanza aprendizaje, fortaleciendo y haciendo uso del trabajo colegiado y el liderazgo transformacional para un crecimiento conjunto. La gestión estratégica es un proceso de transformación y decisión continua que fundamenta su hacer en su propia realidad, la cual evalúa en constante. (p. 26)

Correa, Álvarez y Correa (2015) lo definen como la capacidad del directivo para realizar análisis situacionales de la institución y su entorno, que le permiten evaluar la gestión de la organización y sus resultados para transformar y reformular el horizonte institucional, los planes, los procesos, o

las acciones implementadas (p. 24).

Gestión estratégica

Para (Betancourt 2005, citado por MDP Dun, SG Perdigón – cuadernos de Educación, 2014- atlante.eumed.net), hay una serie de temas relacionados con el concepto de la gestión estratégica. Estas se deben tener en cuenta en el momento del proceso. Son diez los temas que deben incorporarse a los cuales se les denominan como los diez mandamientos principales para lograr el éxito de la empresa (p.147).

Primer mandamiento

El primer mandamiento es la protección del ambiente. Este es una necesidad fundamental para todas las organizaciones, se realiza de acuerdo a la norma ISO 14 000, en donde se plasma una gama de conocimientos sobre el ambiente. De acuerdo a esta norma es imprescindible que toda organización se encuentra dentro de ese ambiente. Si el ambiente se encuentra en forma adecuada, la empresa o las organizaciones cuentan con más oportunidades de desarrollarse exitosamente (Betancourt, 2005, p.148, citado por MDP Dun, SG Perdigón – cuadernos de Educación, 2014- atlante.eumed.net).

El mismo autor lo dividió en ambiente físico, ambiente social, ambiente político, ambiente económico, el ambiente político, el ambiente educativo, el ambiente cultural, el ambiente tecnológico y el ambiente competitivo. Se entiende por el ambiente físico como el ambiente natural y se considera todo lo que le rodea como son las instalaciones y las operaciones que realiza la empresa. Cualquier traslado de hecho afecta de una u otra manera a la empresa. Por otro lado, el ambiente social son las manifestaciones de las formas de vivir existentes que se encuentran en permanente contacto con la organización, las instalaciones y sus operaciones. Son las maneras de convivir y relacionarse entre la empresa y la comunidad que se encuentra inmerso.

El ambiente político que tiene que verse con los gobiernos del turno

que pueden ser nacionales o locales, el grupo de poder entre otras que dotan de reglas del negocio en el ambiente más grande. Asimismo el ambiente económico es la que se encuentra inmerso con el comercio y los mercados que rodean a la empresa, incluyendo los recursos, la demanda y otros más que coloca a la empresa en su más alto nivel. Ambiente cultural, son los vestigios, las costumbres, los valores y otros aspectos que rodean a la empresa. Ambiente educativo, comprende las instituciones como las universidades, institutos ofreciendo carreras profesionales, la calidad de la enseñanza que requiere la organización. Ambiente tecnológico, comprende las herramientas y las tendencias disponibles, que se encuentran disponibles para la empresa, y finalmente el ambiente competitivo, formado por los clientes, por lo proveedores de materias primas y competidores de los negocios, también se encuentran por sus necesidades, sus expectativas, sus deseos y los valores que conllevan a la realización y todos ellos pueden afectar a la organización.

Asimismo, (Betancourt 2005, citado por MDP Dun, SG Perdigón – cuadernos de Educación, 2014- atlante.eumed.net), definió a la creatividad de los ocho ambientes que rodean a la empresa o institución como se puede ver en la siguiente tabla (p.150).

Tabla 1

Ambientes de la creatividad

Ambiente	Acción	Efecto empresa
Físico	Contaminación.	Pobreza de recursos naturales.
Social	Delincuencia.	Robos y pérdidas.
Político	Corrupción.	Competencia desleal.
Económico	Pobreza.	Falta de clientes que compren productos.
Cultural	Pobre Cosmovisión	Deslealtad de los trabajadores.
Educativo	Baja calidad profesional.	Dificultad en la captación de los RR.HH.
Tecnológico	Poco desarrollo tecnológico	Poco desarrollo de las capacidades competitivas
Competitivo	Poca competencia y pocos complementadores	Descuido en el desarrollo de nuevas competencias

Fuente: Betancout (2005). *Ambientes que afectan la organización*

Segundo mandamiento

Otro importante aspecto de la Gestión Estratégica a la interdependencia. No debe haber lucha de poderes internos de la organización, sino interdependencia entre todas las áreas funcionales; si la gente no está consciente de lo que significa la interdependencia, no se puede lograr lo que significa realmente, el ser una sola organización, una sola visión y una sola misión. La falta de sentido de interdependencia es la causante de lo que hoy en día se llaman las parcelas organizacionales. Estas no son más que feudos, donde cada ejecutivo se hace fuerte y desarrolla un completo dominio de su territorio.

En las nuevas organizaciones de hoy, no se puede seguir viendo al negocio de este modo. La interdependencia parte de la visión compartida de la organización y se extiende de manera total manteniendo la libertad de acción y decisión de las partes, pero sin perder la visión del todo. Aquí se aplica de nuevo la máxima de “Visión global con acción local”. No se puede seguir desgastando internamente a la organización con luchas que no agregan ningún tipo de valor. Combatir este mal que aqueja a muchas de las empresas de este país es una responsabilidad de todos los líderes empresariales de hoy. (Betancourt, 2005, p.151, citado por MDP Dun, SG Perdigón – cuadernos de Educación, 2014- atlante.eumed.net).

Tercer mandamiento

Respetar/estimular la competencia es un importante reto que impone la gestión estratégica. Consiste en estar consciente de lo que es la competencia a fin de respetarla y estimularla. Muchos se estarán preguntando en este momento: ¿y a este hombre que le pasó?, ¿Se volvió loco acaso? Pues bien, la respuesta es no, no me he vuelto loco, ¡todavía! Para que todos los lectores lo sepan, la competencia es el único elemento que nos puede permitir mantenernos en un proceso creciente. Cuando no hay competencia, la gente siente que no vale la pena hacer cosas novedosas, en cambio, cuando hay competencia se tienen razones para mantenerse en procesos de mejoramiento permanente. El nuevo concepto implica que relación con la competencia ya no se basa en el

concepto de “unos ganan y otros pierden” o juegos de suma cero. El concepto ahora es el de coo/petencia, (ver punto No 13 del capítulo V), basado en esquemas de interdependencia, sinergia, cooperación y negociación. Ya no se trata de pelear por el pedazo del pastel, sino más bien de hacer más grande el pastel. No es lo mismo tener el 5% de un mercado de 10 millones de dólares, que tener el 5% de un mercado de 100 millones de dólares (Betancourt, 2005, p.152, citado por MDP Dun, SG Perdigón – cuadernos de Educación, 2014- atlante.eumed.net).

Cuarto mandamiento

El cuarto mandamiento consiste en mantener la flexibilidad organizacional. Para desarrollar este punto queremos hacer una reflexión con respecto a lo que han sido las organizaciones que conocemos hoy en día. Recordemos que lo que hoy conocemos como organización nació en el siglo XVIII. Es decir, en los 1700, y su estructura viene de principios de nuestra era, basada en la estructura que impuso la iglesia, asociada con la jerarquía estructural de los ángeles y que fue luego tomada por los estamentos militares para generar su estructura de mandos jerárquicos. Estando apenas a 2 años y medio del 2000, se siguen manejando los mismos conceptos arcaicos y totalmente desactualizados. Parece inconcebible, pero aún se manejan modelos basados en paradigmas de esclavitud.

El concepto “mano de obra” indica la poca valoración que se le da a las ideas y pensamientos de los seres humanos que trabajan en una organización. Al hablar de “mano de obra”, se está diciendo que solo interesan las manos y no el cerebro del trabajador. “Mano de obra” implica desconectar las manos del cerebro, a fin de cuentas, no nos importa el cerebro, nos interesa es el trabajo físico. La organización basada en los paradigmas de la esclavitud es una organización rígida, es un modelo donde hay un grupo que decide, que piensa y un grupo que hace, que son los que están en la base. De allí es que la gente se convierte en mano de obra.

No se pueden seguir utilizando estos conceptos hoy en día, con todo el manejo de información que tiene nuestra sociedad. Por supuesto, hay que entender que entre 1700 y finales de los años 1800, hubo pocos cambios; los cambios más profundos comienzan a partir del inicio del siglo XX. Es a partir de allí, que se inicia todo ese proceso de cambio violento que conocemos y por supuesto esos modelos que tenían tanto tiempo incrustados en la mente de la gente, se han afianzado y se han mantenido sin ser cuestionados durante mucho tiempo y han hecho que nos olvidemos de lo importante que son las organizaciones flexibles en el mundo de hoy. Cuando se dice que estamos dentro de entornos cambiantes, estamos diciendo que es necesario responder anticipadamente y esto solo se logra si se dispone de una organización flexible, capaz de adaptarse a las necesidades (Betancourt, 2005, p.153, citado por MDP Dun, SG Perdigón – cuadernos de Educación, 2014-atlante.eumed.net).

El autor agrega que las organizaciones flexibles, además, son chatas, no manejan estructuras burocráticas marcadas y están diseñadas para el aprendizaje, es decir, son organizaciones que aprenden. Una organización flexible es aquella cuya capacidad de aprendizaje le permite adaptarse rápidamente a las circunstancias que la rodean. Imagínese, amigo lector, un motor de un carro, que cuando va en subida, en una carretera tortuosa, es capaz de transformarse en un motor de seis cilindros, muy eficiente y cuando va en una carretera ancha y de rectas larguísimas se convierte en un ocho cilindros. Eso es lo que se quiere decir cuando se habla de organización flexible; una organización debe ser capaz de hacer esos cambios de una manera tan rápida, que permita darle respuesta a cualquier requerimiento del entorno.

Definitivamente, la nueva organización que necesitamos no puede hacerse con los conceptos del siglo XVIII. La flexibilidad ayuda a desarrollar nuevas segmentaciones de los mercados, generar adaptabilidad y/o polivalencia de los procesos productivos, a fin de atender nuevos requerimientos, realizar inversiones y propiciar el

crecimiento organizacional en forma rítmica y gradual y también a mantener al personal adiestrado y preparado para actuar en diferentes procesos de manera rápida y con buen rendimiento (Betancourt, 2005, p.154, citado por MDP Dun, SG Perdigón – cuadernos de Educación, 2014- atlante.eumed.net).

Quinto mandamiento

Betancourt (2005, p.154) señala a este mandamiento a la acción de estimular el liderazgo. Para poder descentralizar los procesos y eliminar las alcabalas, es necesario que cada gerente y cada supervisor asuma su liderazgo y que el mismo sea llevado incluso hasta cada trabajador, a fin de que cada quien sea el líder en lo que hace. El que mejor conoce de la tarea es el que la hace. No permita que la gente se deje vencer por el temor y la falta de estímulo.

Sexto mandamiento

(Betancourt 2005, citado por MDP Dun, SG Perdigón – cuadernos de Educación, 2014- atlante.eumed.net), define a este mandamiento como el de anticipar los cambios. Como se ha mencionado, no se puede estar esperando que sucedan las cosas para cambiar, sino que hay que cambiar para que sucedan las cosas. Es más productivo anticipar que tratar de adivinar. La anticipación debe generar una visión positiva y alentadora del futuro, sea lo que sea que se avecine. Solo anticipando se puede estar siempre un paso delante de la competencia. Establezca su liderazgo en el mercado a través de la anticipación (p.154).

Séptimo mandamiento:

(Betancourt 2005, citado por MDP Dun, SG Perdigón – cuadernos de Educación, 2014- atlante.eumed.net), indica en este mandamiento la relevancia de establecer un enfoque organizacional. El que llega primero a un sitio siempre tiene ventajas sobre el resto. A través de procesos de anticipación estratégica es posible establecer con claridad en que nicho del mercado deseamos colocar nuestra organización y a partir de allí generar ventajas competitivas para nuestro negocio. Esto implica no

dispersar los esfuerzos tratando de ser el mejor en todo, ni querer hacer lo que ya otros están haciendo con éxito. Enfocar significa concentrar esfuerzos y recursos en un área determinada en la cual queremos ser los primeros y los mejores. Cuando una empresa pierde su enfoque pierde todo su poder. Los corosaurios que perdieron su enfoque, engrosan hoy las filas de las empresas en crisis o de las que duermen en el cementerio de los ambiciosos. Conocer con claridad nuestro foco de atención, nos permite saber quiénes son nuestros clientes, quienes proveedores, quienes competidores y quienes complementadores de nuestro negocio (p.158).

Octavo mandamiento

Este mandamiento consiste en gerenciar las percepciones. El líder empresarial de hoy debe saber que la imagen es un elemento fundamental de la supervivencia organizacional. Así como los animales utilizan elementos de su imagen para sobrevivir, las empresas de hoy deben recurrir también a la imagen para mantenerse dentro del mercado. Esto forma parte de las leyes de la naturaleza. Un camaleón utiliza su mimetismo para pasar desapercibido frente a sus depredadores, igual lo hacen algunos insectos. Los machos de muchas especies como el pavo real la utilizan para atraer a las hembras y reproducirse (Betancourt, 2005, p.159, citado por MDP Dun, SG Perdigón – cuadernos de Educación, 2014- atlante.eumed.net).

También las empresas deben preocuparse no solo por lo que hacen, sino por lo que proyectan cuando lo hacen. No basta con ser excelentes, hay que parecerlo. Si no se proyecta la imagen real de lo que somos o de lo que queremos ser, podemos estar condenando a nuestra organización al fracaso. El cerebro humano tiene la capacidad de percibir formas en forma global, aun cuando falten algunas piezas importantes. Un líder empresarial y su tren gerencial deben ser capaces de lograr transmitir en forma rápida y sencilla la imagen de su organización, realizando el mismo trabajo del caricaturista, es decir, identificando sus elementos resaltantes y creando una imagen capaz de transmitirlos aun cuando existan otros

elementos que no poseamos aún.

Lo importante para nuestro cliente no es que seamos excelentes, sino que él pueda percibir la excelencia cuando recibe nuestros productos y/o servicios. En el ejemplo del dibujo se ve que no es necesario esmerarse en los detalles de la imagen, sino en la percepción que se obtiene del todo. Ser un gerente de percepciones es tomar conciencia no solo de lo que estamos haciendo, sino de lo que estamos proyectando con lo que hacemos a fin de garantizar no solo nuestra supervivencia, sino nuestro nivel de competencia (Betancourt, 2005, p.159, citado por MDP Dun, SG Perdigón – cuadernos de Educación, 2014- atlante.eumed.net).

Noveno mandamiento

(Betancourt 2005, p.160, citado por MDP Dun, SG Perdigón – cuadernos de Educación, 2014- atlante.eumed.net), lo define como la acción de gerenciar el cambio tecnológico. Es muy importante que los líderes de una organización aprendan a manejar el cambio tecnológico. Los líderes de una organización deben comprender como gerenciar el cambio tecnológico. Este proceso de gerenciar el cambio tecnológico debe hacernos comprender cuándo cambiar una tecnología y cómo hacer para trabajar con una nueva, sin hacer que la organización sienta los síntomas de asfixia o de stress producto del cambio realizado y la presión por el uso de dicha tecnología.

Gerenciar el cambio tecnológico implica: a) Conocer la necesidad de invertir en desarrollo tecnológico a corto mediano y largo plazo, como un problema de supervivencia y/o competitividad, b) Desarrollar la capacidad innovadora de la organización, a través del cabal aprovechamiento de la tecnología, c) Madurar en el manejo y uso de la tecnología, convirtiéndose en usuarios inteligentes, usuarios innovadores o creadores de nuevas tecnologías, partiendo de la existente, d) Adaptar a la organización para que esté acorde con los cambios tecnológicos introducidos, actuando adecuadamente frente a estos, e) Comprender que la tecnología no es un lujo, sino una necesidad para sobrevivir y competir, f) Comprender que la

tecnología no puede resolver todo lo que se desea, si no se utiliza con los esquemas de gestión adecuados, g) Comprender que la tecnología no reemplaza a la gente, sino que la desplaza de una actividad a otra, bien sea dentro o fuera de la organización. Todo incremento tecnológico implica incremento en el personal de soporte y mantenimiento tecnológico, aun cuando reduzca personal operativo (Betancourt, 2005, p.160).

Décimo mandamiento

Por último, (Betancourt 2005, citado por MDP Dun, SG Perdigón – cuadernos de Educación, 2014- atlante.eumed.net), señala este mandamiento como la actividad de manejar el cambio como rutina. Una de las responsabilidades más difíciles del liderazgo es lograr la comprensión de la necesidad de cambiar permanentemente como un elemento fundamental para cualquier organización. Para ello, el líder debe: Organizar el cambio como rutina.

Esto implica mantener la flexibilidad y el aprendizaje organizacional como un elemento clave de la gestión empresarial. Desarrollar nuevos procesos gerenciales orientados por los nuevos enfoques de calidad en el trabajo, que buscan el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo. Establecer objetivos ideales basados en estados deseados, tales como: cero defectos, cero inventarios, cero desperdicios, cero paradas de planta, cero esperas, cero clientes insatisfechos, cero reclamos (Betancourt, 2005, p.161, citado por MDP Dun, SG Perdigón – cuadernos de Educación, 2014- atlante.eumed.net).

Tabla 1

Autores que conceptualizan a la gestión estratégica

Año	Autor, Institución, Escuela o Modelo	Aporte
2005	Bonicatto y Wagner	Es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica, responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos.
2005	Betancourt	Incorporo los 10 mandamientos para el éxito de la organización.
2010	Sarmiento	Requiere de una gestión estratégica. donde los miembros de cada empresa estén comprometidos en llevarla a cabo
2010	Bouso	Responsabilidad de diseñar, ejecutar políticas y procedimientos acordes con los planes estratégicos de la organización.
2012	López, Sánchez y Breña	La gestión estratégica integra el planeamiento estratégico con otros sistemas de gestión en un proceso para promover la eficacia global de los negocios.
2014	Viveros	La gestión estratégica es un proceso de transformación y decisión continua que fundamenta su hacer en su propia realidad, la cual evalúa en constante.
2015	Correa, Alvarez y Correa	Realizar análisis situacionales de la institución y su entorno lo cual evaluara la gestión de la organización y sus resultados.

Fuente: Bonicatto y Wagner (2005), Betancur (2005), Sarmiento (2010), Bouso (2010), Lopez, Sanchez y Breña (2012), Viveros (2014), Correa, Alvarez y Correa (2015)

Para la presente investigación se ha desarrollado la siguiente teoría:

La teoría de recursos y capacidades

La teoría de recursos y capacidades supone un desplazamiento del análisis estratégico desde el sector industrial hacia la empresa (Prahalad y Hamel, 1990).

El origen de la teoría de recursos y capacidades se sitúa habitualmente en el año 1984, con la publicación del artículo “*The resource-based view of the firm*” del profesor Binger Wernerfelt (Fernández y Suárez, 1996, p.73), trabajo que posteriormente dio nombre a esta corriente del pensamiento. El enfoque de la teoría de recursos y capacidades trata de explicar los motivos por los cuales las empresas, que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y

que, estarían sujetas a los mismos factores de éxito identificados en el sector económico, obtienen niveles de rentabilidad diferenciada. Por lo tanto, el propósito del análisis de los recursos y capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder, centrando su atención en el análisis de los recursos y capacidades que se presentan las empresas, así como en sus diferencias y en la importancia que este hecho tiene para explicar la evolución de sus resultados.

Se adopta, por lo tanto, una orientación interna más que externa, en la formulación de la estrategia de la empresa (Navas y Guerras, 2002, p. 183). En general, este nuevo análisis de la empresa no supone romper con los modelos anteriores, sino superarlos. De hecho, la empresa pasa a ser considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades, conocimientos, etc., que se generan y amplían con el tiempo; es decir, como una combinación única de recursos y capacidades heterogénea (Grant, 1996^a, p.155) lo que concede a la empresa una posición distinta y única en el mercado para competir. O bien, desde el punto de vista de Penrose (1959, p. 24) la empresa es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos. Donde el desafío de los gerentes será identificar, desarrollar, proteger y desplegar recursos y capacidades en una forma que entregue a la empresa una ventaja competitiva sostenible y por lo tanto, un retorno de capital superior (Amit y Schoemaker, 1993, p.33).

En definitiva, de la mejor forma como la empresa despliegue sus recursos dependerá su posición competitiva.

La teoría de recursos y capacidades presenta un análisis de la empresa desde los resultados empresariales, dependiendo de los recursos que poseen y controlan, como generadores de ventaja competitiva. Grant sostiene que los beneficios que una organización obtiene de sus recursos y capacidades, parten de la posibilidad de obtener rentas, alcanzar ventajas competitivas y sostenerlas y apropiarse de las rentas obtenidas.

La teoría de recursos y capacidades, expone cómo, la flexibilidad estratégica en los recursos depende de las características de los recursos y capacidades; pues una organización será flexible en la medida en que sus recursos puedan aplicarse en diversas situaciones, y le permitan rapidez en la adaptabilidad a los entornos cambiantes. Así mismo, Sánchez (1997) plantea el estudio de la flexibilidad estratégica desde la flexibilidad de los recursos referida a los usos alternativos que puedan darse a los mismos; y la flexibilidad de coordinación, referida a la capacidad de una organización para redefinir su estrategia y dar una aplicación adecuada a sus recursos o una reorientación en el uso de los mismos. La flexibilidad de los recursos a su vez presentados características: la versatilidad de los mismos o sea la posibilidad de que un recurso sea aplicado a varias situaciones, lo que lleva a afrontar los cambios sin necesidad de un desarrollo de nuevos recursos, con base en lo planteado en la investigación, en relación con los recursos humanos, estos manifiestan su versatilidad, a través de la pro actividad, la adaptabilidad y con base en un “conjunto amplio de conocimientos serán capaces de desempeñar un elevado número de tareas, contribuyendo así a la flexibilidad de la organización.

La otra característica corresponde a la maleabilidad de los recursos, que significa la facilidad con la cual un recurso puede ser utilizado en diversas circunstancias. De entre todos estos recursos, los recursos humanos alcanzan una especial relevancia en el desarrollo de respuestas flexibles por parte de las empresas, dados por las actitudes proactivas, el compromiso afectivo, la automotivación, la iniciativa y la innovación. Estos empleados entienden su trabajo desde un punto de vista amplio, lo cual favorece su predisposición a incrementar su base de conocimientos y a modificar sus comportamientos cuando sea necesario.

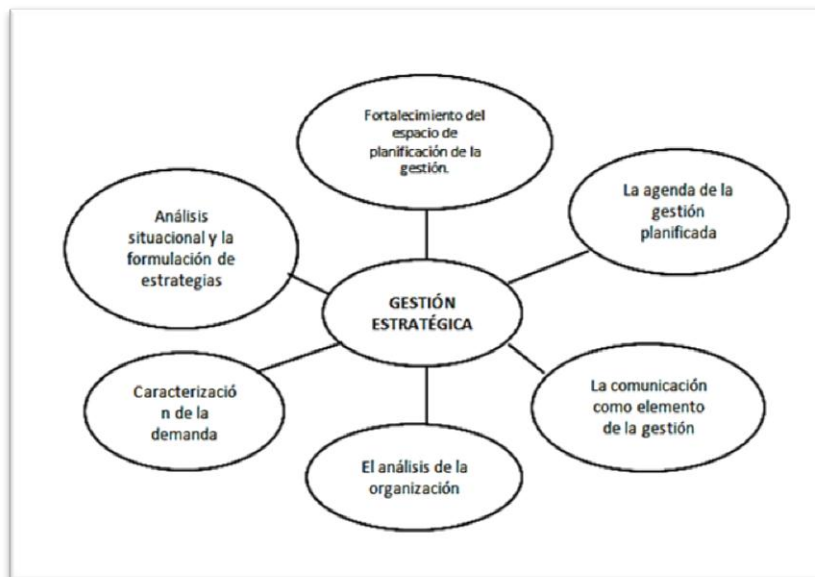


Figura 1. Dimensiones de la gestión estratégica

Fuente: Bonicatto y Wagner (2005)

Dimensiones de la gestión estratégica

Según Bonicatto y Wagner (2005), consideran las siguientes dimensiones:

el análisis de la organización, la caracterización de la demanda, el análisis situacional y la formulación de estrategias, el fortalecimiento del espacio de planificación en la gestión, la agenda de la gestión planificada y la comunicación como elemento de la gestión. (p.5)

Dimensión 1: El análisis de la organización

Bonicatto y Wagner (2005) indican que el análisis de la organización se debe entenderse como una opción metodológica de un profesional, equipo técnico u organización que entiende que las seis dimensiones propuestas pueden aportar calidad a los diferentes tipos de políticas y/o acciones que se estén desarrollando o se considera necesario implementar (p.17).

Por lo tanto, la gestión estratégica no solo está vinculada a procesos de asistencia técnica que empiezan y terminan, sino también a que pueda aportar al ejercicio profesional cotidiano de equipos que se encuentran en actividad en una organización. Además, por motivos diversos ven modificado el marco de

gobernabilidad para introducir perspectivas y procesos que alteren un conjunto de rutinas y/o esquemas de trabajo que necesitan ser transformadas.

Según el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) (2014), el análisis organizacional es una disciplina que ofrece ciertos modelos para el abordaje y el tratamiento de problemas en sistemas organizativos, de acuerdo con las características de la misión, de la cultura, de las personas, del trabajo y del contexto externo de cada organización. Las características del método conducen a profundizar el análisis de situaciones organizacionales, permitiendo una progresiva inclusión de roles, sectores, niveles jerárquicos y grupos de poder, para resolver conjuntamente los problemas, con la ayuda de un consultor externo que actúa como "agente de cambio" (p.21).

Para Licha (2014), el análisis de las instituciones que conforman el sector permite identificar y conocer las fortalezas y debilidades del conjunto de instituciones donde opera una particular organización y aumentar su conocimiento con respecto a las posibles acciones complementarias o competitivas a desarrollarse en tal entorno. Algunos ejemplos del análisis de las instituciones son: perfiles de las instituciones del sector, en términos de sus fortalezas y debilidades; condiciones financieras de las instituciones; características de organización y gestión; capacidad de respuesta y adaptación al cambio de las organizaciones del sector (p.67).

Dimensión 2: Caracterización de la demanda

Bonicatto y Wagner (2005) lo definen de la siguiente manera:

Es generar condiciones para iniciar un proceso de análisis situacional multiactoral que permita suspender temporalmente el trabajo sobre la demanda inicial o los malestares expresados y trabajar en los problemas que aparecen en la situación sobre la cual se está realizando el proceso de planificación. (p.27)

Por otro lado, Bautista (2014) señala que es un elemento fundamental de una buena planeación de la comercialización consiste en pronosticar con la

mayor exactitud la demanda de un producto. El pronóstico de la demanda es estimar las ventas de un producto durante determinado periodo futuro. Los ejecutivos calculan primero la demanda en toda la industria o mercado para luego predecir las ventas de los productos de la compañía en ellos. Origen a varias clases de proyecciones (p.78).

Por ejemplo, un pronóstico puede referirse a una industria entera, a una línea de productos o bien a una marca individual. Puede aplicarse a la totalidad de un mercado o a un segmento en particular. La estimación puede basarse en factores generales o en un plan específico de comercialización. Por lo tanto, para que un pronóstico se entienda y sea útil, es importante aclarar exactamente qué cosa describe.

Dimensión 3: El análisis situacional y la formulación de estrategias

Para Bonicatto y Wagner (2005), es la necesidad de conocer y comprender las características que presenta la organización sobre o desde la cual estamos trabajando. También definimos la importancia que posee la caracterización de la demanda como un punto de inflexión que permite o no generar condiciones para iniciar un proceso de análisis y modificación de la situación sobre la cual se plantea intervenir (p.29).

En otras palabras, la dimensión que se presenta a continuación, establece la potencia que tiene el proceso de mediación entre el conocimiento y la acción concreta. El conocimiento sobre la situación es un insumo vital para generar acciones potentes y pertinentes. La PES promueve la adopción de un criterio que divida la realidad social en partes (reconociendo la necesidad de los hombres de fragmentar como medio para abordar el todo) que supere las divisiones clásicas (sectoriales, económicas y regionales entre otras) respetando la manera en que el hombre habitualmente divide el mundo en su práctica cotidiana: el enfrentamiento de problemas y la implementación de acciones para modificarlos.

Asimismo, Marulanda y Velásquez (2010) señalan que vivimos en una economía con muchos cambios, desequilibrada, con sus altos y bajos que todo se nos complica al momento de analizar el mercado, y así poder atender las necesidades de los clientes, mantener el stock de productos, conservar precios e infinidad de situaciones que ayuden a conservar nuestros productos y/o servicios en el mercado (p.89).

Por todo esto, es necesario realizar un análisis situacional, que no es más que un informe sobre el medio ambiente de mercadeo de la organización, las actividades específicas y el sistema interno del mercadeo. Cuando se habla del medio ambiente, es el mercado de la empresa, sus clientes, competidores y el ambiente político y económico. Se debe relacionar actividades de investigación y analizar datos históricos acerca de la empresa, sus productos y competidores. De esta manera se empieza a analizar con información propia a cuales sectores se debe atacar, futuras oportunidades y conocer las debilidades y amenazas.

Marulanda y Velásquez (2010) indican que se debe realizar un análisis a las actividades del mercado e investigación del mercado. Lo primero consiste en un estudio del Marketing, que incluye estudios de producto, precio, promoción y plaza. Y la investigación de mercado nos exige analizar las ventas históricas, información sobre los mercados y analizar los contextos de mercadeo de productos. Esto nos ayuda a obtener una descripción del mercado, monitorear los cambios que se están dando en él, decidir qué acciones deben ser tomadas por la empresa y evaluar los resultados de esas acciones (p.91).

Dimensión 4: Fortalecimiento del espacio de planificación de la gestión.

Según Bonicatto y Wagner (2005), se plantea a partir de una serie de actividades que posibiliten otra escucha, otro posicionamiento por parte de los actores involucrados. Iniciar y sostener un ejercicio de planificación o decidir impulsar una gestión estratégica y planificada requiere en principio de una organización que se pueda pensar a sí misma. Implica contar con un espacio y

decisiones que soporten la reflexión y acuerdos sobre las propias prácticas (p.39).

Por otra parte, Sánchez (2014) indica que la planificación estratégica se pone en marcha siempre con una estrategia o “carta de navegación” y a cada una de estas le corresponderá una planificación operativa y un modo particular de evaluar el desempeño y los resultados alcanzados. Planificar no es otra cosa que pensar antes de actuar para estar un poco más seguros de alcanzar los resultados esperados; para hacer transparentes las conductas y actos de gestión; y para rendir cuentas ante nuestros ciudadanos. Sin una imagen-objetivo o escenario deseado y sin una gestión por objetivos y resultados no existen ni planificación estratégica ni planificación operativa (p.18).

Dimensión 5: La agenda de la gestión planificada

Para Bonicatto y Wagner (2005), una organización necesita hacerse cargo de la conducción, la ejecución y el monitoreo del plan. La mirada no estará colocada en como lo hacen, sino en que resultados tienen que lograr para avanzar en el logro de los objetivos propuestos (p.39).

Por lo expuesto, no se trata de una propuesta efectista sino una apuesta a mejorar los procesos a partir de una revisión permanente de lo que se va logrando como una herramienta para el monitoreo de la gestión. Los equipos que trabajan estableciendo si aquello que se propusieron fue posible de ser logrado y cuáles fueron los problemas y hallazgos que se encontraron en el proceso. ¿Cómo serán los acuerdos de tipo general, para garantizar un tipo de identidad en la organización y en el desarrollo de la tarea?

Reforzando la idea, Sánchez (2014) expuso que la gestión planificada “es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto” (p.213).

Dimensión 6: La comunicación como elemento de la gestión

Bonicatto y Wagner (2005) definen lo siguiente:

La comunicación es una herramienta estratégica y específica de toda gestión planificada. Darle su espacio, y sostenerla impacta directamente en el logro de los resultados propuestos. Las organizaciones que no generan espacios de comunicación no logran involucrar a sus integrantes y encuentran serias dificultades en sostener la direccionalidad de sus actos en un camino que reconozca las situaciones diversas y las posiciones que cada actor tiene. La propuesta supone el trabajo sobre esta dimensión y la profundización en herramientas específicas que los profesionales con competencia en estos temas pueden proporcionar. La interdisciplinar en este tipo de dimensiones toma volumen y denuncia la importancia que tiene reconocer las especificidades que cada área de conocimiento aporta. (p.48)

Aparte de ello, Herranz (2014) señala que la verdadera fuerza toma su credibilidad en la transparencia. En sentido interno, es el hecho de verlo todo claro y de identificar permanentemente las propias debilidades. Nada debe quedarse en la sombra. Sólo la transparencia permite forjar unas relaciones profesionales y humanas fuertes y duraderas. En el aspecto externo, el fundamento de las relaciones de comunicación global con los clientes descansa sobre esta transparencia. No hay que temer el dar a conocer nuestros errores y nuestros éxitos. Se trata siempre de exponer una realidad verdadera (p.21).

1.2.2 Variable 2 Control Interno

Para el mejor conocimiento de esta variable, es menester conocer su evolución a través de los años.

A inicios del siglo XX, en 1905, se tiene la primera referencia, o la más antigua, sobre el empleo de la expresión Control Interno la que también se

llamaba o se alternaba con Comprobación Interna (*Internal check*). Esta propuesta se realiza por Dicksee, quien indica que es un sistema apropiado de comprobación obvia frecuentemente la necesidad de una auditoria detallada (Ballesteros, 2013, p. 1).

En 1930, George Bennet define el Control Interno, como un sistema de comprobación interna puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina. De tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude (Ballesteros, 2013, p. 2).

En 1971, se define el Control Interno en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) como: El Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable (Ballesteros, 2013, p. 3).

En 1992, en el Informe COSO queda expresado que el Control Interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas (Ballesteros, 2013, p. 4).

Respecto a los distintos conceptos, Rodríguez (2009) indica que el control interno es un componente del control que sienta sus bases en procedimientos y métodos, acogidos por la empresa de manera ordenada a fin de proteger sus recursos contra sustracción, estafa o ineficiencia; promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos; apoyar y medir la eficiencia y eficacia de esta, así como también medir la eficiencia de las operaciones en todas las áreas de la empresa. Otros autores orientan su

atención en la distribución de funciones del personal, a fin de alcanzar la coordinación y comprobación de los trabajos realizados (p.49).

Para Fonseca (2011), según la Guía de control COCO, define el control interno “como un conjunto de elementos que incluye: recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura, y tareas, que se adoptan para respaldar a las personas en el logro de objetivos de una entidad” (p.20).

Claros (2012), por otra parte, menciona que según el COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) emitió un informe sobre control Interno y lo define “como un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia y otro personal designado, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto de logros de objetivos” (p.25).

Tabla 3

Autores que conceptualizan el control interno

Año	Autor, Institución, Escuela o Modelo	Aporte
1930	George Bennet	Como un sistema de comprobación interna puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina,
2009	Rodriguez	Un sistema de control interno radica en emplear todas las medidas manejadas por la organización con la finalidad de: <ul style="list-style-type: none"> - Resguardar sus recursos contra pérdidas, estafa o ineficiencia. - Preparar con precisión y confiabilidad los informes contables y administrativos. - Apoyar y medir el cumplimiento de la estructura organizacional. - Calificar la eficiencia de operaciones en todas las áreas de la estructura organizacional. - Certificar si ha habido apego a las políticas generales de la estructura organizacional.
2011	Fonseca	Control Interno conjunto de elementos que incluye: recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y tareas, que se adoptan para respaldar a las personas en el logro de objetivos de una entidad.
2012	Claros	Control Interno es un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia y otro personal designado, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto de logros de objetivos

Fuente: George Bennet (1930), Rodriguez (2009), Fonseca (2011), Claros (2012)

Sistema de Control Interno

Rodríguez (2009) Un sistema de control interno radica en emplear todas las medidas manejadas por la organización con la finalidad de: a) Resguardar sus recursos contra pérdidas, estafa o ineficiencia, b) Preparar con precisión y confiabilidad los informes contables y administrativos, c) Apoyar y medir el cumplimiento de la estructura organizacional, d) Calificar la eficiencia de operaciones en todas las áreas de la estructura organizacional, e) Certificar si ha habido apego a las políticas generales de la estructura organizacional. (p.51).

Por otro lado, Claros (2012) en el informe COSO establece 3 objetivos: “Efectividad y eficiencia en las operaciones, Confiabilidad de la información financiera y Cumplimiento con leyes y regulaciones” (p.26).

Principios del Control Interno

Para Rodríguez (2009), un principio es una verdad esencial, o una verdad en una época dada, que busca explicar las relaciones entre dos o más variables, para lograr un control interno racional, este debe regirse por una serie de principios (p.54).

Holmes (como se citó en Rodríguez, 2009) afirma que las formas de confirmación y control interno varían en cada estructura organizacional. A continuación los siguientes principios básicos:

Debe delimitarse la responsabilidad de cada integrante.

El registro y el control de las operaciones debe ser llevado por diferentes personas.

Debe tomarse pruebas de verificación a fin de ver la exactitud de los registros y controles.

Una sola persona no puede estar a cargo total de una operación comercial.

El personal debe estar capacitado.

En la medida de lo posible rotar al personal.

Asignar al personal un manual de funciones de su área.

Los trabajadores que manejen valores deben afianzarse. (pp.54, 55)

Tener en cuenta que un método contable no sustituye al sistema control interno. En lo posible hacer uso de recursos tecnológicos para reforzar el control interno.

Elementos del control Interno

Rodríguez (2009) señala que el control interno debe ser adecuado al ambiente de autoridad de cada administrador, mostrando así su naturaleza. Los principales elementos de control interno son: (a) Estructura Organizacional, (b) Procedimientos, (c) Personal de vigilancia (p.56).

Para Claros (2012), según el Informe COSO se definen 5 elementos: (1) Ambiente de control, (2) Evaluación de riesgo, (3) Actividades de control, (4) Información y comunicación (5) Supervisión (p.27).

Inventarios

Según Vértice (2010), “Un inventario es la relación detallada, clasificada y valorada de los elementos que hay en un punto de venta a un momento determinado” (p.31).

Por otro lado, Carreño (2011) menciona que “indistintamente, las palabras stock, inventarios y existencias hacen alusión a acumulaciones tanto de materias primas, partes, productos en proceso y productos terminados, como cualquier otro objeto que se mantiene en la cadena de suministros” (p.35).

Asimismo, “Los inventarios o existencias, son bienes de cambio de propiedad de la empresa, producidos o comprados, que representan uno de los principales recursos que dispone una entidad” (Caballero, 2013, p.1).

Control de Inventarios

Para la revista “Actualidad Empresarial” (2010), el control de inventarios

(...) consiste en el ejercicio del control de las existencias; tanto reales como en proceso de producción y su comparación con las necesidades presentes y futuras, para poder establecer, teniendo en cuenta el ritmo de consumo, los niveles de existencia y la adquisición precisa para atender la demanda. (p.1)

El control de inventario es el proceso que adopta procedimientos para limitar el costo total del inventario. El control de inventario es una operación principal de la empresa que maneja la recepción almacenamiento y distribución de elementos.

Importancia del control del inventario

Según Ojeda (2012), la Importancia de los inventarios radica en el objetivo primordial de toda empresa: adquirir utilidades, las cuales son generadas en gran parte por las ventas, siendo éste el eje de la entidad, no obstante, si la función del inventario no opera con efectividad, no se tendrá mercadería necesaria para poder trabajar, el cliente se inconforma y la oportunidad de concluir la venta se disuelve y por ende no se obtiene utilidades. Por lo tanto, sin inventarios, sencillamente no hay ventas, por lo tanto es de suma importancia ya que la falta de control se presta no sólo a hurtos, sino también a mermas y desperdicios, consiguiendo originar un gran impacto en la rentabilidad empresarial, sin un control en estos, las fortalezas innatas del negocio (Liquidez y rentabilidad) se convierten en debilidades.

Para la revista “Actualidad Empresarial” (2010), el control del inventario en la MYPE es uno de los aspectos administrativos poco atendido, lo que no permite contar con registros fidedignos, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta fácil pero tediosa tarea (p.1).

Dimensiones del control

Dimensión 1. Estructura organizacional

Rodríguez (2009) define:

La organización es un proceso encauzado a alcanzar un objetivo, el cual debe haber sido primeramente fijado, de esto se derivan las diversas actividades y recursos necesarios. El hecho de organizar una empresa implica la creación de una estructura organizacional para lo cual se deben considerar aspectos como: tipo de empresa, y volumen de operaciones. (pp. 57-58)

De Jaime (2010) indica que toda empresa debe desarrollar una estructura organizacional la cual deberá estar plasmada en una herramienta gráfica; es decir, formalizada en un organigrama el cual constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en la cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas (p. 24).

Claros (2012), por su parte, dice que “la estructura organizacional define las áreas claves de la entidad respecto de la autoridad y responsabilidad” (p.30).

Organigrama

Escudero (2011), “es la representación gráfica de la organización interna de la empresa, puede representar la estructura de toda la empresa (organigrama general) o una sección o departamento (organigrama parcial o por sectores).” (p.3).

Checa (2013) define el organigrama como la representación gráfica de todos y cada uno de los puestos que forma la empresa en las que se establecen las relaciones de jerarquías entre los distintos niveles de mando; el organigrama existe a partir de que en un mismo negocio se crea dos o más puestos de trabajo relacionados entre sí, por tal motivo esta herramienta

funciona indistintamente del tamaño de la empresa (p. 70).

Manual de Organización y Funciones (MOF)

Adrianzén (2011) considera que el Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento normativo que indica las funciones y actividades que serán cumplidas por los miembros de la organización; en la cual se detalla claramente los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura organizacional, siendo de mucha utilidad para lograr un eficiente control. El propósito fundamental del MOF es el de instruir, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la anteposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros (p. 17-18).

Personal capacitado

Para Claros (2012), el personal es un aspecto importante en el control interno, un personal competente y confiable es necesario para un control efectivo; por lo tanto la contratación de este recurso debe contar con la seguridad de que los individuos tengan la integridad, la educación y la experiencia necesarias para llevar a cabo sus tareas y de que se provea la capacitación formal, en el trabajo y sobre la ética (p.30).

Dimensión 2. Procedimientos de control

Para Rodríguez (2009), los procedimientos son un conjunto de operaciones establecidas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer tal o cual trabajo de rutina (p. 63).

Por otro lado, Claros (2012) menciona que son actividades establecidas como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos (p. 34).

La administración eficaz y eficiente de los procedimientos de control de inventario aporta varios beneficios innatos: comercialización de productos en

condiciones óptimas, control de costos, estandarización de la calidad, entre otros; todo en aras de obtener mayores utilidades. Entre los pasos más importantes en el proceso de control están los siguientes: a) Procedimiento de recibo; el control empieza desde este punto, b) Atender a los proveedores según vayan llegando, salvo excepciones, c) La recepción de mercadería debe ser minuciosa, d) Revisar la factura para cotejar con el físico, en caso de haber un error, tachar y corregir en el documento la cantidad errónea, e) Llevar un control en el formato de recibo de las mercaderías, solicitar firma de la persona representante del proveedor (Ojeda, 2012, p.2).

Aprovisionamiento de mercadería

Para Anaya (2011) aprovisionar es una función destinada a poner a disposición de la empresa todos aquel producto, bien y servicio del exterior que le son necesarios para su actividad. Para ello se debe realizar lo siguiente: “a) Prever las necesidades de la empresa, b) Planificarlas con tiempo, c) Expresarla en términos adecuados, d) Buscarlas en el mercado, e) Adquirirlas, f) Asegurar que son recibidas conforme se solicitó y g) Realizar la cancelación” (p.79).

Escudero (2011) dice que para un aprovisionamiento óptimo se debe alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Calcular las necesidades de la empresa logrando así un inventario suficiente, b) Minimizar la inversión en inventarios, c) Establecer un sistema de información eficiente, d) Cooperar con el área de compras, para lograr adquisiciones económicas. Obviamente no se puedan cumplir al mismo tiempo estos objetivos debido a sucesos imprevistos; por ello se debe buscar un equilibrio para minimizar el costo de cada uno de ellos, procurando al mismo tiempo maximizar el servicio al cliente. (p.7)

Organización de Almacén

Vértice (2010) menciona que antes de empezar a almacenar se debe saber con qué capacidad de almacenamiento contamos, cuanto de capital tenemos invertido en mercadería, el ritmo de las entradas y salidas de los productos y

los gastos de mantenimiento del almacén, para así aprovechar el espacio, la mínima manipulación, el fácil acceso, facilitar la rotación y control de stock, y por ende una mejor coordinación con el resto de la empresa. Para organizar un almacén se debe tener en cuenta los factores relacionados con el funcionamiento de la empresa, como: el surtido de productos almacenados y sus características, la rotación de los productos, el volumen de los pedidos, el equipamiento y tecnología disponible; en cuanto a las características del producto, se debe tener en cuenta el volumen y peso del producto, fragilidad y resistencia en caso de apilado, identificación del producto; es decir, que se pueda identificar a simple vista. (pp.93, 94).

Por otro lado, Mauleón (2013) menciona que “los almacenes se organizan según la naturaleza del producto, la función logística, la manipulación, y según su naturaleza jurídica, ya sea propio o alquilado” (p.4).

Para Anaya (2011), “los fundamentos de una organización eficiente del almacén se basa fundamentalmente en dos principios: (1) Maximizar el espacio disponible en términos de metros cúbicos. (2) Minimizar las operaciones de manipulación y transporte interno” (p.106).

Procedimientos contables

Rodríguez (2009) expuso que la contabilidad como procedimiento es una herramienta de control, pues suministra información útil a la administración; dicha información se obtiene como resultado de su función. Desde el punto de vista de sistemas, la contabilidad es un conjunto de procedimientos por medio de los cuales se lleva a cabo el registro y el control de las operaciones cuyo objetivo es de tener información constante, veraz y oportuna (pp.65, 66).

Tabla 4

Condiciones del control de inventario

Condición	Registro de control de inventario
Cuando sus ingresos brutos anuales durante el ejercicio precedente hayan sido mayores a 1500 UIT del ejercicio en curso.	Deberían llevar un registro permanente valorizado (Kárdex valorizado) y un sistema de contabilidad de costos. Adicionalmente, deberán realizar un inventario físico de costos.
Cuando sus ingresos brutos anuales durante el ejercicio precedente hayan sido mayores de 500 UIT hasta 1500 UIT del ejercicio en curso.	Deberían llevar un registro permanente en unidades (Kárdex en unidades) y un sistema de contabilidad de costos. Asimismo, deberán realizar un inventario físico en cada ejercicio.
Cuando sus ingresos brutos anuales durante el ejercicio precedente hayan sido inferiores a 500 UIT del ejercicio en curso.	Deberán practicar inventarios físicos de sus existencias al final del ejercicio.

Fuente: SUNAT (2016). INFORME N.º 0135-2015-SUNAT/5D0000

Para Carreño (2011), el Kardex es un instrumento físico o electrónico que registra las transacciones de ingresos como entradas de producción, transferencia entre almacenes y/o devoluciones de los clientes, entre otros y las salidas por ventas, transferencias, devoluciones a proveedores, entre otros de un almacén.

El kardex es controlado con la ecuación de ajuste de inventarios; donde calculamos el inventario final de un periodo a través del inventario inicial y las transacciones realizadas, es decir al inventario inicial se agregan las entradas y se deducen las salidas (Carreño, 2011, p.49).

Dimensión 3. Vigilancia de procedimientos

Según Rodríguez (2009), la vigilancia es un tipo fundamental de retroalimentación en las empresas, es decir, la recolección, análisis y evaluación de toda información relacionada con las actividades que trata de administrar. El administrador recibe información del comportamiento de la estructura organizacional, y debe ser capaz de percibir los cambios que afectarán a su área, además no basta saber que algo está funcionando mal sino qué medidas solucionarán el problema. Por ello la vigilancia y la introducción de cambios en el área son aspectos de la coordinación íntimamente relacionados; es decir, causa - efecto (pp.68, 69).

Claros (2012) dice que la vigilancia o “la supervisión competente ayuda a asegurar que los objetivos de control interno sean alcanzados” (p.36).

Monitoreo de Actividades

Para Fonseca (2011), el monitoreo de actividades, también llamado supervisión, es un proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo; proporcionando así seguridad razonable del logro de objetivos de control. El monitoreo tiene la capacidad de identificar y corregir las deficiencias por falla en los controles, evitando así que los estados financieros incluyan errores materiales.

El monitoreo permite a las personas reaccionar en forma rápida cuando se identifica controles débiles, insuficientes, o innecesarios; brinda un valor agregando a la organización de tres maneras:

- Permite determinar si el sistema de control interno opera con efectividad.

- Mejora la efectividad y eficiencia global de la organización.

- Promueve la operación del buen control.

Por otro lado, Claros (2012) indica que “referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, a fin de cuidar y asegurar, respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de objetivos de control interno” (p.44).

Controles físicos de inventarios

El control físico de Inventarios, se inicia a partir de un inventario físico, el cual, debe realizarse como una acción integral y con una metodología que afirme su éxito final, cuyo objetivo es el de asegurar en forma confiable que las existencias físicas en almacén sean iguales a las del Sistema de Kardex Físico, lo cual permitirá:

- Una adecuada planeación para la reposición de stocks, evitando su obesidad.

- El espacio absolutamente necesario para un buen almacenamiento.

La transparencia de los rubros de inventario y Costo de Ventas en los estados financieros

La responsabilidad de la custodia y el control físico de las existencias, está a cargo del almacén; pero la transparencia y veracidad de sus saldos recae en el departamento de contabilidad, debido al impacto directo que tiene sobre el balance general y los resultados del ejercicio; por tanto la responsabilidad final de ambos recaerá en la gerencia de administración y finanzas.

Las metodologías de inventario físico pueden ser variadas, dependiendo del tipo de producto, su almacenamiento, su codificación y su control contable; pero siempre, una buena metodología debe estar dividida en tres fases importantes claramente definidas. (I) Fase de actividades preliminares; ordenar previamente el stock, contar con la documentación necesaria, conocer el lugar de cada producto. (II) Fase de conteo; se realizan 2 conteos al barrer por personal diferente a cada conteo, el cual se registrarán en unas fichas de inventario. (III) Fase de verificación de conteo; comparación de las fichas de inventario N°1 vs N°2 y luego se comparará con el sistema de kardex para pasar a actualizar dicho stock.

Un Inventario Físico realizado con una buena metodología permitirá a la empresa: contar con existencias totalmente ordenadas y almacenadas, conocer el stock exacto, tener la base de su ajuste contable, con el debido sustento para las autoridades tributarias y contar con el Sistema de Kárdex de Almacén totalmente actualizado (Carreño, 2011, pp.1-3).

Ajuste a los Inventarios

Muchas empresas al practicar los inventarios físicos de sus existencias, se encuentran faltantes y sobrantes, que son el resultado de conciliar el inventario físico tomado por la empresa con el Kardex Contable de las existencias; así como también con existencias que han perdido su valor de utilización económica por estar obsoletas o deterioradas, su tratamiento es como sigue:

Tratamiento contable:

Si el ajuste de los faltantes y sobrantes no fuera significativo, se considera como parte de la propia operatividad del negocio pudiendo ser cargado y/o abonado directamente a la cuenta Costo de Ventas.

Si el ajuste de los faltantes y sobrantes fuera significativo, deberá ser cargado y abonado a los resultados en cuentas separadas, después de la utilidad operativa.

Tratamiento tributario:

El tratamiento tributario para los faltantes y sobrantes es paradójico, pues si bien el gasto contabilizado por los faltantes de inventario no es reconocido como tal, el ingreso contabilizado por los sobrantes de inventario sí debe ser reconocido como ganancia. De acuerdo al inciso f) del artículo 37° de la Ley del Impuesto a la Renta y el inciso c) del artículo 21° del Reglamento del Impuesto a la Renta la destrucción de mercaderías debidamente acreditada constituye un gasto deducible tributariamente. Para tal efecto, deberá comunicarse a la SUNAT mediante una carta incluyendo la relación de existencias a ser destruidas o incineradas, así como la fecha de la destrucción, con una anticipación de seis días hábiles, quedando a potestad de la SUNAT el asistir o no, se debe llevar a cabo en presencia de un Notario Público o Juez de Paz; de no ser así, esta operación no sería aceptada como gasto tributariamente, por lo que, tendría que ser reparado en la Declaración Jurada, así mismo la empresa tendría que reintegrar el Impuesto General a las Ventas tomado como crédito fiscal al momento que efectuó la compra de estas mercaderías.

Bajo los dos casos mencionados, la gerencia deberá tomar la decisión de ajustar contablemente sus inventarios, a fin de reflejar lo más razonablemente el saldo contable de la cuenta Existencias. Además, deberá tomar en cuenta el efecto financiero y tributario de estos en los estados financieros.

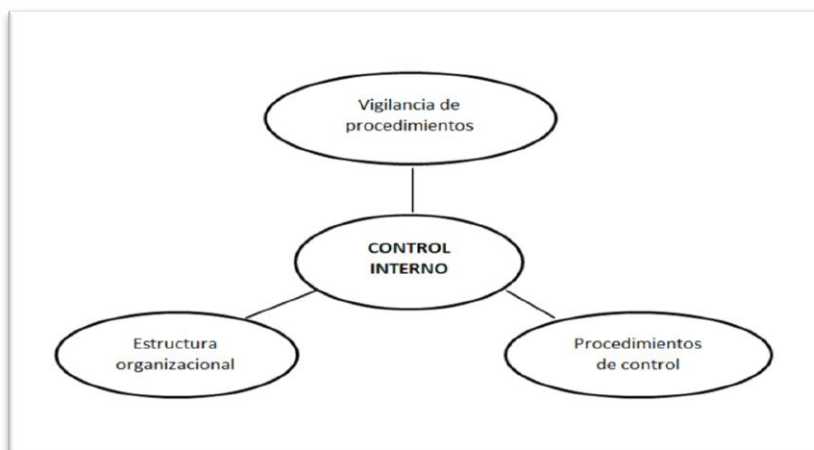


Figura 2. Dimensiones del control interno

Fuente: Rodríguez (2009)

1.3 Justificación

El presente trabajo se realizó con la finalidad de conocer con criterio analítico, cual es la relación entre la gestión estratégica y control interno en el área de administración de ventas de la empresa Derco, 2016. Con esta investigación, con los conocimientos emitidos, se beneficiarán principalmente los profesionales encargados del control interno así como los que direccionan la gestión estratégica en sus empresas y desean la mejora de este.

Además, el presente estudio será un antecedente relevante para realizar investigaciones posteriores, ya que será un antecedente importante para este tipo de investigación, también se beneficiara a los colaboradores de Derco, los resultados pueden ayudar en modo de indicador para ver qué puntos débiles tienen percibidos dentro de la compañía.

La investigación permitirá tomar medidas que ayuden a resolver un problema o, por lo menos, proponer estrategias que al aplicarse contribuirán a resolverlo. La gestión estratégica es un tema que ha cobrado gran importancia en el mundo empresarial considerando que es el recurso humano el elemento importante para lograr el control interno en cualquier empresa, dado que busca integrar el conocimiento individual y colectivo para el logro de objetivos previamente definidos. Asimismo, se considera importante en el aspecto

organizativo, por cuanto tiende a contribuir en la empresa en la resolución de problemas específicos relacionados con la gestión estratégica y su utilización efectiva, a los fines de adecuar el mismo según las necesidades de su entorno, lo que coadyuvará a mejorar las eficiencias operativa y funcional, explorar las sinergias existentes, introducir las tecnologías de información y comunicación y la aplicación correcta del control interno.

1.4 Problema

En el mundo, considerando que en estos tiempos donde la globalización, el avance científico y la tecnología traen cambios a pasos gigantes la gestión estratégica y el control interno es una causal que impulsa el logro de objetivos de la organización a nivel mundial y es donde se debe reflexionar sobre la importancia de este elemento como una herramienta estratégica que debe ser considerada por toda organización para alcanzar mayores niveles de productividad en la empresa.

En el Perú, así como en esta parte de la región, la globalización ha impactado trayendo como secuela la rápida evolución del control interno. Al ser un país que exporta sus mejores productos al mundo para generar nuevas oportunidades. Sin embargo, ello también ha traído una serie de problemas que surgen de la adaptación a estos cambios vertiginosos.

Es por ello que para la empresa Derco, la gestión estratégica representa la estrategia más valiosa para el funcionamiento de la organización. Pero, en los últimos años, no se ha observado un cumplimiento positivo de esta gestión debido a que todos aplican distintas concepciones y factores de lo que es gestión estratégica. Ante tal disyuntiva, la investigación propone la concepción de Bonicatto y Wagner (2005) quienes señalan a la gestión estratégica como un proceso general que comprende la eficacia, (D5) comprendiendo la planificación estratégica que cuyo compromiso se da más con la eficiencia en relación con otros componentes de la gestión, siendo responsables los gerentes quienes velan por el desarrollo y la (D3) implementación de las estrategias (p.5).

Todo ser humano orienta su conducta hacia objetivos y metas, bien sea organizacional o personal, en respuesta (D1) a estímulos internos y externos que recibe. La gestión estratégica apunta a la razón de ser misma, (D2) es la que corresponde a toda empresa, es lo que da dirección y liderazgo. (D3) Es junto al control interno lo que produce cambios en la empresa.

Por las razones antes expuestas, en las empresas del Perú no se perciben con claridad la gestión estratégica de los gerentes que vienen impartiendo en las empresas, ya sean estas públicas o privadas desde esta perspectiva se ve a la gestión estratégica como aquella que proporciona información para descubrir la incidencia que ésta puede tener en el comportamiento del colaborador en las diferentes áreas.

En la Empresa Derco, lo primero que se observa es que no cuentan con un MOF (Manual de Organización y funciones). El personal que ingresa a laborar en las distintas áreas de la empresa no tiene un documento el cual pueda leer para saber cuáles son sus funciones, su gerente y/o jefe inmediato es quien le indica las funciones, las políticas y el procedimiento. Esto lo trasmite de manera verbal y según el conocimiento que pueda tener, en la mayoría de los casos el gerente y/o Jefe inmediato desconoce esto y en este caso indica a otro colaborador que realiza las mismas funciones que le explique estas al nuevo colaborador que ingresa a la empresa.

También hay deficiencias en la gestión estratégica, porque el gerente tiene poco conocimiento del tema para el caso de una compra de algún bien y/o servicio que pueda necesitar. Además, omite el procedimiento de compras que indica como mínimo realizar la proforma de cinco empresas para luego de esto recién realizar la compra. Otro de los casos es que algunas gerencias solicitan al área de administración de ventas facturar solo con el ok de esta gerencia sin cumplir con lo que indica el procedimiento.

La importancia de esta investigación radica en poder determinar si existe una relación entre la gestión estratégica y el control interno. Además, constituye un valioso aporte en función al análisis sobre la labor de los gerentes

como líderes y su incidencia en el control interno.

Problema general

¿Existe relación entre la gestión estratégica y control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Existe relación entre el análisis de la organización y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016?

Problema específico 2

¿Existe relación entre la caracterización de la demanda y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016?

Problema específico 3

¿Existe relación entre el análisis situacional y formulación de estrategias y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016?

Problema específico 4

¿Existe relación entre el fortalecimiento del espacio de planificación en la gestión y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016?

Problema específico 5

¿Existe relación entre la agenda de la gestión planificada y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016?

Problema específico 6

¿Existe relación entre la comunicación como elemento de la gestión y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016?

1.5 Hipótesis

Hipótesis general

Es positiva y significativa la relación entre la gestión estratégica y control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Es positiva y significativa la relación entre el análisis de la organización y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Hipótesis específica 2

Es positiva y significativa la relación entre la caracterización de la demanda y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Hipótesis específica 3

Es positiva y significativa la relación entre el análisis situacional y formulación de estrategias y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Hipótesis específica 4

Es positiva y significativa la relación entre el fortalecimiento del espacio de planificación en la gestión y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Hipótesis específica 5

Es positiva y significativa la relación entre la agenda de la gestión planificada y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Hipótesis específica 6

Es positiva y significativa la relación entre la comunicación como elemento de la gestión y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

1.6 Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión estratégica y control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación entre el análisis de la organización y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Objetivo específico 2

Determinar la relación entre la caracterización de la demanda y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre el análisis situacional y formulación de estrategias y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Objetivo específico 4

Determinar la relación entre el fortalecimiento del espacio de planificación en la gestión y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Objetivo específico 5

Determinar la relación entre la agenda de la gestión planificada y el control

interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Objetivo específico 6

Determinar la relación entre la comunicación como elemento de la gestión y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

II. MARCO METODOLOGICO

2.1. Variables de la investigación

Variable 01:

La primera variable de la investigación es Gestión Estratégica.

Variable 02:

La segunda variable de la investigación es Control Interno.

Variable 01: Gestión Estratégica.

Bonicatto y Wagner (2005) definieron que la gestión estratégica es un proceso general que comprende la eficacia, comprendiendo la planificación estratégica que cuyo compromiso se da más con la eficiencia en relación con otros componentes de la gestión, siendo responsables los gerentes quienes velan por el desarrollo y la implementación de las estrategias (p.5).

Primera Dimensión: El análisis de la organización

Bonicatto y Wagner (2005), definieron que el análisis de la organización es una metodología que utilizan los profesionales, los equipos técnicos y las organizaciones que se encuentran en total actividad para proyectarse con perspectivas y procesos novedosos que no permiten alterar el conjunto de rutinas o esquemas de trabajo que requieren ser innovados en todo momento (p.17).

Segunda Dimensión: Caracterización de la demanda

Bonicatto y Wagner (2005), definieron a la caracterización de la demanda como generar para empezar el proceso del análisis del entorno multiactoral que regule en forma provisional el trabajo sobre la demanda inicial que normalmente son malestares expresados y enfrentar los problemas que aparecen en el ambiente empresarial la cual se realizó durante la etapa de la planificación (p.27).

Tercera Dimensión: El análisis situacional y la formulación de estrategias

Bonicatto y Wagner (2005), definieron que es de una necesidad conocer la situación y las estrategias que se puede aplicar dentro de la organización. Conocer esta dimensión es muy importante porque generar acciones potentes

y pertinentes. Aquí es importante conocer las necesidades por áreas o divisiones, puesto que el ser humano comprende como enfrentar los problemas y el equipamiento de acciones para modificarlos (p. 29).

Cuarta Dimensión: Fortalecimiento del espacio de planificación en la gestión
Bonicatto y Wagner (2005), para fortalecer el espacio de planificación, se plantea partiendo de una serie de actividades que permiten lograr el posicionamiento por parte de los involucrados. Es muy importante dar inicio e impulsar la gestión estratégica y planificada como un principio fundamental dentro de la empresa, tomando acuerdos sobre sus propias prácticas y reflexionando sobre ellos mismos (p.39).

Quinta Dimensión: La agenda de la gestión planificada
Bonicatto y Wagner (2005) definieron que toda organización conduce, ejecuta y monitorea el plan establecido. Su mirada siempre está pendiente sobre el logro de los resultados de acuerdo a los objetivos propuestos por la empresa. Las propuestas son para mejorar los procesos a partir de los resultados, para ello todos los equipos laboran con tal de cumplirlas con sus responsabilidades (p.39).

Sexta Dimensión: La comunicación como elemento de la gestión
Bonicatto y Wagner (2005) definieron a la comunicación como una luz que guía en la oscuridad. Las empresas en el presente siglo XXI, no manejan una buena comunicación entre sus miembros tienen muchos problemas. Entre tanto los que si maneja una comunicación horizontal y asertiva son los que obtienen mejores resultados en la productividad y en la rentabilidad (p.48).

Variable 02: Control Interno

Rodríguez (2009) definió que el control interno es una parte del control que tiene sus bases en los procedimientos y los métodos, adaptados por cada empresa de una manera coherente para proteger sus recursos para evitar las sustracciones, los estafas o la ineficiencia; el control interno proporciona la exactitud y la confiabilidad de los todos los informes contables y administrativos; asimismo apoya y mide la eficiencia y la eficacia de la

empresa y de las operaciones de todas áreas y mucho otros consideran que es pertinente medir las funciones del personal, con la finalidad de alcanzar una buena coordinación y comprobación de los trabajos efectuados (p.49).

Primera Dimensión: Estructura organizacional

Rodríguez (2009), definió la estructura organizacional como proceso para alcanzar un objetivo planificado. La organización de una empresa es primordial y establecer su estructura se toma en cuenta el tipo de empresa que corresponde de acuerdo al volumen de las operaciones. Conocer la estructura organizacional de una empresa es muy importante porque permite canalizar con facilidad el control interno de la misma (p.58).

Segunda Dimensión: Procedimientos de control

Rodríguez (2009) Los procedimientos son un conjunto de operaciones establecidas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer tal o cual trabajo de rutina (p.63).

Tercera Dimensión: Vigilancia de procedimientos

Rodríguez (2009), la vigilancia es primordial en la retroalimentación en las empresas, la recolección, el análisis y la evaluación de las informaciones conexas con las actividades que se administra. Todo administrador recaba información sobre el comportamiento de la estructura organizacional y es capaz de percibir los cambios que se producen en el área. Por otro lado, la vigilancia y la introducción son cambios que se produce en coordinación netamente relacionada (p.69).

2.2. Operacionalización de las variables

Variable 01: Gestión estratégica

Para el recojo de información de la primera variable se utilizó un cuestionario dirigido a los colaboradores dicho instrumento consta de 24 ítems, que facilitó la obtención de resultados que permitan conocer la Gestión estratégica utilizados por en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016., según la tabla 5.

Tabla 5

Cantidad de ítems por dimensiones: Variable 01 Gestión Estratégica

Dimensiones	Ítems	Número de Ítems
1) El Análisis de la organización	1-6	6
2) Caracterización de la demanda	7-9	3
3) Caracterización de la demanda	10-13	4
4) Fortalecimiento del espacio de planificación en la gestión	14-16	3
5) La agenda de la gestión planificada	17-21	5
6) La comunicación como elemento de la gestión	22-24	3
	Total de Ítems	24

Fuente: Bonicatto y Wagner (2005)

El cuestionario aplicado a los colaboradores, para recoger información respecto a la gestión estratégica utilizados por el área administrativa de ventas de la empresa fue en septiembre Derco, 2016; tiene la siguiente escala de medición, según la tabla 6.

Tabla 6

Escala de medición: Variable 01 Gestión Estratégica

Índices	Puntaje
a) Nunca	1
b) Casi nunca	2
c) A veces	3
d) Casi siempre	4
e) Siempre	5

Fuente: Robinson *et. al.* (1995) / Adaptado por el Investigador

El cuestionario aplicado a los colaboradores, para recoger información respecto a la gestión estratégica utilizados por el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016, tienen las siguientes dimensiones y sus respectivos indicadores, según muestra la tabla 7.

Tabla 7

Variables, dimensiones e indicadores: Variable 01 Gestión Estratégica

Variable	Dimensiones	Indicadores
Variable 01: Gestión Estratégica	I. El Análisis de la organización	1. Identifica el organigrama 2. Conoce los objetivos 3. Toma de decisiones 4. Equipos de trabajo 5. Problemas nuevos 6. Los procesos críticos en la organización
	II. Caracterización de la demanda	1. Identifica la necesidad de planificación 2. Conoce las estrategias 3. Identifica el alcance y el tiempo de proceso de planificación
	III. Análisis situacional y la formulación de estrategias	1. Problemas más resaltantes 2. Identifica los procesos 3. Describe el problema 4. Prioriza los problemas
	IV. Fortalecimiento del espacio de planificación de la gestión	1. Identifica las características 2. Actores claves 3. Sistematizan los acuerdos y disensos
	V. La agenda de la gestión planificada	1. Capacitación del personal 2. Distribución de la responsabilidad 3. Viabiliza el proceso de planificación 4. Evalúa el logro de resultados 5. Genera espacios de reflexión
	VI. La comunicación como elemento de la gestión	1. Plan de comunicación 2. Los recursos de la comunicación 3. Opinión de los diferentes actores

Fuente: Bonicatto y Wagner (2005)

Variable 02: Control Interno

Para el recojo de información de la segunda variable se utilizó un cuestionario dirigido a los colaboradores, dicho instrumento consta de 7 ítems, que facilitaron la obtención de datos que permitan conocer el control interno por el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016, según la tabla 8.

Tabla 8

Cantidad de Ítems por dimensiones - Variable 02 Control Interno

	Dimensiones	Ítems	Número de Ítems
7)	Estructura Organizacional	1-3	3
8)	Procedimientos de control	4-5	2
9)	Vigilancia de procedimientos	6-7	2
		Total de Ítems	7

Fuente: Rodriguez (2009)

La encuesta aplicada a los colaboradores, para recoger información respecto al control interno por el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016, tiene la siguiente escala de medición, según la tabla 9.

Tabla 9

Escala de medición: Variable 02 Control Interno

Índices	Puntaje
a) Nunca	1
b) Casi nunca	2
c) A veces	3
d) Casi siempre	4
e) Siempre	5

Fuente: Monjas (2007) / Adaptado por el Investigador

El cuestionario aplicado a los colaboradores, para recoger información respecto al control interno utilizados por el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016, tienen las siguientes dimensiones y sus respectivos indicadores, según muestra la tabla 10.

Tabla 10

Variables, dimensiones e indicadores: Variable 02 Control Interno

Variable	Dimensiones	Indicadores
Variable 02: Control Interno	I.Estructura Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización 2. Manual de organización y funciones 3. Personal capacitado
	II. Procedimientos de control	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procedimientos contables 2. Monitoreo de actividades
	III. Vigilancia de procedimientos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procedimientos 2. Políticas de ventas

Fuente: Rodríguez (2009)

2.3. Método de la investigación

La investigación se realizó bajo el método hipotético deductivo, según Cegarra (2011), establece que el método hipotético deductivo, consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles de la muestra si estos están de acuerdo con aquellas hipótesis planteadas (p. 82). El método hipotético – deductivo, tiene varios pasos esenciales: Observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de resultados comprobando la verdad de los enunciados. Este método obliga al investigador a combinar la reflexión racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad (la observación y la verificación).

2.4. Tipo de Investigación

Según la finalidad, la presente investigación es de tipo básica sustantivo, Sierra (2002) expresa que la investigación social aplicada busca mejorar la sociedad y resolver sus problemas, es decir consiste en la aplicación de los logros de la investigación básica, de la que por tanto depende, a los fines indicados” (p.11).

Según el alcance, la presente investigación es de tipo correlacional, Hernández et al. (2014) expresan que la investigación correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p.93).

2.5. Diseño de la Investigación

La presente investigación está enmarcada según el diseño NO experimental de forma transeccional - correlacional.

Hernández *et al.* (2014) expresan que la investigación no experimental son: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para

después analizarlos” (p.152). Los diseños transeccionales – correlacionales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, según muestra la figura 1.

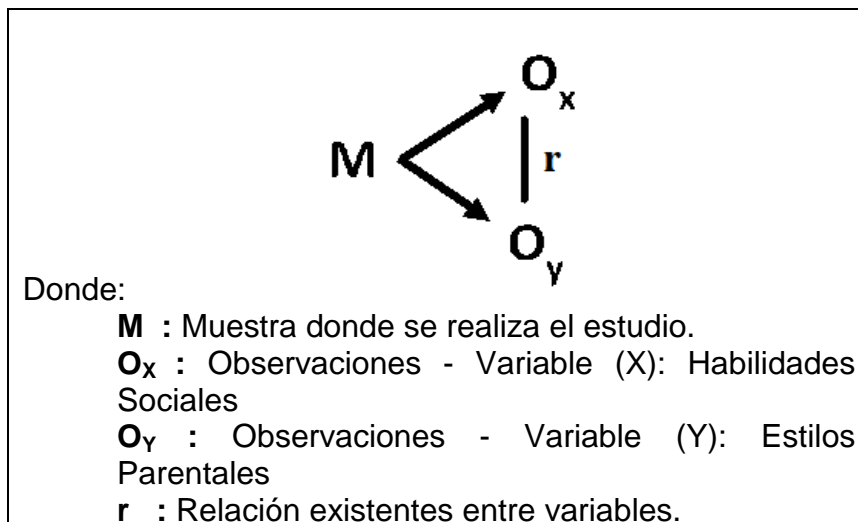


Figura 3. Diseño de la Investigación
Fuente: Hernández (2014) / Adaptado por el investigador

2.6. Población, muestra y muestreo

2.6.1 Población de estudio

La población de estudio correspondiente a la presente investigación, estará conformada por 40 colaboradores del área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016, según muestra la tabla 11.

Tabla 11

Población de Estudio – Colaboradores

Colaboradores	Total colaboradores
40	40
Total	40

Fuente: Relación del personal (2015)/ Adaptado por el Investigador

2.6.2 Muestra de estudio

La muestra de estudio es del tipo probabilístico y estará compuesto por 40 colaboradores del área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Tabla 12

Cálculo Estadístico del tamaño de la Muestra

Nivel de confianza (%)	95	
Valor en tabla Normal (Z)	1.96	
Tamaño de la población (N)	100	
p: proporción de desempeño adecuado	p=0.5	$n = 40$
q: proporción de desempeño inadecuado	q=0.5	
d: nivel de precisión fijado por el investigador	d=5%=0.05	$n \approx 40$

Fuente: Rufino Moya (2010)/ Adaptado por el Investigador.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1 Técnica de recolección de datos

Para recoger los datos de la variable 01 Gestión Estratégica, se utilizó la técnica de la encuesta y para recopilar los datos de la variable 02 Control Interno se utilizó la técnica de la encuesta.

2.7.2 Instrumentos de recolección de datos

El instrumento utilizado para recoger datos de la variable 01: Gestión Estratégica fue un cuestionario y para recoger los datos de la variable 02 Control Interno fue un cuestionario.

Instrumento - Variable 01: Gestión Estratégica

- 1) Nombre: Cuestionario de Gestión Estratégica
- 2) Autor: Robinson et. al. (1995), adaptado por Diana Cantos Bernal (2016).
- 3) Objetivo: Determinar el nivel de Gestión estratégica.
- 4) Lugar de aplicación: Instalaciones de la empresa Derco.
- 5) Forma de aplicación: Directa
- 6) Duración de la Aplicación: 10 minutos
- 7) Descripción del instrumento: Este instrumento es un cuestionario de

aplicación individual a, que consta de 24 ítems de respuesta múltiple, bajo la escala Likert.

8) Escala de Medición

El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a su propia percepción, según lo establece la tabla 13.

Tabla 13

Escala de medición: Variable 01 Gestión Estratégica

Índices	Puntaje
a) Siempre	5
b) Casi siempre	4
c) A veces	3
d) Casi nunca	2
e) Nunca	1

Fuente: Hernández (2014) / Adaptado por el Investigador

9) Proceso de Baremación

Se realiza el proceso de baremación referente a la variable 01 Gestión Estratégica que consta de 24 ítems, según muestra la tabla 14.

a) Máximo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

$$\text{Máximo puntaje} = (5 \times 24) = 120$$

b) Mínimo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

$$\text{Mínimo puntaje} = (1 \times 24) = 24$$

c) Rango $R = 120 - 24 = 96$

d) Amplitud $A = (96 / 3) = 32$

e) Primer Intervalo [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>

Primer Intervalo [24; 56 >

Segundo Intervalo [56; 88>

Tercer Intervalo [88; 120>

Tabla 14

Niveles de Gestión Estratégica

Índices	Intervalo
a) Bueno	[88 ; 120>
b) Regular	[56 ; 88>
c) Malo	[24 ; 56>

Fuente: Hernández (2014) / Adaptado por el Investigador

En forma análoga, se realiza el proceso de Baremación para las dimensiones de la variable 01, según muestra la tabla 15.

Tabla 15

Niveles de las dimensiones de la variable 01 Gestión Estratégica

	Dimensión 1 (011)	Dimensión 2 (01)	Dimensión 3 (01)	Dimensión 4 (01)	Dimensión 5 (01)	Dimensión 6 (01)
Cantidad de Ítems	6	3	4	3	5	3
Puntaje Máximo	30	15	20	15	25	15
Puntaje Mínimo	6	3	4	3	5	3
Rango	24	12	16	12	20	12
Amplitud (A)	8	4	5	4	7	4

Fuente: Elaborado por el Investigador

El consolidado de los niveles correspondiente a las dimensiones de la variable 01 Gestión Estratégica, se muestra en la tabla 16.

Tabla 16

Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable 01 Gestión Estratégica

Índices	Dimensión 1 (01)	Dimensión 2 (01)	Dimensión 3 (01)	Dimensión 4 (01)	Dimensión 5 (01)	Dimensión 6 (01)
a) Bueno	[22 ; 30]	[21 ;15]	[14 ; 19]	[11 ; 15]	[19 ; 26]	[11 ; 15]
b) Regular	[14; 22>	[7; 11>	[9 ; 14>	[7 ;11>	[12 ; 19>	[7 ; 11>
c) Malo	[6 ; 14>	[3 ; 7>	[4 ; 9>	[3 ; 7>	[5 ; 12>	[3 ; 7>

Fuente: Elaborado por el Investigador

Instrumento - Variable 02: Control Interno

- Nombre: Cuestionario para Control Interno
- Autora: Monjas, María Inés (2007) adaptado por Diana Cantos Bernal (2016).
- Objetivo: Determinar el nivel del control interno
- Lugar de aplicación: Instalaciones de la empresa Derco
- Forma de aplicación: Directa
- Duración de la Aplicación: 10 minutos
- Descripción del instrumento: El instrumento es un cuestionario impreso de aplicación individual al colaborador por parte del docente a cargo, consta de 7 ítems de respuesta múltiple, bajo la escala Likert.
- Escala de Medición

El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a su propia percepción, según lo establece la tabla 17.

Tabla 17

Escala de medición y rangos: Variable 02 Control Interno

Índices	Puntaje
a) Siempre	5
b) Casi siempre	4
c) A veces	3
d) Casi nunca	2
e) Nunca	1

Fuente: Hernández (2014) / Adaptado por el Investigador

Proceso de Baremación

Se realiza el proceso de baremación referente a la variable 02 Control Interno, que consta de 7 ítems, según muestra la tabla 18.

- a) Máximo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)
Máximo puntaje = $(5 \times 7) = 35$
- b) Mínimo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)
Mínimo puntaje = $(1 \times 7) = 7$
- c) Rango $R = 35 - 7 = 28$
- d) Amplitud $A = (28 / 3) = 9$
- e) Primer Intervalo [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>
Primer Intervalo [7; 16>
Segundo Intervalo [16; 25>
Tercer Intervalo [25; 34]

Tabla 18

Niveles de Control Interno

Índices	Intervalo
a) Bueno	[25; 34]
b) Regular	[16; 25>
c) Malo	[7; 16>

Fuente: Hernández (2014) / Adaptado por el Investigador

En forma análoga, se realiza el proceso de Baremación para las dimensiones, de la variable 02 según muestra la tabla 19.

Tabla 19

Niveles de las dimensiones de la Variable 02 Control interno

	Dimensión 1 (02)	Dimensión 2 (02)	Dimensión 3 (02)
Cantidad Ítems	3	2	2
Puntaje Máximo	15	10	10
Puntaje Mínimo	3	2	2
Rango	12	8	8
Amplitud (A)	4	3	3

Fuente: Elaborado por el Investigador

El consolidado de los niveles correspondiente a las dimensiones de la variable 02 Control Interno, se muestra en la tabla 20.

Tabla 20

Consolidado de Niveles de las dimensiones de la Variable 02: Control Interno

Índices	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3
	(02)	(02)	(02)
a) Bueno	[11 ; 15]	[8 ; 11]	[8 ; 11]
b) Regular	[7; 11 >	[5 ; 8 >	[5 ; 8 >
c) Malo	[3 ; 7 >	[2 ; 5 >	[2 ; 5 >

2.7.3 Validez y confiabilidad de los instrumentos

Tabla 21

Criterios de Evaluación por Expertos

criterios de evaluación							
relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		relación entre el indicador y el ítems		relación entre el ítems y la opción de respuesta	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO

Confiabilidad de los datos de los Instrumentos

La consistencia interna de los datos del cuestionario aplicado para medir la variable 01: Gestión Estratégica, fue estimado mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach” para cada una de sus dimensiones, siendo el valor de 0.811 para los 6 ítems relacionados con el análisis de la organización; 0.927 para los 3 ítems relacionados con la caracterización de la demanda; 0.824 para los 4 ítems relacionados con el análisis situacional y la formulación de estrategias; 0.864 para los 3 ítems relacionados con el fortalecimiento del espacio de planificación en la gestión; 0.856 para los 5 ítems relacionados con la agenda de la gestión planificada; y de 0.821 para los 3 ítems correspondientes a la comunicación como elemento de la gestión, lo cual representa una confiabilidad alta, según muestra la tabla 23.

Tabla 22

Alfa de Cronbach: Variable 01 Gestión Estratégica

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Número de ítems
El Análisis de la organización	0.811	6
Caracterización de la demanda	0.927	3
El Análisis situacional y la formulación de estrategias	0.824	4
Fortalecimiento del espacio de planificación de la gestión	0.864	3
La agenda de la gestión planificada	0.856	5
La comunicación como elemento de la gestión	0.821	3

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Derco

La consistencia interna de los datos de la ficha de observación aplicada para medir la variable 02: Control Interno, fue estimado mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach”, cuyo valor es de 0.865, lo cual representa una confiabilidad alta, según muestra la tabla 24.

Tabla 23

Alfa de Cronbach: Variable 02 Control Interno

Alfa de Cronbach	Número de ítems
0.865	7

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Derco

2.8 Métodos de análisis de datos

El método para el análisis de datos, está basado en la aplicación de los instrumentos de medición, los instrumentos fueron filtrados por el juicio de 3 expertos y la confiabilidad de los datos internos de los instrumentos, se determinó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach.

Luego se elaboró la base de datos para ambas variables con los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de medición para luego ser procesados mediante el análisis descriptivo e inferencial usando el programa SPSS y el Excel 2010.

Para llevar a cabo la prueba de hipótesis, se realizó de acuerdo a la estadística paramétrica o no paramétrica.

Para llevar a cabo la discusión de los resultados, éstos se realizaron mediante la contrastación entre los resultados de los antecedentes y los resultados obtenidos en el proceso de la investigación.

Las conclusiones se formularon teniendo en cuenta la discusión de los resultados en relación a los planteamientos del problema, objetivos, marco teórico y la contrastación de las hipótesis, con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes expuestas en dicho estudio.

2.9 Aspectos éticos

De acuerdo a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales, debido que se trabajó con estudiantes; por lo tanto la investigación contó con la autorización correspondiente de la dirección de la institución educativa y la participación voluntaria de cada padre de familia y docente. Asimismo, se mantiene el anonimato de cada participante y el respeto hacia el evaluado en todo momento antes, durante y después del proceso; resguardando los datos recogidos sin juzgar la información obtenida.

III. RESULTADOS

3.1 Análisis descriptivo de los resultados

3.1.1 Descripción de la Variable 01: Gestión Estratégica

Tabla 24

Descripción de los Niveles de la Gestión estratégica

Niveles	El Análisis de la organización		Caracterización de la demanda		El Análisis situacional y la formulación de estrategias		Fortalecimiento del espacio de planificación de la gestión		La agenda de la gestión planificada		La comunicación como elemento de la gestión	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo (24-56)	5	13	3	8	4	10	3	8	5	13	3	8
Regular (56-88)	24	60	19	48	31	78	32	80	29	73	23	58
Bueno (88-120)	11	28	18	45	5	13	5	13	6	15	14	35
Total	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100

Fuente: Elaborado por el Investigador

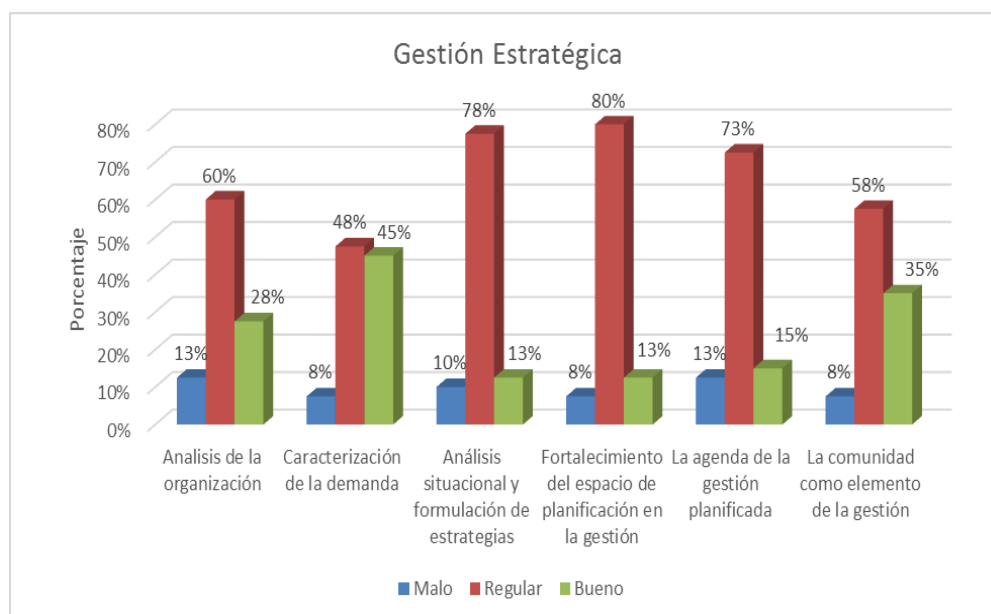


Figura 4. Niveles de las dimensiones de la variable gestión estratégica
Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 24 y figura 4 relacionadas con los niveles de la gestión estratégica se observa que la dimensión Fortalecimiento del espacio de planificación en la gestión la mayoría de los colaboradores (32) presentan un nivel regular (80%) y el análisis situacional y la formulación de la estrategia la mayoría de los colaboradores (31) presentan un nivel regular (78%). Esto es indicativo que ambas dimensiones son las más predominantes en la gestión estratégica. Esto indica que se identifican los problemas además que se promueve el desarrollo en sus procesos.

3.1.2 Descripción de resultados de la Variable 02: Control Interno

Tabla 25

Descripción de los Niveles de las Control Interno

Niveles	Frecuencia f	Porcentaje %
Malo (7-16)	5	13
Regular (16-25)	32	80
Bueno (25-34)	3	8
Total	40	100

Fuente: Elaborado por el Investigador

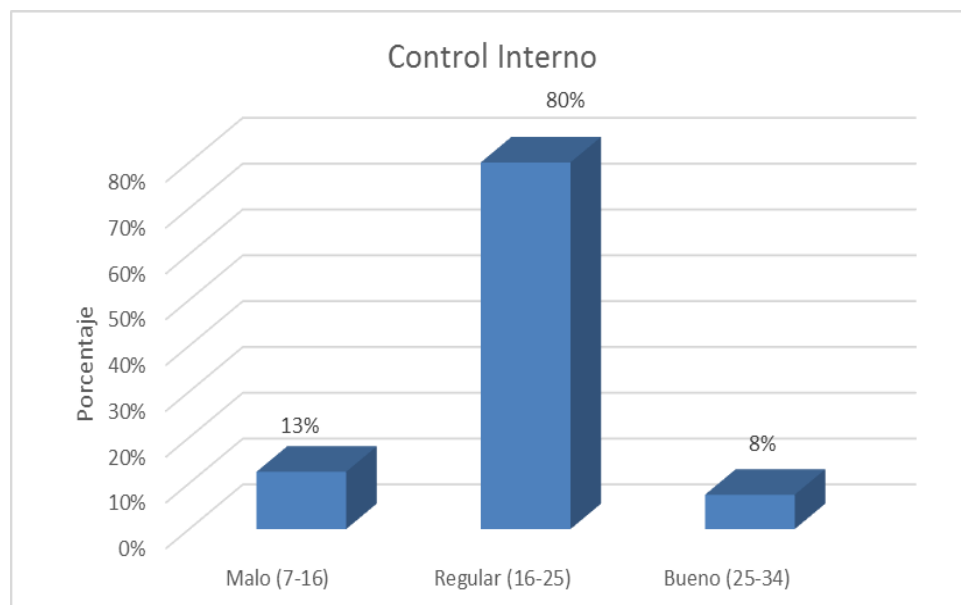


Figura 5. Niveles del Control Interno
Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 25 y figura 5 relacionadas con los niveles del control interno se observa que, de los 40 colaboradores encuestados, el 8% (3) colaboradores tiene un nivel “bueno”, el 80% (32) colaboradores tiene un nivel “regular” y un 13% (5) colaboradores tiene un nivel “bajo” en el control interno. Se concluye que el nivel predominante de control interno es el “regular”.

3.2 Análisis inferencial de los resultados

Para la demostración de la hipótesis de la investigación, se consideró el nivel de confianza del 95% (nivel de significancia $\alpha = 5\% = 0,05$), y se estableció el uso del estadístico de la prueba no paramétrico (**Rho de Spearman**).

3.2.1 Hipótesis general

Ho: No existe relación positiva y significativa entre la gestión estratégica y control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Ha: Existe relación positiva y significativa entre la gestión estratégica y control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Tabla 26

Coefficiente de correlación de Spearman entre las variables Gestión Estratégica y Control Interno.

		Control Interno	
Rho de Spearman	Gestión	Coefficiente de correlación	0,552
	Estratégica	Sig. (bilateral)	,000
		N	40

Fuente: Resultado SPSS / Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 26 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman moderada entre las dos variables y estadísticamente significativa ($Rho = 0,552$); y siendo el valor de $p = 0,000 < 0,05$); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre la gestión estratégica y control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor problema en gestión estratégica, mayor desarrollo en el control interno en el área de administración de ventas de la empresa Derco, 2016.

3.2.2 Hipótesis específicas

Primera hipótesis específica

HE₀₁: No existe relación positiva y significativa entre el análisis de la organización y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

HE₁: Existe relación positiva y significativa entre el análisis de la organización y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Tabla 27

Coeficiente de correlación de Spearman entre el análisis de la organización de la Gestión estratégica y el Control Interno.

		Control Interno	
Rho de	El Análisis de la	Coeficiente de correlación	0,670
Spearman	organización	Sig. (bilateral)	,000
		N	40

Fuente: Resultado SPSS / Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 27 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman buena entre la dimensión análisis de la organización y la variable control interno. Estadísticamente significativa ($Rho = 0.670$); y siendo el valor de $p = 0,00 < 0.05$); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre el análisis de la organización y el control interno de los colaboradores de la empresa Derco, 2016 y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor análisis de la organización, mayor desarrollo del control interno en el área de administración de ventas de la empresa Derco, 2016.

Segunda hipótesis específica

HE₀₂: No existe relación positiva y significativa entre la caracterización de la demanda y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

HE₂: Existe relación positiva y significativa entre la caracterización de la demanda y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Tabla 28

Coefficiente de correlación de Spearman entre la caracterización de la demanda de la Gestión estratégica y el Control Interno.

		Control Interno	
Rho de Spearman	Caracterización de la demanda	Coefficiente de correlación	0,583
		Sig. (bilateral)	,000
		N	40

Fuente: Resultado SPSS / Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 28 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman moderado entre la dimensión la caracterización de la demanda y la variable control interno. Estadísticamente significativa (Rho = 0.583); y siendo el valor de $p = 0,00 < 0.05$; se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre la caracterización de la demanda y el control interno de los colaboradores de la empresa Derco, 2016 y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor caracterización de la demanda, mayor desarrollo del control interno en el área de administración de ventas de la empresa Derco, 2016.

Tercera hipótesis específica

HE₀₃: No existe relación positiva y significativa entre el análisis situacional y formulación de estrategias y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

HE₃: Existe relación positiva y significativa entre el análisis situacional y formulación de estrategias y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Tabla 29

Coeficiente de correlación de Spearman entre el análisis situacional y formulación de estrategias de la Gestión estratégica y el Control Interno

		Control Interno	
Rho de	El Análisis situacional y	Coeficiente de correlación	0,628
Spearman	formulación de estrategias	Sig. (bilateral)	,000
		N	40

Fuente: Resultado SPSS / Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 29 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman buena entre la dimensión el análisis situacional y formulación de estrategias y la variable control interno. Estadísticamente significativa (Rho = 0.628); y siendo el valor de $p = 0,00 < 0,05$); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre el análisis situacional y formulación de estrategias y el control interno de los colaboradores de la empresa Derco, 2016 y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor análisis situacional y formulación de estrategias, mayor desarrollo del control interno, en el área de administración de ventas de la empresa Derco, 2016

Cuarta hipótesis específica

HE₀₄: No existe relación positiva y significativa entre el fortalecimiento del espacio de planificación en la gestión y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

HE₄: Existe relación positiva y significativa entre el fortalecimiento del espacio de planificación de la gestión y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Tabla 30

Coeficiente de correlación de Spearman entre el fortalecimiento del espacio de planificación de la gestión de la Gestión estratégica y el Control Interno

		Control Interno	
Rho de Spearman	Fortalecimiento del Espacio	Coeficiente de correlación	0,398
	de Planificación de la	Sig. (bilateral)	,011
	Gestión	N	40

Fuente: Resultado SPSS / Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 30 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman baja entre el fortalecimiento del espacio de planificación de la gestión y la variable control interno. Estadísticamente significativa ($Rho = 0.398$); y siendo el valor de $p = 0,01 < 0.05$); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre el fortalecimiento del espacio de planificación en la gestión y el control interno de los colaboradores de la empresa Derco, 2016 y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es débil, y se afirma: a mayor fortalecimiento del espacio de planificación en la gestión, mayor desarrollo del control interno en el área de administración de ventas de la empresa Derco, 2016.

Quinta hipótesis específica

HE₀₅: No existe relación positiva y significativa entre la agenda de la gestión planificada y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

HE₅: Existe relación positiva y significativa entre la agenda de la gestión planificada y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Tabla 31

Coeficiente de correlación de Spearman entre la agenda de la gestión planificada de la Gestión estratégica y el Control Interno

		Control Interno	
Rho de	La Agenda de la Gestión	Coeficiente de correlación	0,576
Spearman	Planificada	Sig. (bilateral)	,000
		N	40

Fuente: Resultado SPSS / Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 31 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman moderado entre la dimensión la agenda de la gestión planificada y la variable control interno. Estadísticamente significativa ($Rho = 0.576$); y siendo el valor de $p = 0,00 < 0.05$); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre la agenda de la gestión planificada y el control interno de los colaboradores de la empresa Derco, 2016 y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor agenda de la gestión planificada, mayor desarrollo del control interno en el área de administración de ventas de la empresa Derco, 2016.

Sexta hipótesis específica

HE₀₆: No existe relación positiva y significativa entre la comunicación como elemento de la gestión y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

HE₆: Existe relación positiva y significativa entre la comunicación como elemento de la gestión y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

Tabla 32

Coeficiente de correlación de Spearman entre la comunicación como elemento de la gestión de la Gestión estratégica y el Control Interno.

		Control Interno	
Rho de	La Comunicación como elemento de la Gestión	Coeficiente de correlación	0,463
Spearman		Sig. (bilateral)	,003
		N	40

Fuente: Resultado SPSS / Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 32 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman moderado entre la comunicación como elemento de la gestión y la variable control interno. Estadísticamente significativa ($Rho = 0.463$); y siendo el valor de $p = 0,003 < 0.05$); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre la comunicación como elemento de la gestión y el control interno de los colaboradores de la empresa Derco, 2016 y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es débil, y se afirma: a mayor comunicación como elemento de la gestión, mayor desarrollo del control interno en el área de administración de ventas de la empresa Derco, 2016.

IV. DISCUSIÓN

Después del análisis cuantitativo, en lo que respecta a la primera variable denominada gestión estratégica, que involucra las dimensiones análisis de la organización, caracterización de la demanda, análisis situacional y formulación de estrategias, fortalecimiento del espacio de planificación de la gestión, la agenda de la gestión planificada y la comunicación como elemento de la gestión , señalan que con respecto:

En el análisis de la organización sólo 11 (28%) colaboradores presentan un nivel “bueno”, el 24 (60%) colaboradores presentan un nivel regular y 5 (13%) colaboradores presentan un nivel “malo” en la gestión estratégica.

En la caracterización de la demanda sólo 18 (45%) colaboradores presentan un nivel “bueno”, el 19 (48%) colaboradores presentan un nivel regular y 3 (8%) colaboradores presentan un nivel “malo” en la gestión estratégica.

En el análisis situacional y la formulación de estrategias sólo 5 (13%) colaboradores presentan un nivel “bueno”, el 31 (78%) colaboradores presentan un nivel regular y 4 (10%) colaboradores presentan un nivel “malo” en la gestión estratégica.

En el fortalecimiento del espacio de planificación de la gestión sólo 5 (13%) colaboradores presentan un nivel “bueno”, el 32 (80%) colaboradores presentan un nivel regular y 3 (8%) colaboradores presentan un nivel “malo” en la gestión estratégica.

En la agenda de la gestión planificada sólo 6 (15%) colaboradores presentan un nivel “bueno”, el 29 (73%) colaboradores presentan un nivel regular y 5 (13%) colaboradores presentan un nivel “malo” en la gestión estratégica.

En la comunicación como elemento de la gestión sólo 14 (35%) colaboradores presentan un nivel “bueno”, el 23 (58%) colaboradores

presentan un nivel regular y 3 (8%) colaboradores presentan un nivel “malo” en la gestión estratégica.

Este resultado es indicativo que ambas dimensiones el fortalecimiento del espacio de planificación en la gestión y el análisis situacional y la formulación de la estrategia para los colaboradores se encuentran en un nivel regular en cuanto a la gestión estratégica.

En lo que respecta a los resultados de la segunda variable, denominada control interno señalan: de los 40 colaboradores, 3 (8%) presentan un nivel “bueno” en el control interno; 32 (80%) presentan un nivel “regular” en el control interno y 5 (13%) presenta un nivel “malo”. De aquí se deduce que la gran mayoría de los colaboradores de la empresa Derco, opinan que el control interno se encuentra en un nivel regular, lo cual es favorable para lograr los objetivos de la empresa Derco.

Con respecto a la correlación, a través del Coeficiente de Correlación de Spearman, se obtuvo una correlación moderada entre las dos variables y estadísticamente significativa ($Rho = -0.552$); y siendo el valor de $p = 0,000 < 0.05$); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre la gestión estratégica y control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor problema en gestión estratégica, mayor desarrollo en el control interno en el área de administración de ventas de la empresa Derco, 2016.

Estos resultados tienen similitud con la investigación de Caldas (2013), realizó el siguiente trabajo de investigación: “Gestión estratégica y control interno de inventarios en la empresa automotriz San Andrés de Cartagena-Colombia”, que concluye que existe una relación moderada entre la gestión estratégica y control interno de inventarios en la empresa automotriz San Andrés de Cartagena-Colombia. También existe cierta semejanza con la tesis de Berttoni (2014), quién halló una alta correlación entre análisis de la situación y las competencias gerencias en la empresa. Asimismo el nivel que alcanzó la

variable gestión estratégica fue el nivel alto con el 70%. Estas investigaciones sirvieron para contrastar con las conclusiones del presente trabajo. Guardaron cierta similitud en cuanto a la correlación y también en cuanto a las variables. La primera es el antecedente que tiene más aproximación a la presente investigación.

Con respecto a la relación entre la dimensión Análisis de la Organización y la variable Control Interno, se obtuvo un Coeficiente de Correlación de Spearman bueno y estadísticamente significativa ($Rho = -0.670$); y siendo el valor de $p = 0,00 < 0.05$); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación positiva y significativa entre el análisis de la organización y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, Lima, 2016; y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor análisis de la organización, mayor desarrollo del control interno en el área de administración de ventas de la empresa Derco, 2016. Este resultado es contradictorio a la tesis de Hernández (2014), quién llegó a la conclusión: no existe relación entre la gestión estratégica y calidad de atención en la Empresa Segemin SAC, año 2014.

Con respecto a la relación entre la dimensión la caracterización de la demanda y la variable control interno, se obtuvo un Coeficiente de correlación Spearman moderado y estadísticamente significativa ($Rho = 0.583$); y siendo el valor de $p = 0,00 < 0.05$); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre la caracterización de la demanda y el control interno de los colaboradores de la empresa Derco, 2016 y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor caracterización de la demanda, mayor desarrollo del control interno en el área de administración de ventas de la empresa Derco, 2016. Este resultado es similar a la tesis de Mattos (2015), quién arribó a la conclusión: existe una alta correlación (Rho de Spearman $0,869$) entre análisis situacional y la formulación de estrategias y control interno de la empresa Celima de Ventanilla.

Con respecto a la relación entre la dimensión El Análisis Situacional y Formulación de estrategias y la variable Control Interno se obtuvo un

Coeficiente de Correlación de Spearman bueno y estadísticamente significativa ($Rho = 0.628$); y siendo el valor de $p = 0,00 < 0.05$); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre el análisis situacional y formulación de estratégicas y el control interno de los colaboradores de la empresa Derco, 2016 y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor análisis situacional y formulación de estrategias, mayor desarrollo del control interno, en el área de administración de ventas de la empresa Derco, 2016, este resultado guarda cierta relación con el trabajo de Mejía (2013), quien llegó a la conclusión: existe una alta correlación entre el uso del dinero del tesoro público en el equipamiento y estructura organizacional del control interno en el Centro de Salud pública en el distrito de San Juan de Lurigancho.

Con respecto a la relación entre la dimensión El Fortalecimiento del Espacio de Planificación de la Gestión y la variable Control Interno se obtuvo un Coeficiente de Correlación de Spearman baja y estadísticamente significativa ($Rho = 0.398$); y siendo el valor de $p = 0,01 < 0.05$); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre el fortalecimiento del espacio de planificación en la gestión y el control interno de los colaboradores de la empresa Derco, 2016 y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es débil, y se afirma: a mayor fortalecimiento del espacio de planificación de la gestión, mayor desarrollo del control interno en el área de administración de ventas de la empresa Derco, 2016, este resultado es diferente en cuanto al grado de correlación de la investigación de: Valer (2014), quien arribó a la siguiente conclusión: hay una correlación alta con el estadístico Rho de Spearman (0,814 correlación alta) entre optimización de procesos de unidades Operativas y control interno de una empresa Outsourcing, Sede Lima.

Con respecto a la relación entre la dimensión La Agenda de la Gestión Planificada y la variable Control Interno se obtuvo un Coeficiente de Correlación de Spearman moderado y estadísticamente significativa ($Rho = 0.576$); y siendo el valor de $p = 0,00 < 0.05$); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre la agenda de la

gestión planificada y el control interno de los colaboradores de la empresa Derco, 2016 y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor agenda de la gestión planificada, mayor desarrollo del control interno en el área de administración de ventas de la empresa Derco, 2016, este resultado es diferente en cuanto al grado de correlación de la investigación de: Ortega (2013), quién arribó a la siguiente conclusión: existe una alta correlación entre la gestión estratégica y el desempeño docente de las instituciones educativas de la Red N° 02-UGEL 05- S.J.L

Con respecto a la relación entre la dimensión La Comunicación como Elemento de la Gestión y la variable Control Interno se obtuvo un Coeficiente de Correlación de Spearman moderado y estadísticamente significativa ($Rho = 0.463$); y siendo el valor de $p = 0,003 < 0.05$); se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: existe relación positiva y significativa entre la comunicación como elemento de la gestión y el control interno de los colaboradores de la empresa Derco, 2016 y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es débil, y se afirma: a mayor comunicación como elemento de la gestión, mayor desarrollo del control interno en el área de administración de ventas de la empresa Derco, 2016, este resultado es diferente en cuanto al grado de correlación de la investigación de: Santa María (2014), quién arribó a la siguiente conclusión: hay una alta relación entre la gestión estratégica y el desarrollo profesional de los docentes del Colegio Mayor Simón Bolívar – Maracaibo- Venezuela”. (ρ de Spearman 0,876)

IV. CONCLUSIONES

Conclusiones

- Primera.-** De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe una relación moderada entre la gestión estratégica y control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016; ya que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,552. Esto significa que la relación de la variable control interno es del 55.2% al mejorar la variable gestión estratégica.
- Segunda.-** De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación buena moderada entre el análisis de la organización y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016; ya que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,670. Esto significa que la relación de la variable control interno es del 67% al mejorar la dimensión análisis de la organización.
- Tercera.-** De acuerdo a las evidencias estadísticas, sí existe relación moderada entre la caracterización de la demanda y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016; ya que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,583. Esto significa que la relación de la variable control interno es del 58.3% al mejorar la dimensión caracterización de la demanda.
- Cuarta.-** De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación buena entre el análisis situacional y formulación de estrategias y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016; ya que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,628. Esto significa que la relación de la variable control interno es del 62,8% al mejorar la dimensión análisis situacional y formulación de estrategias.

- Quinta.-** De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación baja entre el fortalecimiento del espacio de planificación de la gestión y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016; ya que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,398. Esto significa que la relación de la variable control interno es del 39.8% al mejorar la dimensión fortalecimiento del espacio de la planificación en la gestión.
- Sexta.-** De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación positiva moderada entre la agenda de la gestión planificada y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco,2016; ya que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,576. Esto significa que la variable control interno es del 57.6% al mejorar la dimensión agenda de la gestión planificada.
- Séptima.-** De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación positiva débil entre la comunicación como elemento de la gestión y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016; ya que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,463. Esto significa que la variable control interno es del 46.3% al mejorar la dimensión comunicación como elemento de la gestión.

VI. RECOMENDACIONES

Recomendaciones

- Primera.-** Se sugiere al gerente de la empresa Derco, que se programe capacitaciones sobre gestión estratégica y control interno con el objetivo de brindar mejor atención al cliente interno y al cliente externo.
- Segunda.-** Se sugiere al gerente de la empresa Derco, que tengan en cuenta de realizar un buen análisis de la organización mejorando el control interno de la empresa.
- Tercera.-** Se recomienda al gerente de la empresa Derco, que programe talleres para los colaboradores sobre la caracterización de la demanda y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco.
- Cuarta.-** Se recomienda al gerente de la empresa Derco, Lima, que organice con los colaboradores el análisis situacional y formulación de estrategias, para mejorar el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco.
- Quinta.-** Se recomienda al gerente y los colaboradores de la empresa Derco, que organicen espacios que mejore el fortalecimiento del espacio de planificación en la gestión para mejorar el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.
- Sexta.-** Se recomienda al gerente y los colaboradores de la empresa Derco, conjuntamente organicen la agenda de la gestión planificada para facilitar los trabajos en el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016

Séptima.- Se recomienda al gerente y los colaboradores de la empresa Derco, que se realice intercambio de experiencias en el manejo de la comunicación como elemento de la gestión para que mejore el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Referencias bibliográficas

- Actualidad empresarial. (2010). *Importancia del control de inventarios en las empresas*. Recuperado el 17 de mayo del 2016 de:
http://www.aempresarial.com/web/revitem/2_10531_19552.pdf
- Amit, R. & Shoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- Ballesteros, L. (2013). *Control interno: antecedentes*. Recuperado de
<https://ballesteroscontrolinterno.wordpress.com/2013/12/29/antecedentes/>
- Bautista, M. (2014). *Caracterización de la oferta y la demanda en el servicio de consulta externa*. Cali: Norma.
- Berttoni, J. (2014). *Gestión estratégica y competencias gerenciales en la empresa constructora Caballero & Sime Arquitectos Buenos Aires*. (Tesis de maestría). Universidad de la Plata, Argentina. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/>
- Betancourt, J. (2005). *Gestión estratégica: navegando hacia el nuevo paradigma*. (3.º ed.). Venezuela: TG RED Ediciones.
- Bonicatto, M. Y Wagner, A. (2005). *¿Qué es la gestión estratégica planificada?* Buenos Aires: Kapeluz.
- Bouso, I. (2010). *Análisis de la gestión estratégica como herramienta para el mejoramiento continuo en la educación superior*. Buenos Aires: Kapeluz
- Caldas, J. (2013). *Gestión estratégica y control interno de inventarios en la empresa automotriz San Andrés de Cartagena-Colombia*. (Tesis de

maestría). Universidad Nacional de Cali, Colombia. Recuperado de <http://vitela.javerianacali.edu.co/handle/11522/9>

Carreño, A. (2011). *Logística de la A a la Z*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Claros R. (2012). *El Control Interno como Herramienta de Gestión y Evaluación*. Lima: Editorial Pacífico Editores S.A.C.

Correa, A., Álvarez, A. y Correa, S. (2015). *La gestión estratégica educativa*. Medellín: Norma

Escudero, M (2011). *Gestión de aprovisionamiento* (3.º ed.) España: Paraninfo S.A

Fernández, H. (2014). *Gestión por resultados y el control interno en la Universidad de Madrid 2014*. Universidad de Madrid España.

Fernández, Z. y Suárez, I. (1996). La Estrategia de la Empresa desde una Perspectiva basada en los Recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, pp. 73-92.

Fonseca, O. (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones*. Lima: Imprenta Publicidad &Matiz

Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 17, Winter Special Issue, pp. 109-122.

Guevara, O. y Rios, J. (2012). *Diagnóstico situacional y propuesta de mezcla mercadeo para la empresa inoxidable Santa Cruz*. Bogotá: Norma.

- Hernández, M. (2014). *Tesis "Gestión estratégica y calidad de atención en la Empresa Segemin SAC, año 2014.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación.* 5ta Edición México: Mc Graw Hill.
- Herranz, J. (2014). *La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas.* España: Océano.
- INAP. (2014). *La innovación y el análisis organizacional.* Buenos Aires: Kapeluz.
Inventarios en la rentabilidad de la empresa de reparación y fabricaciones
- Kerlinger, R. (2009). *Investigación académica.* Recuperado de <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/images/Documentos/mod2investigacion.pdf>
- López, J., Sánchez, M. y Breña, B. (2012). *La gestión estratégica del capital humano.* México: Mac Graw Hill.
- Marulanda, I. y Velásquez, A. (2010). *Formulación de un plan estratégico Marketing para la empresa FRESKAROMAS.* (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica De Pereira, Bogotá. Recuperado de
- Mattos, M. (2015). *Mejoramiento de la calidad en la gestión de procesos y control interno de la empresa Celima de Ventanilla.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima.
- Mauleón, M. (2013) *Sistemas de almacenaje y picking,* Madrid: Ediciones Diaz de Santos SA
- Mejía, A. (2013). *Uso del dinero del tesoro público en el equipamiento y control interno del Centro de Salud pública en el distrito de San Juan de*

Lurigancho. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Perú.

Menéndez, A. (2009). *Inversiones y Servicios Generales Jorluc SAC*. Trujillo: UPN.

Ojeda, M. (2012). *El porqué de los inventaros en las empresas*. Recuperado el 17 de marzo del 2015 de <http://elempleado.mx/almacenes/porque-los-inventarios-empresas>

Ortega, G. (2013). *Gestión estratégica y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red N° 02- UGEL 05- S.J.L.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”, Perú.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Nueva York: Wiley.

Pinedo, J. (2012). *NIC 2 Inventarios*. Recuperado el 05 de agosto del 2014, de <http://www.ccpl.org.pe/downloads/NIC2INVENTARIOS.pdf>

Prahalad, C.K. y & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://globex.coe.pku.edu.cn/file/upload/201606/27/1756365219.pdf>

Rabanal, K., Atoche, S., Goicochea, O. y Asmad, K. (2010). *Efectos del control interno de*

Raffaelli, A & Méjica, G. (2013) *Reconocimiento y medición de Inventarios*. *Revista de Asesoría empresarial Informativo Caballero Bustamante Rentabilidad*, consultado el 29/04/2016 recuperado de la página: <http://www.recursosynegocios.com/que-es-la-rentabilidad-y-utilidad-de-un-negocio/>

- Rodríguez, J. (2009). *Control Interno, un efectivo sistema para la empresa*, (2da edición) México: Trillas.
- Rojas, T. (2016). *El dominio de la gestión estratégica; historia y evolución*. Recuperado de <https://prezi.com/4sl5crzsqmya/el-dominio-de-la-gestion-estrategica-historia-y-evolucion/>
- Sánchez, F. (2014). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. México: Mc Graw Hill.
- Sánchez, C. (1997). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Barcelona: Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Folio,
- Santa María, M. (2014). *Gestión estratégica y el desarrollo profesional de los docentes del Colegio Mayor Simón Bolívar – Maracaibo-Venezuela*”. Recuperado <http://www.postgrado.unesr.edu.ve/>
- Santos, J. (2012). *Gasto público y control interno en el equipamiento del Hospital de Ventanilla*”. Universidad Nacional Federico Villarreal. Tesis para optar el grado de magister en gestión pública”.
- Sarmiento, S. (2010). *Gestión estratégica: Clave para la responsabilidad social de las empresas*. México: Mc Graw Hill.
- SUNAT. (2016). *INFORME N.º 0135-2015-SUNAT/5D0000*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2015/informe-oficios/i135-2015.pdf>
- Hernández, F. (2006). Recuperado de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092506/cap03.pdf>
- Tamayo, M. (1999). *Serie Aprender a Investigar Modulo 2 La investigación* (3.º ed.). México: Kapeluz.

Valer, M. (2014). *Optimización de Procesos de Unidades Operativas y control interno de una empresa Outsourcing, Sede Lima*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Varela, J. (2012). *Gasto público y control interno en la Universidad de la Plata*. Universidad de la Plata. Argentina. (Tesis de maestría). Universidad de la Plata. Universidad de la Plata. Argentina

Vértice, P. (2010). *Aprovisionamiento y almacenaje en la venta*. España: Editorial Vértice.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: "GESTIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL INTERNO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE VENTAS DE LA EMPRESA DERCO, 2016"

AUTOR: Diana Nora Cantos Bernal

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>Problema principal: ¿Existe relación entre la gestión estratégica y control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016? Problemas secundarios: 1. ¿Existe relación entre el análisis de la organización y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016? 2. ¿Existe relación entre la caracterización de la demanda y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016? 3. ¿Existe relación entre el análisis situacional y formulación de estrategias y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016? 4. ¿Existe relación entre el fortalecimiento del espacio de planificación en la gestión y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016? 5. ¿Existe relación entre la agenda de la gestión planificada y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016? 6. ¿Existe relación entre la comunicación como elemento de la gestión y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre la gestión estratégica y control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016. Objetivos específicos: 1. Determinar la relación entre el análisis de la organización y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016. 2. Determinar la relación entre la caracterización de la demanda y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016. 3. Determinar la relación entre el análisis situacional y formulación de estrategias y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016. 4. Determinar la relación entre el fortalecimiento del espacio de planificación en la gestión y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016. 5. Determinar la relación entre la agenda de la gestión planificada y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016. 6. Determinar la relación entre la comunicación como elemento de la gestión y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.</p>	<p>Hipótesis general: Es positiva y significativa la relación entre la gestión estratégica y control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016. Hipótesis específicas: 1. Es positiva y significativa la relación entre el análisis de la organización y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016. 2. Es positiva y significativa la relación entre la caracterización de la demanda y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016. 3. Es positiva y significativa la relación entre el análisis situacional y formulación de estrategias y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016. 4. Es positiva y significativa la relación entre el fortalecimiento del espacio de planificación en la gestión y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016. 5. Es positiva y significativa la relación entre la agenda de la gestión planificada y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016. 6. Es positiva y significativa la relación entre la comunicación como elemento de la gestión y el control interno en el área administrativa de ventas de la empresa Derco, 2016.</p>	Variable 1: Gestión Estratégica				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems		Niveles o rangos
			El análisis de la Organización.	Identifica el organigrama Conoce los objetivos Toma de decisiones Equipos de trabajo Problemas nuevos	1. ¿Actualizan el organigrama cada vez que hay un cambio estructural en la empresa? 2. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa? 3. ¿Cree usted que su jefe inmediato toma en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa para la toma de decisiones? 4. ¿La empresa permite la toma de decisiones por parte de los empleados? 5. ¿Siente usted que sus labores cotidianas se desarrollarían mejor si se realizaran en equipo? 6. ¿Se reconocen los problemas existentes?		1 = Malo 2 = Regular 3 = Bueno
Caracterización de la demanda.	Los procesos críticos en la organización Identifica la necesidad de planificación Conoce las estrategias	1. ¿La gerencia planifica estratégicamente las diversas acciones que realiza? 2. ¿Se establecen planes estratégicos en la empresa? 3. ¿La empresa planifica teniendo en cuenta el alcance y el tiempo del proceso?					
El análisis situacional y la formulación de estrategias.	Identifica el alcance y el tiempo de proceso de planificación Problemas más resaltantes Describe los procesos Describe el problema Prioriza los problemas	1. ¿Se abordan los problemas según la criticidad del negocio? 2. ¿Se Promueve un desarrollo integral en todos los procesos de la empresa? 3. ¿La empresa describe y registra a cada problema con mucho detalle? 4. ¿La empresa resuelve los problemas priorizando su gravedad?					
Fortalecimiento del espacio de planificación de la gestión.	Identifica las características Actores claves Sistematiza los acuerdos y disensos	1. ¿Frecuentemente identifica las fortalezas? 2. ¿Identifica todos los recursos existentes para tomar en cuenta durante su planificación? 3. ¿Cree usted que se cuenta con personal especializado para realizar una adecuada planificación?		1 = Malo 2 = Regular 3 = Bueno			
La agenda de la gestión planificada.	Capacitación del personal Distribución de la responsabilidad Viabiliza el proceso de planificación Evalúa el logro de resultados Genera espacios de reflexión Plan de comunicación	1. ¿Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades? 2. ¿Su jefe distribuye las responsabilidades entre todos los colaboradores del área? 3. ¿Recibo retroalimentación útil de mi jefe sobre mi desempeño? 4. ¿La empresa cuenta con instrumentos de evaluación para obtener sus resultados? 5. ¿La empresa genera espacios de reflexión luego de los resultados obtenidos?					
La comunicación como elemento de la gestión.	Los recursos de la comunicación Opinión de los diferentes actores	1. ¿El jefe comunica oportunamente las necesidades de la empresa? 2. ¿La empresa canaliza la opinión de los clientes? 3. ¿La empresa maneja una comunicación horizontal con los clientes?					
Variable 2: Control Interno				ESTADÍSTICA A UTILIZAR			
Dimensiones	Indicadores	Ítems		Niveles o rangos			
Estructura Organizacional.	Organización Manual de organización y funciones Personal capacitado	1. ¿Cumple con la estructura del proceso de la organización? 2. ¿Cumplen con las funciones establecidas en el Manual de Organización y funciones? 3. ¿Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?		1 = Malo 2 = Regular 3 = Bueno			
Procedimientos de control.	Procedimientos contables Monitoreo de actividades	1. ¿El área de contabilidad capacita a los colaboradores con respecto a las nuevas normas tributarias? 2. ¿En su área realizan un control en el sistema de retroalimentación con los colaboradores?					
Vigilancia de procedimientos.	Procedimientos Políticas de ventas	1. ¿La empresa promueve un desarrollo integral en todos los procesos? 2. ¿Cree usted que la política de ventas con que cuenta la empresa es la adecuada para el negocio?					
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS					
<p>TIPO: Relacional DISEÑO: DESCRIPTIVA MÉTODO: DEDUCTIVO</p>	<p>POBLACIÓN: N= 40 COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE VENTAS DE LA EMPRESA DERCO, 2016 TIPO DE MUESTRA: ALEATORIA SIMPLE</p>	<p>Variable 1: GESTIÓN ESTRATÉGICA Técnicas: ENCUESTAS Instrumentos: CUESTIONARIO Autor: DIANA NORA CANTOS BERNAL Año: 2016 Monitoreo: UN SOLO DIA Ámbito de Aplicación: ÁREA ADMINISTRATIVA DE VENTAS DERCO Forma de Administración: PERSONALIZADO</p>		<p>DESCRIPTIVA:</p>			
		<p>Variable 2: CONTROL INTERNO Técnicas: ENCUESTAS Instrumentos: CUESTIONARIO Autor: DIANA CANTOS BERNAL Año: 2016 Monitoreo: UN SOLO DIA Ámbito de Aplicación: ÁREA ADMINISTRATIVA DE VENTAS DERCO Forma de Administración: Personalizado</p>		<p>INFERENCIAL:</p>			

Cuestionario de Gestión Estratégica

I. Instrucciones

Estimado(a) colaborador, el presente instrumento tiene la finalidad de recoger información sobre la gestión estratégica en el Área de Administración de Ventas de la empresa Derco, es de carácter anónimo. Le pedimos que sea sincero en sus respuestas.

II. Información específica

Estimado colaborador lea atentamente y marque solo una de las opciones:

A continuación le presentamos la escala de respuestas:

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	¿Actualizan el organigrama cada vez que hay un cambio estructural en la empresa?					
2	¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?					
3	¿Cree usted que su jefe inmediato toma en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa para la toma de decisiones?					
4	¿La empresa permite la toma de decisiones por parte de los empleados?					
5	¿Siente usted que sus labores cotidianas se desarrollarían mejor si se realizan en equipo?					
6	¿Se reconocen los problemas existentes o se consideran que no los hay?					
7	¿La gerencia planifica estratégicamente las diversas acciones que realiza?					
8	¿Se establecen planes estratégicos en la empresa?					
9	¿La empresa planifica teniendo en cuenta el alcance y el tiempo del proceso?					
10	¿Se abordan los problemas según la criticidad del negocio?					
11	¿Se promueve un desarrollo integral en todos los procesos de la empresa?					
12	¿La empresa describe y registra cada problema con mucho detalle?					
13	¿La empresa resuelve los problemas priorizando su gravedad?					
14	¿Frecuentemente identificas las características de las fortalezas?					
15	¿Identifica todos los recursos existentes para tomar en cuenta durante la planificación?					
16	¿Cree usted que se cuenta con un personal especializado para realizar una adecuada planificación?					
17	¿Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?					
18	¿Su jefe distribuye las responsabilidades entre todos los colaboradores del área?					
19	¿Recibo retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño?					
20	¿La empresa cuenta con instrumentos de evaluación para obtener sus resultados?					
21	¿La empresa genera espacios de reflexión luego de los resultados obtenidos?					
22	¿El jefe comunica oportunamente las necesidades de la empresa?					
23	¿La empresa canaliza la opinión de los clientes?					
24	¿La empresa maneja una comunicación horizontal con los clientes?					

Gracias por su tiempo

Cuestionario de Control Interno

I. Instrucciones

Estimado(a) colaborador, el presente instrumento tiene la finalidad de recoger información sobre el Control Interno en el Área de Administración de Ventas de la empresa Derco, es de carácter anónimo. Le pedimos que sea sincero en sus respuestas.

II. Información específica

Estimado colaborador, lea atentamente y marque solo una de las opciones:

A continuación le presentamos la escala de respuestas:

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	¿Cumple con la estructura del proceso de la organización?					
2	¿Cumple con las funciones establecidas en el Manual de organización y funciones?					
3	¿Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?					
4	¿El área de contabilidad capacita a los colaboradores con respecto a las nuevas normas tributarias?					
5	¿En su área realizan un control en el sistema de retroalimentación con los colaboradores?					
6	¿La empresa promueve un desarrollo integral en todos los procesos?					
7	¿Cree usted que la política de ventas con que cuenta la empresa es la adecuada para el negocio?					

Gracias por su tiempo.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1. Análisis de la Organización							
1. ¿Actualizan el organigrama cada vez que hay un cambio estructural en la empresa?	X		X		X		
2. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?	X		X		X		
3. ¿Cree usted que su jefe inmediato toma en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa para la toma de decisiones?	X		X		X		
4. ¿La empresa permite la toma de decisiones por parte de los empleados?	X		X		X		
5. ¿Siente usted que sus labores cotidianas se desarrollarían mejor si se realizaran en equipo?	X		X		X		
6. ¿Se reconocen los problemas existentes o se considera que no los hay?	X		X		X		
DIMENSIÓN 2. Caracterización de la demanda	Si	No	Si	No	Si	No	
7. ¿La gerencia planifica estratégicamente las diversas acciones que realiza?	X		X		X		
8. ¿Se establecen planes estratégicos en la empresa?	X		X		X		
9. ¿La empresa planifica teniendo en cuenta el alcance y el tiempo del proceso?	X		X		X		
DIMENSIÓN 3. Análisis situacional y la formulación de estrategias	Si	No	Si	No	Si	No	
10. ¿Se abordan los problemas según la criticidad del negocio?	X		X		X		
11. ¿Se Promueve un desarrollo integral en todos los procesos de la empresa?	X		X		X		
12. ¿La empresa describe y registra a cada problema con mucho detalle?	X		X		X		
13. ¿La empresa resuelve los problemas priorizando su gravedad?	X		X		X		

DIMENSIÓN 4. Fortalecimiento del espacio de planificación en la gestión							
14.	¿Frecuentemente identifica las características de las fortalezas?	X					
15.	¿Identifica todos los recursos existentes para tomar en cuenta durante su planificación?	X					
16.	¿ Cree usted que se cuenta con personal especializado para realizar una adecuada planificación?	X					
DIMENSIÓN 5. La agenda de la gestión planificada							
17.	¿Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?	X					
18.	¿Su jefe distribuye las responsabilidades entre todos los colaboradores del área?	X					
19.	¿Recibo retroalimentación útil de mi jefe sobre mi desempeño?	X					
20.	¿La empresa cuenta con instrumentos de evaluación para obtener sus resultados?	X					
21.	¿La empresa genera espacios de reflexión luego de los resultados obtenidos?	X					
DIMENSIÓN 6. La comunidad como elemento de la gestión							
22.	¿El jefe comunica oportunamente las necesidades de la empresa?	X					
23.	¿La empresa canaliza la opinión de los clientes?	X					
24.	¿La empresa maneja una comunicación horizontal con los clientes?	X					

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable Aplicable después de corregir

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Florencia Solís de Villalón*

DNI: *06.175729*

Especialidad del validador: *Coordinadora general* *20 de 06 del 2016*

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Firma del Experto Informante.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1. Estructura organizacional							
1. ¿Cumple con la estructura del proceso de la organización?	X		X		X		
2. ¿Cumplen con las funciones establecidas en el Manual de Organización y funciones?	X		X		X		
3. ¿Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?	X		X		X		
DIMENSION 2. Procedimientos de control							
4. ¿El área de contabilidad capacita a los colaboradores con respecto a las nuevas normas tributarias?	X		X		X		
5. ¿En su área realizan un control en el sistema de retroalimentación con los colaboradores?	X		X		X		
DIMENSION 3. Vigilancia de procedimientos							
6. ¿La empresa promueve un desarrollo integral en todos los procesos?	X		X		X		
7. ¿Cree usted que la política de ventas con que cuenta la empresa es la adecuada para el negocio?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: *Florencia J. Villarreal* DNI: *06.177.727*

Especialidad del validador: *Contador General en Uruguay* *20 de* de *2016*

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma del Experto Informante.

GESTION ESTRATEGICA

	EL ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN						CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA			EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS				FORTALECIMIENTO DEL ESPACIO DE PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN			LA AGENDA DE LA GESTIÓN PLANIFICADA					LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO DE LA GESTIÓN		
	V1P1	V1P2	V1P3	V1P4	V1P5	V1P6	V1P7	V1P8	V1P9	V1P10	V1P11	V1P12	V1P13	V1P14	V1P15	V1P16	V1P17	V1P18	V1P19	V1P20	V1P21	V1P22	V1P23	V1P24
1	2	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3
4	3	5	5	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
5	3	4	2	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	4	4	3	3	2	3	2	2	4	3
6	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3
7	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3
8	2	2	1	3	4	1	1	1	1	3	1	3	2	4	3	3	2	2	3	3	2	2	1	2
9	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4	2	4	2	2	3	3
10	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	1	2	3	4	3	3	2
11	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	2	4	2	2	3	4	4	3	3
12	2	3	4	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3
13	3	5	3	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	3	2	4	3	3	3	3	3
14	2	3	1	3	2	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3	3
15	3	4	3	2	4	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3
16	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	3	3
17	4	3	5	2	4	3	2	3	4	3	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	3	5	3	4
18	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	5	2	5	3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3
19	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3
20	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
21	3	3	3	2	4	2	4	4	4	3	2	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	3	4	3
22	1	4	4	3	4	3	2	4	3	5	3	2	4	3	4	3	1	3	1	1	1	2	5	4
23	3	3	3	3	4	3	4	4	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	2	2	3	2	4	4
24	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	4	5
25	2	4	3	2	4	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	4	2	2	4	4
26	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	2	2	5	5
27	3	3	3	3	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	5	5
28	4	3	3	3	5	3	5	5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	5	2	5	5	5
29	3	4	3	3	5	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	2	5	5	5	4	3	5	5
30	4	4	4	3	5	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	5	5
31	2	4	2	2	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2
32	4	4	4	3	5	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5
33	4	4	3	3	5	4	5	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	5	5
34	4	4	3	3	5	4	5	5	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	5	5
35	4	4	4	3	5	3	5	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	4	5	5
36	4	4	3	3	4	3	5	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	4
37	4	4	3	3	5	3	5	5	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	4
38	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	3	4	4
39	5	4	4	3	4	3	5	5	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
40	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
124	148	128	113	159	122	144	154	131	124	122	113	128	120	135	138	114	140	129	151	114	119	151	149	

CONTROL INTERNO

	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			PROCEDIMIENTOS DE CONTROL		VIGILANCIA DE PROCEDIMIENTOS	
	V2P1	V2P2	V2P3	V2P4	V2P5	V2P6	V2P7
1	3	2	3	2	4	3	2
2	4	2	3	2	4	3	4
3	5	5	4	4	3	3	4
4	3	1	3	1	3	3	4
5	3	4	2	1	2	3	3
6	3	3	3	4	3	3	2
7	3	2	2	1	2	3	3
8	4	4	2	1	1	3	1
9	3	3	2	2	2	2	3
10	3	4	3	1	2	3	3
11	2	2	4	4	3	4	2
12	2	3	3	1	3	2	3
13	4	4	3	3	3	3	4
14	3	3	2	1	1	2	3
15	4	1	2	1	2	2	3
16	3	2	2	1	1	3	2
17	3	1	4	2	3	2	2
18	4	4	4	2	3	4	4
19	3	4	3	3	2	3	3
20	5	5	5	2	5	5	4
21	3	2	3	2	2	3	3
22	5	5	1	3	3	2	5
23	3	3	2	2	3	3	2
24	3	1	3	1	3	3	3
25	3	1	2	1	3	3	5
26	2	2	2	2	3	3	5
27	3	3	2	2	4	3	5
28	4	3	1	1	3	5	5
29	3	3	3	1	2	3	5
30	3	3	3	2	3	3	5
31	4	4	3	3	3	3	5
32	4	3	3	3	3	3	5
33	3	3	3	3	3	4	5
34	4	4	3	3	3	4	5
35	4	4	3	3	3	4	4
36	4	3	3	3	3	4	5
37	4	4	3	3	3	4	4
38	4	4	3	3	3	4	4
39	4	4	3	3	3	4	4
40	5	3	3	3	3	4	4
	139	121	111	86	111	128	147