



**UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS,  
EMPRESARIALES Y PEDAGÓGICAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

## **T E S I S**

**“LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO HERRAMIENTA  
DE GESTIÓN DE LAS MYPES EN EL RUBRO  
TELECOMUNICACIONES, EN LA CIUDAD DE MOQUEGUA,  
2017”**

**PRESENTADA POR**

**Bach. MARIBEL ALEJANDRINA RODRÍGUEZ YUCRA**

**ASESOR**

**MGR. EDUAR MARCELO CORDOVA ALVARADO**

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

**MOQUEGUA – PERÚ**

**2018**

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE ANEXOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I.....	2
MARCO METODOLÓGICO .....	2
1.1. Descripción de la realidad problemática .....	2
1.2. Definición del problema .....	4
<b>1.2.1. Proble ma principal.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.2. Proble mas secundarios .....</b>	<b>4</b>
1.3. Objetivos de la investigación.....	5
<b>1.3.1. Objetivo General:.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.2. Objetivos Específicos: .....</b>	<b>5</b>
1.4. Justificación e importancia de la investigación .....	5
1.5. Variables .....	7
<b>1.5.1. Variable Independiente.....</b>	<b>7</b>
<b>1.5.2. Variable Dependiente.....</b>	<b>7</b>
1.6. Hipótesis .....	7

<b>1.6.1. Hipótesis General</b> .....	7
<b>1.6.2. Hipótesis Específicas</b> .....	7
1.7. Operacionalización de Variables .....	7
<b>1.7.1. Variable independiente</b> .....	8
<b>1.7.2. Variable dependiente</b> .....	9
<b>1.8. Diseño Metodológico</b> .....	10
<b>1.8.1. Tipo de investigación</b> .....	10
<b>1.8.2. Método y diseño de investigación</b> .....	10
<b>1.8.3. Procedimientos de contrastación de hipótesis</b> .....	10
<b>1.9. Población y Muestra</b> .....	11
<b>1.9.1. Población</b> .....	11
<b>1.9.2. Muestra</b> .....	11
<b>1.10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	12
1.11. Técnicas de procesamiento y análisis de información.....	12
<b>CAPÍTULO II</b> .....	13
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	13
2.1. Antecedentes de la investigación.....	13
2.2. Bases teóricas .....	16
2.2.1. <i>La Contabilidad Gerencial</i> .....	16
2.2.2. <i>Gestión de Micro y Pequeña empresas</i> .....	25

2.3.	Bases Normativas .....	33
2.3.1.	<i>La Constitución Política del Perú</i> .....	33
2.3.2.	<i>Ley N° 26887</i> .....	33
2.3.3.	<i>Resolución CONASEV Nro. 0103-1999</i> .....	33
2.3.4.	<i>Ley N° 28015</i> .....	34
2.3.5.	<i>Decreto Supremo N° 007-2008-TR</i> .....	34
2.3.6.	<i>Ley 30056, Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial</i> .....	36
2.3.7.	<i>Decreto Legislativo N° 1269, Régimen MYPE Tributario</i> .....	36
2.3.8.	<i>Ley N° 27336, Ley de Desarrollo de Funciones y Facultades de OSIPTEL</i> .....	37
2.3.9.	<i>Decreto Supremo N° 013-93-TCC</i> .....	37
2.4.	Definición de conceptos .....	39
2.4.1.	<i>La Contabilidad Gerencial</i> .....	39
2.4.2.	<i>La Micro y Pequeña Empresa</i> .....	39
2.4.3.	<i>Gestión de la Micro y Pequeña Empresa</i> .....	40
2.4.4.	<i>Gestión Contable de MYPES en Moquegua</i> .....	40
2.4.5.	<i>Gestión financiera de MYPES en Moquegua</i> .....	41
2.4.6.	<i>Factores internos que afectan a las MYPES en Moquegua</i> .....	41
2.4.7.	<i>Factores externos que condicionan el desempeño de las MYPES en Moquegua</i> .....	42

2.4.8.	<i>Empresas en el rubro Telecomunicaciones en el Perú</i> .....	43
2.4.9.	<i>MYPES del rubro telecomunicaciones en Moquegua</i> .....	46
CAPÍTULO III RESULTADOS .....		50
3.1.	Presentación de resultados .....	50
3.1.1.	Contabilidad Gerencial.....	50
3.1.2.	Gestión de MYPES. ....	66
3.2.	Contrastación de Hipótesis .....	81
3.2.1.	Prueba de Hipótesis General. ....	81
3.2.2.	Prueba de Hipótesis Específica 1 .....	83
3.2.3.	Prueba de Hipótesis Específica 2 .....	85
3.2.4.	Prueba de Hipótesis Específica 3 .....	87
CAPITULO IV DISCUSIÓN.....		90
4.1.	Discusión de resultados .....	90
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		93
Conclusiones: .....		93
Recomendaciones:.....		95
BIBLIOGRAFÍA.....		97
ANEXOS.....		106

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. ¿Los PDT de mi negocio reflejan las transacciones reales que se llevan a cabo? .....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 2. ¿Utilizo los PDT mensuales para elaborar pronósticos en mi negocio? 52</i>	
<i>Tabla 3. ¿He obtenido mayores ventas mensuales respecto a periodos que no usé la información de los PDT? .....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 4. ¿Utilizo la declaración anual para realizar planificación estratégica? .54</i>	
<i>Tabla 5. ¿La utilización de los PDT me ha permitido optimizar el uso de mis recursos financieros? .....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 6. ¿Mis ventas mensuales han mejorado teniendo en cuenta mis ingresos históricos registrado de los PDT? .....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 7. ¿Los ingresos declarados en los pdts como información histórica mejoraron mi toma de decisiones?.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 8. ¿Han mejorado mis ingresos en comparación con ejercicios anteriores? .....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 9. ¿He tomado decisiones sincerando mis gastos reales declarados? .....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 10. ¿Conociendo mis gastos puedo planificar con mayor certeza el pago de impuestos proyectados? .....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 11. ¿Conozco la proporción de las remuneraciones respecto del total de los costos totales de mi negocio? .....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 12. ¿Conozco la proporción de los alquileres respecto del total de los costos de mi negocio? .....</i>	<i>62</i>

<i>Tabla 13. ¿Conozco la proporción de los costos de servicios públicos en mi negocio? .....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 14. ¿Conocer los costos me ha permitido realizar una mejor toma de decisiones en mi negocio? .....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 15. ¿Las utilidades han mejorado desde que conozco mis costos reales? ..</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 16. ¿Mi empresa cuenta con un Plan Estratégico? .....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 17. ¿Conocer los costos me ha permitido realizar una adecuada planificación de mi negocio? .....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 18. ¿Mi negocio cuenta con un plan de gestión financiera? .....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 19. ¿Realizo planeamiento tributario en mi negocio? .....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 20. ¿Cuenta mi negocio con objetivos estratégicos y metas mensuales? ....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 21. ¿Las declaraciones mensuales y anuales han mejorado la toma de decisiones en mi negocio? .....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 22. ¿La decisión de gastos mensuales y anuales son siempre planificados? .....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 23. ¿Utilizo información histórica contable para tomar decisiones? .....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 24. ¿Tomo en cuenta las opiniones de los demás al momento de tomar decisiones? .....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 25. ¿Conociendo los gastos reales he tomado mejores decisiones en mi negocio? .....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 26. ¿Conozco los costos de alquileres y servicios que me permiten gestionar mi negocio? .....</i>	<i>76</i>

<i>Tabla 27. ¿Conozco los costos de remuneraciones que me permiten contratar personal idóneo?</i> .....	77
<i>Tabla 28. ¿Conozco los costos de ventas que me permiten proyectar las metas de ventas mensuales?</i> .....	78
<i>Tabla 29. ¿Conozco los costos de operación que me permite mejorar mis procesos?</i> .....	79
<i>Tabla 30. ¿Conozco los costos totales que me permiten ser más competitivo en el mercado?</i> .....	80
Tabla 31. Tabla Personalizada de variables .....	81
Tabla 32. Tabla de contingencia .....	81
Tabla 33. Pruebas de chi-cuadrado .....	82
Tabla 34. Tabla Personalizada de variables .....	83
Tabla 35. Tabla de contingencia .....	84
Tabla 36. Pruebas de chi-cuadrado .....	84
Tabla 37. Tabla Personalizada de variables .....	85
Tabla 38. Tabla de contingencia .....	86
Tabla 39. Pruebas de chi-cuadrado .....	86
Tabla 40. Tabla Personalizada de variables .....	87
Tabla 41. Tabla de contingencia .....	88
Tabla 42. Pruebas de chi-cuadrado .....	88



## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. ¿Los PDT de mi negocio reflejan las transacciones reales que se llevan a cabo? .....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 2. ¿Utilizo los PDT mensuales para elaborar pronósticos en mi negocio? .....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 3. ¿He obtenido mayores ventas mensuales respecto a periodos que no usé la información de los PDT? .....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 4. ¿Utilizo la declaración anual para realizar mi planificación estratégica? .....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 5. ¿La utilización de los PDT me ha permitido optimizar el uso de mis recursos financieros? .....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 6. ¿Mis ventas mensuales han mejorado teniendo en cuenta mis ingresos históricos registrado de los PDT? .....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 7. ¿Los ingresos declarados en los PDT como información histórica mejoraron mi toma de decisiones? .....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 8. ¿Han mejorado mis ingresos en comparación con ejercicios anteriores? .....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 9. ¿He tomado decisiones sincerando mis gastos reales declarados? .....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 10. ¿Conociendo mis gastos puedo planificar con mayor certeza el pago de impuestos proyectados? .....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 11. ¿Conozco la proporción de las remuneraciones respecto del total de los costos totales de mi negocio? .....</i>	<i>61</i>

<i>Figura 12. ¿Conozco la proporción de los alquileres respecto del total de los costos de mi negocio? .....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 13. ¿Conozco la proporción de los costos de servicios públicos en mi negocio? .....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 14. ¿Conocer los costos me ha permitido realizar una mejor toma de decisiones en mi negocio? .....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 15. ¿Las utilidades han mejorado desde que conozco mis costos reales? .....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 16. ¿Mi empresa cuenta con un Plan Estratégico? .....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 17. ¿Conocer los costos me ha permitido realizar una adecuada planificación de mi negocio? .....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 18. ¿Mi negocio cuenta con un plan de gestión financiera? .....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 19. ¿Realizo planeamiento tributario en mi negocio? .....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 20. ¿Cuenta mi negocio con objetivos estratégicos y metas mensuales? .....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 21. ¿Las declaraciones mensuales y anuales han mejorado la toma de decisiones en mi negocio? .....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 22. ¿La decisión de gastos mensuales y anuales son siempre planificados? .....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 23. ¿Utilizo información histórica contable para tomar decisiones? .....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 24. ¿Tomo en cuenta las opiniones de los demás al momento de tomar decisiones? .....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 25. ¿Conociendo los gastos reales he tomado mejores decisiones en mi negocio? .....</i>	<i>75</i>

<i>Figura 26. ¿Conozco los costos de alquileres y servicios que me permiten gestionar mi negocio? .....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 27. ¿Conozco los costos de remuneraciones que me permiten contratar personal idóneo? .....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 28. ¿Conozco los costos de ventas que me permiten proyectar las metas de ventas mensuales? .....</i>	<i>78</i>
<i>Figura 29. ¿Conozco los costos de operación que me permite mejorar mis procesos?.....</i>	<i>79</i>
<i>Figura 30. ¿Conozco los costos totales que me permiten ser más competitivo en el mercado?.....</i>	<i>80</i>

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Operacionalización de Variables .....	107
Anexo 2. Matriz de Consistencia .....	108
<b>Anexo 3. Encuesta aplicada a la muestra de estudio .....</b>	<b>110</b>
<b>Anexo 4. Distribución Geográfica de MYPES – 2016.....</b>	<b>114</b>
Anexo 5. Tasas de Natalidad y Mortandad de MYPES Moquegua. ....	115
Anexo 6. Operadoras de Telecomunicaciones en Perú (2017) .....	116

## RESUMEN

La presente investigación titulada “LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE LAS MYPES EN EL RUBRO TELECOMUNICACIONES, EN LA CIUDAD DE MOQUEGUA, 2017”, muestra la realidad de las micro y pequeñas empresas de Moquegua desde la perspectiva contable, específicamente de la contabilidad gerencial.

El **objetivo** de la presente investigación es analizar la manera en que se utiliza la contabilidad gerencial como herramienta de gestión de las MYPES en el rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017. **Método.** El presente trabajo es de nivel básico, el método utilizado es el descriptivo, las técnicas de recolección de datos se han basado en la encuesta utilizando como instrumento exclusivo el cuestionario.

**Resultados.** Los emprendedores conductores de la MYPES en el rubro telecomunicaciones a veces utilizan la información contable para tomar sus decisiones, asimismo tienen mínimo conocimiento de sus gastos reales, no realizan planeamiento financiero ni tributario, sin embargo, aquellos que utilizan la información refieren tomar mejores decisiones respecto de periodos pasados en los que tomaban decisiones sobre la base de otros factores.

**Palabras clave:** Contabilidad gerencial; telecomunicaciones; MYPES; Moquegua.

## **ABSTRACT**

The present research entitled "THE MANAGEMENT ACCOUNTING OF MYPES IN THE TELECOMMUNICATIONS SECTOR IN THE CITY OF MOQUEGUA, 2017", shows the reality of micro and small enterprises in Moquegua from the accounting perspective, specifically management accounting.

The **objective** of this research is to analyze the way in which management accounting is used as a management tool for MYPES in the telecommunications sector in the city of Moquegua, 2017. **Method.** The present work is of basic level, the method used is descriptive, and the data collection techniques have been based on the survey using the questionnaire as the exclusive instrument.

**Results.** The entrepreneurs who lead MYPES in the telecommunications sector sometimes use accounting information to make their decisions, and also have minimal knowledge of their real expenses, they do not make financial or tax planning, however, those who use the information refer to making better decisions regarding past periods in which they made decisions based on other factors.

**Keywords:** Management accounting; telecommunications; MYPES; Moquegua.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada “LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE LAS MYPES EN EL RUBRO TELECOMUNICACIONES, EN LA CIUDAD DE MOQUEGUA, 2017”, ha sido realizada en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Moquegua, tomando en cuenta que se dediquen al rubro de las telecomunicaciones, es decir como agentes, representantes o distribuidores de las operadoras como Movistar, Claro, Bitel y Entel Perú.

Teniendo en cuenta que la contabilidad gerencial constituye una herramienta o instrumento de nivel comprobado en la gestión internacional de los negocios, se ha tratado de conocer a través de la presente investigación, su nivel o grado de aplicación en la gestión de los negocios de las telecomunicaciones en Moquegua, donde se observa que las empresas del rubro telecomunicaciones tienen menor tamaño comparado con las regiones vecinas del mismo sector o rubro, que cuentan con puntos de venta tanto en nuestra localidad como en otros mercados de otras regiones.

Tal inquietud conllevó a plasmarse en la presente investigación a través del siguiente esquema: en el Capítulo I, se plantea el problema, en el Capítulo II se desarrolla el Marco Teórico, en el Capítulo III, se presentan y analizan los resultados de la investigación, en el Capítulo IV, se realiza la discusión sobre el tema analizado y finalmente daremos nuestras Conclusiones y Recomendaciones.

## CAPÍTULO I

### MARCO METODOLÓGICO

#### 1.1. Descripción de la realidad problemática

La economía peruana tiene como principal motor generador de ingresos familiares a las MYPES, que con escasos recursos generan empleo y auto empleo, ciertamente generan ganancias las cuales constituyen ingresos para sus propietarios. Algunas MYPES han cambiado con el tiempo transformándose de microempresa a pequeñas o medianas empresas, sin embargo, muchas aún continúan con una economía de subsistencia. Según Huamán Medina & Pérez T, (2011) un grupo de MYPES se han convertido en “empresas de supervivencia “que generan un trabajo a sus dueños. Netamente tienen carácter familiar donde el apoyo de las diferentes áreas la realiza los familiares. En dicho sistema existe informalidad en las áreas, no se tienen una proyección en el tiempo que pueda ser sostenible. Las reglas que se podrían establecer impide un trabajo eficiente y efectivo.

En el Perú, el grupo de actividades generadoras de empleo constituyen las MYPES unipersonales de carácter familiar. Están ubicadas en varias actividades productivas, de comercio y servicios.

Considero importante que los propietarios de las MYPES utilicen la información confiable en la toma de sus decisiones y mejorar por tanto la gestión de sus empresas, así pasar de micro a pequeña, mediana y gran empresa. Sin embargo, en



la realidad observamos que a pesar del paso de los años estos negocios en su mayoría continuarían generando puestos de trabajo y ganancias de sobrevivencia probablemente por las decisiones poco acertadas de los propietarios quienes por ejemplo emplean a la contabilidad para cumplir con las normas tributarias más no para efectuar análisis contable – financieros y tomar decisiones de crecimiento empresarial.

Así como el resto del país en la ciudad de Moquegua se repite la misma figura de constituidas MYPES familiares autogeneradoras de empleo.

Es precisamente que se debe analizar cada uno de los efectos de la aplicación de la contabilidad gerencial en las MYPES de la localidad de Moquegua, relacionada al negocio de las telecomunicaciones, lo que conduce a considerar como materia de la presente investigación.

Se considera importante que los propietarios de las MYPES utilicen la información confiable en la toma de sus decisiones para mejorar la gestión de sus empresas, sin embargo, en la realidad observamos que a pesar del paso de los años estos negocios en su mayoría continúan generando puestos de trabajo y ganancias de sobrevivencia debido a las decisiones poco acertadas de los propietarios quienes emplean a la contabilidad para cumplir con las normas tributarias más no como herramienta de gestión para tomar decisiones de crecimiento empresarial.

En el rubro telecomunicaciones, las empresas afrontan un problema mayor debido a que las operadoras (grandes empresas) que actúan como principales, firman contratos de comisión ya sea bajo modalidad de agencias autorizadas o distribuidores autorizados empresas locales, quienes desde luego afrontan un problema tributario al tener escasa preparación en materia de planeamiento.

Es precisamente, la necesidad de evaluar los mecanismos de aplicación de la contabilidad gerencial en las MYPES de la localidad de Moquegua, relacionada al negocio de las telecomunicaciones, lo que condujo a considerar como materia de la presente investigación.

## **1.2. Definición del problema**

### ***1.2.1. Problema principal***

¿De qué manera se utiliza la contabilidad gerencial como herramienta de gestión de las MYPES en el rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017?

### ***1.2.2. Problemas secundarios***

- a) ¿De qué manera el uso de información contable declarada PDT, contribuye a la planificación estratégica de MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017?
- b) ¿De qué manera el conocimiento de ingresos y gastos mensuales y anuales contribuye en la toma de decisiones en las MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017?
- c) ¿De qué manera el conocimiento de los costos fijos contribuye en la gestión de MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General:**

Analizar la manera en que se utiliza la contabilidad gerencial como herramienta de gestión de las MYPES en el rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos:**

- a) Analizar de qué manera el uso de información contable declarada PDT, contribuye a la planificación estratégica de MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017.
- b) Explicar de qué manera el conocimiento de ingresos y gastos mensuales y anuales contribuye en la toma de decisiones en las MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017.
- c) Analizar de qué manera el conocimiento de los costos fijos contribuye en la gestión de MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017.

### **1.4. Justificación e importancia de la investigación**

La presente investigación reviste particular importancia, por lo siguiente:

**A nivel de empresas**, la presente investigación se justifica porque ayuda a las MYPES a gestionarse a partir de datos e información contable disponibles oportunamente. Considerando que, según datos proporcionados por la Asociación de Emprendedores del Perú ASEP (2015), en nuestro país las MYPES aportan el 40% del PBI. Por otro lado, ZUÑIGA Q. (2015) señala que, “en lo que se refiere al

tamaño empresarial por número de empresas, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99,5% y la gran empresa el 0,5% del total.

Los gestores de las empresas al emplear la contabilidad deben comprender implícitamente los fundamentos tributarios como la perpetuidad de las actividades además de comprender como funciona la tributación a nivel de nuestro país, a partir de ello que deben establecer políticas y líneas de acción contables que constituyan el soporte para el desarrollo futuro de la empresa a nivel de activos, pasivos y patrimonio. Es así que, si bien la presente investigación se centra en el rubro telecomunicaciones, bien puede ser aplicado también, en los demás rubros.

**A nivel social**, se justifica en la medida que se podrá alcanzar un estudio de las micro y pequeñas empresas en el rubro de telecomunicaciones en Moquegua, donde éstas dinamizan la economía familiar contribuyendo así al bienestar social, tanto a través de la creación de puestos de trabajo como del pago de sus tributos al erario nacional.

**A nivel económico**, las MYPES pueden elaborar pronósticos y cálculo de sus capacidades sobre la base de la información contable que tienen a su disposición a fin de establecer estrategias de crecimiento. Así, en lo económico la presente investigación hará llegar ante los administradores, titulares o gestores de las MYPES información real de las condiciones económicas en las que se encuentran las empresas.

## **1.5. Variables**

### ***1.5.1. Variable Independiente***

Contabilidad Gerencial.

### ***1.5.2. Variable Dependiente***

Gestión de MYPES.

## **1.6. Hipótesis**

### ***1.6.1. Hipótesis General***

El uso de la información de la contabilidad gerencial es limitado en la gestión de las MYPES en el rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017.

### ***1.6.2. Hipótesis Específicas***

- a) El uso de información contable declarada es limitado en la planificación estratégica de MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017.
- b) El conocimiento de ingresos y gastos mensuales y anuales es limitado en la toma de decisiones en las MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017.
- c) El conocimiento de los costos fijos es limitado en la gestión de MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017.

## **1.7. Operacionalización de Variables**

Según (Marroquin, 2012), la matriz de operacionalización de Variables “es un instrumento valioso que se constituye en la médula de la investigación, consta de 4

a más columnas y se desarrolla de conformidad a la propuesta de cada autor o protocolo de investigación. Generalmente en cada columna o fila se coloca las variables, las dimensiones, los indicadores y los ítems”.

Para efectos de la presente investigación ha sido útil para desarrollar el constructo del marco teórico. Ver Anexo 1.

### ***1.7.1. Variable independiente***

X: Contabilidad gerencial.

#### *1.7.1.1. Definición conceptual.*

Es una herramienta que utiliza la información contable para la toma de decisiones en un negocio o empresa.

Según Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, (1997), la contabilidad gerencial, se encarga principalmente de la acumulación y del análisis de la información relevante para uso interno de los gerentes en la planeación, el control y la toma de decisiones. Toda la información contable utilizándose adecuadas herramientas permite realizar análisis para la Toma de decisiones, por ejemplo, los niveles de crecimiento de ventas, así como otros datos.

#### *1.7.1.2. Definición operacional.*

La contabilidad gerencial tiene como fuentes a las declaraciones juradas periódicas mensuales y anuales que comprenden los ingresos, los gastos y los costos en que incurren las empresas.

#### **a) Indicadores.**

- PDT mensual y anual.
- Ingresos y gastos mensuales.
- Costos fijos.

### **1.7.2. Variable dependiente**

Y: Gestión de MYPES.

#### **1.7.2.1. Definición conceptual.**

Conjunto de operaciones y actividades de planificación, toma de decisiones y control que se desarrolla en un negocio o empresa.

Según D'Alessio Ipinza, (2014), es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro.

#### **1.7.2.2. Definición operacional.**

La gestión de MYPES tiene que ver con la eficacia en la planificación estratégica, la toma de decisiones y la eficiencia en la gestión de los costos.

##### **a) Indicadores.**

- Eficacia en la planificación estratégica.
- Eficacia en la toma de decisiones.
- Gestión de costos.

## **1.8. Diseño Metodológico**

### ***1.8.1. Tipo de investigación***

La presente, corresponde al tipo de investigación teórica descriptiva, donde se ha tratado de conocer y comprender la aplicación de la contabilidad gerencial en las MYPES en el rubro de las telecomunicaciones en la ciudad de Moquegua, 2017.

### ***1.8.2. Método y diseño de investigación***

El método científico de la presente investigación es el descriptivo, que consiste fundamentalmente en describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera.

El Diseño de investigación aplicado en el presente trabajo es el descriptivo.

El diseño es: M ----- O

Donde:

M: Muestra en quienes se realizó el estudio.

O: Observación a la variable: Contabilidad Gerencial.

### ***1.8.3. Procedimientos de contrastación de hipótesis***

En la presente investigación las hipótesis han sido sometidas a pruebas empíricas en la realidad, lo cual ha enriquecido los resultados de la investigación. Es así que, en la presente, se han cumplido con las siguientes etapas:



- Deducción de consecuencias observables. Lo que ha permitido poner a prueba las hipótesis formuladas en términos abstractos, mediante análisis de datos procesados con los instrumentos de medición.
- Confrontación con la experiencia. A través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos cuyos resultados han sido sometidos a confrontación con la realidad.
- Inferencia estadística. Decisión tomada a partir del resultado del análisis de la información recopilada a través de la aplicación de los instrumentos para verificar si las hipótesis son apoyadas o deberían ser rechazadas. En esta fase se ha tenido en cuenta abarcar el estudio del fenómeno en forma global a fin de evitar resultados unilaterales o sesgados. Se utilizó el software SPSS de IBM.

## **1.9. Población y Muestra**

### ***1.9.1. Población***

En la presente investigación, la población estuvo conformada por los representantes legales o administradores de las empresas (MYPES) constituidas como agentes o distribuidores autorizados de las operadoras de telefonía en la ciudad de Moquegua, siendo un total de doce personas.

### ***1.9.2. Muestra***

Estuvo constituido por el 100% de la población, es decir, 12 representantes legales o administradores de empresas constituidas como agentes o distribuidores autorizados de las operadoras de telefonía con presencia en Moquegua.

### **1.10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica utilizada en la presente investigación ha sido la aplicación de encuesta a los representantes legales, titulares o administradores de las MYPES en el rubro telecomunicaciones, Moquegua, 2017.

De recolección de datos: Se aplicó la técnica de la encuesta, análisis documental e interpretación.

Instrumentos: Se utilizó la hoja de Encuesta.

### **1.11. Técnicas de procesamiento y análisis de información**

La información obtenida a partir de los datos recogidos por los instrumentos de recolección, ha sido procesada utilizando el programa Microsoft Excel y SPSS obteniendo cuadros y gráficos ilustrativos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo, se desarrollan los antecedentes de la investigación respecto de la contabilidad gerencial y las MYPES, precisando las teorías en la que se sustenta la presente investigación, asimismo la base normativa que por tener carácter dinámico debe enmarcar y delimitar la investigación. Finalmente, se desarrollan los conceptos para concluir con la formulación de las hipótesis de la investigación.

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación se revisó la literatura relacionada con el tema, durante esta actividad se encontró cierta cantidad de producción intelectual por lo que a continuación se señala, tales como:

##### **A nivel internacional:**

Lucas Dapena, (2010), en su trabajo de investigación titulada “La Contabilidad como Herramienta Competitiva en las PYME de la Ciudad de Córdoba, 2010”, para optar el Grado de Doctor en Economía en la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Señala la importancia del uso de herramientas de gestión estratégica en si sentido siguiente: “El uso del cuadro de mando integral y el tablero de a bordo, con el fin de incorporar a la gestión de las empresas de la ciudad de Córdoba

aquellas herramientas que se presentaban en estos modelos y que son de gran utilidad para presentar información gerencial a los tomadores de decisiones en las empresas”.

#### **A nivel nacional:**

Avolio, Mesones, & Roca, (2011), en su trabajo de investigación titulado “Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). Desarrollado para optar el Título de Contador Público en la Universidad pontificia Católica del Perú, concluye que, “En relación con el tema de la corrupción/informalidad, muchos de estos empresarios operan en el mercado sin pagar impuestos, generando una competencia desleal con los empresarios que sí son formales, y muchos de e los se ven obligados a aceptar esta forma de trabajo”. Así como los “Dentro de los factores administrativos que limitan el crecimiento de las MYPES, los temas identificados más importantes tienen relación con la gestión de recursos humanos, aspectos contables y financieros, la administración propia de sus negocios y la capacitación.”

Figuroa Vasquez, (2015), en su trabajo de investigación titulado “Modelo de Gestión para Optimizar el Servicio al Cliente de las MYPES Consultoras en Finanzas y Contabilidad mediante la Aplicación del Coaching, 2015”, para optar el grado de Magister en Coaching, Liderazgo y Servicio al Cliente de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Dice: “Se debe proponer un modelo de gestión que considere la aplicación del Coaching para optimizar el servicio al cliente de micro y pequeñas empresas MYPE dedicadas a la actividad de consultoría en contabilidad y finanzas”.

Burga Argandoña, (2015), en su trabajo de investigación titulado “Cultura Tributaria y Obligaciones Tributarias en las Empresas Comerciales del Emporio Gamarra, Perú, 2015”. Desarrollado para optar el Título de Contadora Pública en la Universidad San Martín de Porras. Precisa que: “Los altos niveles de evasión tributaria del impuesto a la renta y del impuesto general a las ventas aunada a la informalidad, están muy relacionados con la falta de Cultura Tributaria y la galopante corrupción”.

Castillo Castillo, (2008), en su trabajo de investigación titulado “¿Existe Inadecuación de la Legislación Referente a las MYPES con Respecto a la Problemática de su Informalidad?”, para optar el Título profesional de Contador Público en la Universidad Mayor de San Marcos, concluye que: “Los problemas laborales y tributarios de las MYPES representan un 40%”.

Las MYPES, en su mayor parte son informales; tratándose de microempresas la informalidad bordea el 95% de todas ellas, y, en lo referente a la pequeña empresa, alrededor del 40% es informal; empero, se considera a las MYPES como la mayor fuerza productiva de nuestro país. Se dice que casi el 98% de las empresas nacionales son MYPES, de tal manera que el nivel de personas ocupadas en las mype, directa o indirectamente, representa a un 35% aproximadamente de la población económicamente activa) aunque quizá los porcentajes reales sean mucho mayores.

Empero, la informalidad es creciente y los esfuerzos del estado por encauzarlas a la formalidad son insuficientes. Entre el 2004 y la mitad del 2005 se formalizaron menos de 2000 micro y pequeñas empresas, según la cámara de comercio de Lima y otras fuentes, ello debido a que las barreras son muy altas, sea por las erogaciones

de carácter tributario, la inscripción en registros públicos, el cumplimiento de compensaciones laborales y la tramitología en todo el aparato administrativo. La ley ha sido impotente para salvar esta valla, aunque el problema va más allá del aspecto legal y se convierte en una problemática de raíces socio económicas y culturales”.

## **2.2. Bases teóricas**

La presente investigación se ha desarrollado sobre la base de teorías, criterios y planteamientos efectuados por especialistas y autores de obras los cuales son tomadas como referencia para el presente trabajo de investigación, éstas son:

### **2.2.1. La Contabilidad Gerencial**

#### *2.2.1.1. Definición de Contabilidad Gerencial.*

Según Adelberg, Fabozzi, & Polimeni, (1997), la Contabilidad Gerencial, se encarga principalmente de la acumulación y del análisis de la información relevante para uso interno de los gerentes en la **planeación**, el **control** y la **toma de decisiones**.

La National Association of Accountants, (1983), define la contabilidad gerencial como el proceso de:

- **Identificación.** El reconocimiento y la evaluación de las transacciones comerciales y otros hechos económicos para una acción contable apropiada.
- **Medición.** La cuantificación, que incluye estimaciones de las transacciones comerciales u otros hechos económicos que se han causado o que pueden causarse.

- **Acumulación.** El enfoque ordenado y coherente para el registro y clasificación apropiados de las transacciones comerciales y otros hechos económicos.
- **Análisis.** La determinación de las razones y las relaciones de la actividad informada con otros hechos y circunstancias de carácter económico.
- **Preparación e interpretación.** La coordinación de la contabilización y/o la planeación de datos presentados en forma lógica para que satisfagan una necesidad de información, y en caso de ser apropiadas, que incluyan las conclusiones sacadas de estos datos.
- **Comunicación.** La presentación de la información pertinente a la gerencia y otras personas para usos interno y externo.

A diferencia de la contabilidad tradicional, la contabilidad gerencial es una herramienta utilizada para la gestión de planeamiento del negocio y logro de objetivos utilizando la información contable tradicional y haciendo un análisis de dicha data. De acuerdo con el negocio se pueden establecer normas dentro de la empresa para mejorar la eficiencia y rentabilidad, por ejemplo, a partir del uso de las herramientas contables y financieras, las cuales deben contener información verídica, que vendría a ser uno de los requisitos importantes.

La utilidad de la contabilidad gerencial se manifiesta en su aplicación directa en gestionar a las organizaciones y sus proyectos;

es así que se utiliza durante el planeamiento de proyectos o de la propia empresa en la elaboración de pronósticos e impactos posibles, así como en la evaluación, toma de decisiones y realizar acciones de control del desempeño de la empresa o el proyecto.

Las nuevas tendencias de la contabilidad la disgregan a un enfoque sistémico el cual se indica que un sistema es un conjunto de partes, la contabilidad gerencial forma parte del sistema.

- Contabilidad como proveedora (recolecta los datos de la organización y luego los procesa)
- Contabilidad como cliente (la información la entrega la organización)

#### *2.2.1.2. El Planeamiento*

Buchanan & O'Connell, (2006), en la introducción de su trabajo, respecto a la Toma de Decisiones, afirman lo siguiente, “La introducción de esa expresión supuso un cambio en la forma en la que los directivos se toman su trabajo y trajo consigo una oleada de actividad renovada y una clara vocación de llevar los proyectos a término”. Así, el planeamiento consiste en una tarea constante y permanente sobre todo porque "Formular la estrategia es una tarea interminable y siempre va a haber recursos que hay que asignar. La utilización de la palabra 'decisión' supone el fin de las deliberaciones y el paso a la acción".



Para tomar decisiones con resultados positivos, las empresas deben ser capaces de calcular y gestionar los riesgos que comportan. Hoy día existen miles de herramientas muy sofisticadas especialmente diseñadas para eso.

Entre las herramientas más comunes se pueden encontrar a las de diagnóstico como:

**a) El análisis FODA**

Provee una matriz para facilitar la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; con los resultados se pueden establecer mejoras y disminuir los riesgos.

**b) El Análisis PEST**

Es otra de las herramientas, que comprende el análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a la empresa, el resultado es útil para la toma de decisiones y adoptar estrategias adecuadas.

**c) Modelos de Optimización de Costos y Precios**

Permiten identificar qué precios impactan en la demanda de los productos por los consumidores. A partir de los resultados, los generantes deben tomar decisiones aplicando políticas diversas como promociones, descuentos para el beneficio de clientes y la organización.

**d) Benchmarking**

Esta importante herramienta utilizada permite la comparación de los procesos como los productos entre empresas con el fin de identificar las estrategias de mejora continua que impactan en el rendimiento, rentabilidad y crecimiento de las empresas.

Otras herramientas o más bien técnicas igualmente asertivas consisten en la aplicación de técnicas como la lluvia de ideas, los juicios de expertos, el análisis de riesgos, análisis de escenarios, los árboles de decisión entre otras.

### *2.2.1.3. La Toma de Decisiones*

La Teoría Cognitiva de las Organizaciones desarrollada por (Simon, 1982), establece a la organización como un sistema complejo donde la racionalidad humana juega papel importante en la toma de decisiones. Para él, la toma de decisiones puede o no seguir un procedimiento predeterminado (Estructurada, No Estructurada o Semi Estructurada). Dentro de este concepto el ser humano es un sistema cognitivo e inteligente que toma decisiones empleando líneas de acción y expectativas en función a sus intereses internos y el entorno exterior.

#### **A) Modelos de toma de decisiones**

##### **El Modelo del Actor Racional.**

Toma en cuenta los principios, las alternativas, los valores, los propósitos y las consecuencias. Todo ello en relación plena con las metas que la organización si se hubiera planteado inicialmente como

parte de su gestión. El tomador de decisiones debe tener a su alcance el árbol de alternativas y consecuencias a fin de tomar la mejor decisión, pero para ello debe primero elaborar este árbol con las probabilidades de ocurrencia que se puedan presentar.

### **El Modelo del Proceso Organizacional.**

Desde el punto de vista de este modelo se entiende que el actor racional es a su vez producto de un conglomerado de organizaciones, pero con una vida independiente, eh ahí donde aparece el problema de los sesgos cuando determinada organización procesa información de manera diferente en función de sus intereses particulares. En este modelo, se debe tener presente los siguientes factores:

- El acceso a la información de primer nivel.
- El reclutamiento y la contratación de personal.
- La distribución de recompensas.
- Influencia de líderes de otras organizaciones.
- Distribución y control del presupuesto.
- El lugar o espacio geográfico donde se ubica la organización.

En tal sentido, tomando en cuenta que las organizaciones son a la vez conjuntos de unidades organizacionales, el tomador de decisión está llamado a conocerlos en detalle. Esto es propio de entidades de gran tamaño cuyo objeto de estudio no es el presente.

### **El Modelo de la Política Gubernamental o Burocrática.**

Para este modelo, los actores son jugadores, es decir quienes vayan a tomar las decisiones, deben tener en cuenta no sólo los resultados sino deben atender sobre todo a factores políticos.

Se entiende que, en primer lugar, debe atenderse a los beneficios para la organización en su ámbito macro, en segundo lugar, debe tenerse en cuenta los beneficios para el área o el departamento, y finalmente, en tercer lugar, las decisiones deben también adoptarse teniendo muy en cuenta los intereses políticos individuales.

Según Graham T., (1988), para tener la capacidad de responder preguntas cómo el por qué se tomó la decisión, es necesario identificar con precisión los juegos y los jugadores, descubrir alianzas, pactos y compromisos. Para tal efecto es preciso plantearse interrogantes sobre quién juega y qué es lo que está en juego, qué es lo que determina la posición de cada jugador, cómo se combinan las posiciones, influencias y movimientos de los actores.

#### *2.2.1.4. El Control Interno*

##### **A. Definición**

Son las acciones que se realizan con el fin de asegurar la integridad de la información contable y financiera de cada una de las actividades que desarrollan las organizaciones.

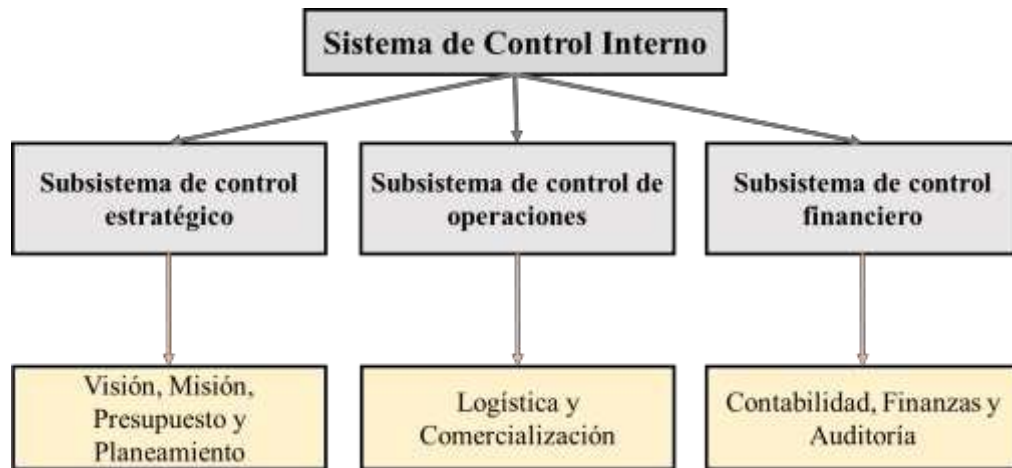
Según García Cossío, (2014), son guías generales dentro de un sistema integrado en el conjunto de los planes, métodos, principios,

normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones se desarrolle en un ambiente de control y brinde seguridad a la entidad.

Según RM, (2008), el “Control Interno Gerencial” o simplemente el “Control Interno”, es una expresión utilizada con el objeto de describir todas las medidas adoptadas por los accionistas y directores de empresas para dirigir y controlar las operaciones de sus empresas. Normalmente para una empresa específica se refiere a su “Sistema de Control Interno”, las técnicas específicas para ejercer un control sobre las operaciones y recursos varía de una empresa o entidad a otra según la magnitud, naturaleza, complejidad y dispersión geográfica de las operaciones de la entidad. Sin embargo, los siguientes pasos básicos deben ser parte de un Sistema de Control interno Gerencial eficaz:

- Establecer normas, metas u objetivos (criterios).
- Analizar el rendimiento y evaluar los resultados (comparación)
- Tomar acciones correctivas

**Figura 1.** Sistema de Control Gerencial o Interno



*Fuente: Elaboración propia sobre la base de RM, (2008).*

Como se observa en el gráfico, el sistema de control interno o control gerencial, son bases fundamentales la definición de la Visión y Misión organizacionales, los cuales guiarán todos los planes y las acciones de control. De ello, se desprende que las acciones de planeamiento deben estar vinculadas a la misión y visión y éstos bajo las acciones de control estratégico.

Asimismo, las acciones correspondientes a las áreas y de logística interna y externa y comercialización están sujetos al subsistema de control de operaciones. Finalmente, las áreas funcionales de contabilidad, finanzas y auditoría, responden al subsistema de control financiero. En conjunto, los subsistemas, se encuentran sujetas al sistema de control interno o control gerencial.

### 2.2.2. *Gestión de Micro y Pequeña empresas*

La gestión de las micro y pequeñas empresas se desarrolla amparado por las normas legales y los criterios estratégicos. Para nuestro caso, las normas precisan las características de una Micro y Pequeña Empresa sobre la base de indicadores, como se anota a continuación.

#### a) **Características de las micro, pequeñas y medianas empresas**

Mediante la presente Ley, se suprime el supuesto de cantidad de trabajadores para ser considerado micro, pequeña o mediana empresa, por lo que se dispone que las micro, pequeñas y medianas empresas deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales establecidas en función de sus niveles de ventas anuales.

**Microempresa:** ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

**Pequeña empresa:** ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

**Mediana empresa:** ventas anuales superiores a 1,700 UIT y hasta el monto máximo de 2,300 UIT.

#### b) **Promoción de la iniciativa privada**

La Ley N° 30056, de 2013, precisa el rol del Estado en el sentido que:

Se busca apoyar e incentivar la iniciativa privada, ejecuta capacitación y asistencia técnica de las micro, pequeñas y medianas empresas, establecer medidas de promoción en beneficio de las instituciones

privadas que brinden capacitación, asistencia técnica, servicios de investigación, asesoría y consultoría, a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Asimismo, establece que la capacitación debe estar basados en la normalización de las ocupaciones laborales desarrolladas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en coordinación con el Ministerio de la Producción.

### **c) Naturaleza y permanencia en el Régimen Laboral Especial**

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, (2013), precisa que los beneficios laborales establecido como provisionales en el D.S. N° 007-2008-TR, que declara el Régimen Laboral Especial; ahora, es de naturaleza permanente y aplicable únicamente a la micro y pequeña empresa. Con lo que los costos por empleo han disminuido considerablemente para las MYPES.

Respecto de la gestión de MYPES a nivel de las operaciones y finanzas, se debe señalar que se realizan a criterio de sus propietarios, quienes emplean metodologías más adecuadas a sus negocios la misma que se desarrolla en un enfoque ensayo error, sobre la base de los sueños, aspiraciones, metas personales, familiares, etc., de sus respectivos propietarios.

#### *2.2.2.1. Objetivos Estratégicos*

Según RAE, (2018), Objetivo se entiende como adjetivo, a aquello “Perteneiente o relativo al objeto en sí mismo, con independencia de la propia manera de pensar o de sentir”, asimismo, “Fin o intento”.



Los objetivos estratégicos son aquellos, que, se plantean las organizaciones a largo plazo, estos objetivos se enmarcan dentro de los siguientes conceptos:

**a) Estrategia**

Según Scott, (2007), Las decisiones tomadas con el correr del tiempo por los gerentes de alto nivel que, al considerarse en conjunto, revelan las metas que intentan alcanzar y los medios a los que recurren para hacerlo.

Se debe entender a la estrategia:

- Saber adónde va uno y cómo va a llegar allí.
- Establecer un conjunto de objetivos claros y movilizar recursos para lograrlos.
- Pensar a largo plazo en lugar de a corto plazo.
- Descubrir cómo lograr un mejor efecto que los competidores en el mercado.
- Diseñar y seleccionar un curso de acción.

Según Mintzberg & Lampel, (1998), “Es una pauta de acción, como un conjunto de maniobras que deben realizarse para alcanzar los objetivos estratégicos ante las acciones de los competidores.”

Podemos concluir, que, la estrategia es el camino para alcanzar los objetivos de la empresa, además describe las metas a implementar

en la organización. Las MYPES de acuerdo a su realidad pueden establecer dichas estratégicas, a esto se le denomina código cultural.

#### **b) Proceso estratégico**

D'Alessio Ipinza, (2014), “Es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro”. Es decir, plasma todas las actividades que se realizará con la finalidad de concretar la visión de la organización, estas actividades deben ser planificadas con detalle de cada actividad a desarrollar y metas por cada tarea específica.

Así, el concepto de objetivo estratégico, se refiere al diseño de un objetivo a mediano o largo plazo, que, a su vez, debe plantearse considerando un conjunto de condiciones alcanzables o logrables en términos operacionales y medibles.

#### *2.2.2.2. Políticas de Gestión Organizacional*

Según Medina, (2012), La política organizacional “Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.”

Según el autor, son guías que facilitan la implementación de planes estratégicos y facilitan la medición del cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

Se diferencia de las normas, por cuanto éstas específicas que se deben seguir o a que se deben ajustar las conductas y la organización misma.

Seguendo al autor, se tienen los siguientes tipos de políticas:

**a) Tipos de políticas**

- Generales.

Se aplica a todos los niveles de la organización, tienen alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras.

- Específicas.

Se aplican a determinados procesos, se delimitan por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.

**b) Fases de elaboración de políticas**

Según el autor, se tienen las siguientes fases:

**Fase I:** Diseño y desarrollo de la política, en la cual se contempla desde la necesidad, definición, hasta su redacción.

**Fase II:** Validación y aprobación de la política, se procede a realizar las revisiones y ajustes requeridos, para su posterior aprobación por parte de los involucrados.

**Fase III:** Divulgación a todos los niveles de la organización, consiste en formalizar a todos los miembros de la organización la vigencia y aplicación de la misma.

**Fase IV:** Mantenimiento de la política en cuanto a cumplimiento y vigencia, se refiere a los ajustes o actualizaciones que requiera dicho instrumento, se recomienda hacer revisiones y/o actualizaciones al menos una vez por año

#### 2.2.2.3. *Gestión Estratégica*

La gestión estratégica o administración estratégica, según Jaime, (2015), Es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos. Se trata de una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones, que permite a las organizaciones afrontar los desafíos del entorno y adecuarse a los cambios con un esfuerzo sistemático orientado a lograr mayor eficiencia y calidad.”

La gestión estratégica se encuentra relacionada a la gestión basada en planes estratégicos aun cuando éstos pueden tener formas y contenidos diversos. Así pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

**a) Plan estratégico a corto, mediano y largo plazo**

Según Scott, (2007), El conjunto de objetivos, propósitos y metas, y las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, se establecen de forma tal que definen la actividad a la que se dedica la empresa, o a la que debería dedicarse, así como el tipo de empresa que es o que debe ser en el corto o mediano plazo.

El establecimiento en planes de todas las actividades con sus objetivos, propósitos y metas hará posible utilizar técnicas de medición y evaluar si efectivamente se está dirigiendo correctamente las decisiones hacia los objetivos planteados. Las organizaciones deben ser más metódicas en realizar sus planes sino corren el riesgo de desaparecer rápidamente.

Martha Cuentas en el GRUPO LA REPUBLICA, (2010) señala que, “Muchos de los negocios culminan sin éxito porque fueron pensados para sobrevivir. Esos son los que concentran una tasa de mortalidad más alta del 70%”,

**b) Características del Proceso Estratégico**

Según D'Alessio Ipinza, (2014), el proceso estratégico, tiene las siguientes características:

- ***Por la naturaleza del proceso:***

**Interactivo**, por ser un proceso colegiado, el cual debe involucrar a las personas clave de la organización.

**Iterativo**, por un proceso que se corrige conforme se desarrolla, de acuerdo con las diferencias observadas (realimentado) por los sistemas de alerta temprana.

- ***Por los cambios que pudiera presentar el entorno:***

**Sensibilidad**, al evaluar el impacto que el cambio de las ponderaciones en los factores pueda tener sobre la organización y sus análisis.

**Contingencia**, al considerar cambios en los factores o criterios con la probabilidad de ocurrencia de nuevos eventos que afecten el negocio.

**Escenarios**, al observar alteraciones en el contexto en el que se desenvuelve la organización. Es conveniente plantear diversos escenarios de acuerdo a la situación.

- ***Por la intensidad del proceso:***

**Incremental**, cuando el desarrollo es paulatino y progresivo.

**Radical**, cuando el desarrollo se produce de una sola vez.

Es así, como la gestión estratégica, corresponde a la gestión a través de programación de los plazos: corto, mediano y largo, comprendiendo a los objetivos y las metas específicas.

## **2.3. Bases Normativas**

### **2.3.1. *La Constitución Política del Perú***

De acuerdo con su artículo 59, nuestra carta magna estimula la creación de la riqueza garantizando el derecho al trabajo y la libertad de iniciativa empresarial y comercial con las restricciones en cuanto no sean contrarios a la moral y al orden público. Asimismo, brinda oportunidades de desarrollo a las pequeñas empresas en cualquiera de sus modificaciones.

### **2.3.2. *Ley N° 26887***

La Ley General de Sociedades, cuyo ámbito de aplicación abarca todas las formas societarias, y cuyo artículo 223 señala que “Los estados financieros se preparan y presentan de conformidad con las disposiciones legales sobre la materia y con principios de contabilidad generalmente aceptados en el país”.

### **2.3.3. *Resolución CONASEV Nro. 0103-1999***

Reglamento de información financiera y manual para la preparación de información financiera. Los estados financieros deben ser preparados y presentados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, normas contables establecidas por los Organos de Supervisión y Control y las normas del presente Reglamento. Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados están contenidos en las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) oficializadas y vigentes en el Perú y comprenden también los pronunciamientos técnicos emitidos por la profesión contable en el Perú.

#### **2.3.4. Ley N° 28015**

La Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, promulgada el 3 de Julio del 2003, en su Art. 42°, respecto al régimen tributario de las MYPE, señala que, el Régimen Tributario facilita la tributación de las MYPE y permite que un mayor número de contribuyentes se incorpore a la formalidad.

Mediante esta norma, “el Estado promueve campañas de difusión sobre el Régimen Tributario, en especial el de aplicación a las MYPE con los sectores involucrados. La SUNAT adopta las medidas técnicas, normativas, operativas y administrativas, necesarias para fortalecer y cumplir su rol de entidad administradora, recaudadora y fiscalizadora de los tributos de las MYPE”.

#### **2.3.5. Decreto Supremo N° 007-2008-TR.**

El Decreto Supremo precedente, aprueba el “Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente”, mediante el cual, los trabajadores de la microempresa comprendidos en la presente Ley tienen derecho a percibir por lo menos la Remuneración Mínima Vital. Con acuerdo del Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo podrá establecerse, mediante Decreto Supremo, una remuneración mensual menor. Así tenemos los beneficios relacionados con la norma precedente:



#### *2.3.5.1. Jornada y horario de trabajo.*

En materia de jornada de trabajo, horario de trabajo, trabajo en sobre tiempo de los trabajadores de la Microempresa, es aplicable lo previsto por el Decreto Supremo N° 007-2002-TR, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 854, Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobre Tiempo, modificado por la Ley N° 27671.

En los Centros de trabajo cuya jornada laboral se desarrolle habitualmente en horario nocturno, no se aplicará la sobre tasa del 35%. Respecto al descanso semanal obligatorio y el descanso en días feriados, se rigen por las normas del régimen laboral común de la actividad privada.

#### *2.3.5.2. El descanso vacacional.*

El trabajador de la Micro y Pequeña Empresa que cumpla el récord establecido en el artículo 10 del Decreto Legislativo N° 713, Ley de Consolidación de Descansos Remunerados de los Trabajadores sujetos al Régimen Laboral de la Actividad Privada, tiene derecho como mínimo, a quince (15) días calendario de descanso por cada año completo de servicios.

#### *2.3.5.3. Seguro Social en Salud.*

Mediante el D.S. N° 007-2008-TR, los trabajadores de la Microempresa podían ser afiliados al componente semi-subsidiado del Seguro Integral de Salud – SIS. Mientras que los trabajadores

de la Pequeña Empresa debían ser asegurados regulares de ESSALUD aportando el empleador, la tasa correspondiente. SUNAT, (2008)

**2.3.6. *Ley 30056, Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial***

La Ley antes citada, se promulgó en el año 2013, según su enunciado, se trata de la “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”. Se promulgó con el objeto de establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), estableciendo políticas de alcance general y la creación de instrumentos de apoyo y promoción; incentivando la inversión privada, la producción, el acceso a los mercados internos y externos y otras políticas que impulsen el emprendimiento y permitan la mejora de la organización empresarial junto con el crecimiento sostenido de estas unidades económicas.

**2.3.7. *Decreto Legislativo N° 1269, Régimen MYPE Tributario.***

El presente Decreto Legislativo, crea el “Régimen MYPE Tributario del Impuesto a la Renta”, y tiene por objeto establecer el Régimen MYPE Tributario - RMT que comprende a los contribuyentes a los que se refiere el artículo 14° de la Ley del Impuesto a la Renta, domiciliados en el país; siempre que sus ingresos netos no superen las 1700 UIT en el ejercicio

gravable, es decir, negocios sin distinción de forma societaria, actividad ni estructura financiera, incluyendo empresas estatales y mixtas.

#### **2.3.8. Ley N° 27336, Ley de Desarrollo de Funciones y Facultades de OSIPTEL**

La “Ley de Desarrollo de Funciones y Facultades del OSIPTEL”, define y delimita las facultades del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), para supervisar y sancionar a las personas naturales o jurídicas que prestan servicios públicos de telecomunicaciones, en lo que respecta a su competencia, para tal efecto:

OSIPTEL, podrá establecer procedimientos especiales de supervisión cuando lo considere conveniente para facilitar el desarrollo de sus acciones supervisoras.

OSIPTEL, está facultado para solicitar la presentación de información confidencial o de secretos comerciales por parte de las entidades supervisadas, de ser necesaria, para el ejercicio de sus funciones. En tales casos, OSIPTEL guardará la debida reserva encontrándose prohibido de publicar o difundir tal información. ESTADO PERUANO, (2000)

#### **2.3.9. Decreto Supremo N° 013-93-TCC**

Se trata de la norma que vincula a “Las Telecomunicaciones, como vehículo de pacificación y desarrollo, en sus distintas formas y modalidades, se rigen por la presente Ley”. El Estado promueve la convergencia de redes y servicios, facilitando la interoperabilidad de diferentes plataformas de red, así como la prestación de diversos servicios y aplicaciones sobre una misma plataforma tecnológica, reconociendo a la convergencia como un elemento

fundamental para el desarrollo de la Sociedad de la Información y la integración de las diferentes regiones del país."

Las telecomunicaciones en el Perú técnicamente se orientan hacia el establecimiento de una Red Digital Integrada de Servicios y Sistemas. A este efecto los servicios de telecomunicaciones se clasifican en:

- Servicios Portadores.
- Teleservicios o Servicios Finales.
- Servicios de Difusión.
- Servicios de Valor Añadido.

Se considera **teleservicios o servicios finales** a aquellos servicios de telecomunicaciones que proporcionan la capacidad completa que hace posible la comunicación entre usuarios. Forman parte de estos servicios finales, entre otros, los siguientes:

#### *2.3.9.1. El servicio telefónico, fijo y móvil.*

Es el que permite a los usuarios la conversación telefónica en tiempo real, en ambos sentidos de transmisión, a través de la red de telecomunicaciones. Ministerio De Transportes Y Comunicaciones, (2007)

#### *2.3.9.2. El servicio télex.*

Es el que permite la comunicación interactiva de textos entre abonados mediante aparatos teleimpresores, que se comunican entre sí a través de una red télex, mediante la transmisión de datos

convenientemente codificados Ministerio De Transportes Y Comunicaciones, (2007)

#### 2.3.9.3. *El servicio telegráfico (telegramas).*

Es el que permite la transmisión de mensajes escritos para ser entregados al destinatario. Ministerio De Transportes Y Comunicaciones, (2007)

#### 2.3.9.4. *Los servicios de radiocomunicación.*

Se refiere al servicio de radioaficionados, fijo, móvil y busca personas. Transparencia, (1993)

## **2.4. Definición de conceptos**

### **2.4.1. *La Contabilidad Gerencial***

Si realizamos una diferencia de la contabilidad tradicional con la contabilidad gerencial es herramienta utilizada para la gestión de planeamiento del negocio y logro de objetivos utilizando la información contable tradicional y haciendo un análisis de dicha data. De acuerdo con el negocio se pueden establecer normas dentro de la empresa para mejorar la eficiencia y rentabilidad, por ejemplo, a partir del uso de las herramientas contables y financieras, las cuales deben contener información verídica, que vendría a ser uno de los requisitos importantes.

### **2.4.2. *La Micro y Pequeña Empresa***

Las MYPES en nuestro país son pequeñas organizaciones creadas a raíz de la falta de empleo remunerado acorde con las condiciones económicas. Estas

empresas en su mayoría son de tipo familiar constituidos por los miembros de una familia. Pocos casos se ha dado que han logrado crecimiento.

#### **2.4.3. *Gestión de la Micro y Pequeña Empresa***

Yoshie Lisbeth, Mezulan Felicitas , & Rojas Cohaila, (2011), en su análisis, parte de una situación hipotética, considerando que “Existe de un gran déficit en competencias gerenciales, la mayoría de MYPES obvia aspectos importantes, como la determinación de objetivos a mediano y largo plazo para el conjunto de la empresa en materia de calidad. Debido a la escasez de recursos, no tienen previsto la realización de sus planes de contingencia, falta de fijación de objetivos cuantificables durante su desarrollo”.

#### **2.4.4. *Gestión Contable de MYPES en Moquegua***

En cuanto a la información contable, dichas empresas contratan a un contador externo, el cual realiza su declaración mensual, pero los propietarios desconocen cómo interpretar dicha información, tampoco existe una asesoría específica sobre su situación contable con el profesional que los asiste. La información sólo es usada por el contador y la SUNAT para declaración.

Los propietarios de las MYPES, por lo general, son personas que no tienen conocimientos contables especializados, conocen conceptos básicos de pago de impuestos y que se debe realizar el pago mensual. Las decisiones podrían mejorar la gestión de la MYPE si se utiliza la información mensual generada por las actividades del negocio. Realizar una estadística simple de las ventas mensuales podría mostrar una comparación con la competencia.

#### **2.4.5. *Gestión financiera de MYPES en Moquegua***

Una parte de los negocios que trabajan en el rubro de telecomunicaciones, lo realizan bajo el régimen tributario del Impuesto a la Renta del Régimen Único Simplificado, tienen varios años de funcionamiento y migran de un régimen a otro y cambian de titular de negocio con regularidad, mantienen locales comerciales por tiempos cortos (1 a 2 años), a diferencia de los distribuidores autorizados que tienen direcciones fijas por periodos de tiempo más largo (5 a más años). asimismo, presentan los siguientes problemas:

- No tienen un control detallado de las ventas que realizan.
- No realizan un control de su stock para conocer la rotación de sus inventarios.
- No conoce su nivel de rentabilidad (ROE, ROA).
- Tampoco conoce su nivel de solvencia económica y capacidad de endeudamiento.
- No proyecta su nivel de crecimiento.

#### **2.4.6. *Factores internos que afectan a las MYPES en Moquegua***

El diagnóstico de las MYPES en Moquegua, puede resumirse entre otros como un problema de Gestión-Resultado, debido a la ausencia de una adecuada cultura organizacional, existiendo factores que obstaculizan y limitan su desarrollo, tales como:

- Ausencia de una cultura organizacional alineado a una visión.

- Deficiencias en el manejo de sus sistemas de información contable.
- Déficit en competencias gerenciales.
- Deficiente estructura organizacional.
- Escasa infraestructura tecnológica que afecta la productividad y competitividad.
- Falta de competencias básicas para un mercado abierto.
- Escaso manejo de fuentes de información.

***2.4.7. Factores externos que condicionan el desempeño de las MYPES en Moquegua***

Utilizando la técnica SEPTTE, se puede determinar lo siguiente:

- Los estilos de vida que no son bien comprendidos por los empresarios del sector.
- La escasa capacidad financiera de sus propietarios o titulares de las MYPES.
- Las normas preventivas y restrictivas del sector telecomunicaciones que a falta de comprensión jurídica se toma actitudes que no ayudan a lograr los fines de la empresa.
- El desfase de la tecnología que por un lado condiciona la versatilidad del manejo de información y por otro afecta la comercialización si la rotación se detiene o es muy baja.
- La conciencia ambiental aun no es comprendida como prioridad.



- El factor humano aun no es comprendido como el capital más valioso para la organización.

#### **2.4.8. Empresas en el rubro Telecomunicaciones en el Perú**

En el Perú, actualmente se encuentran trece empresas operadoras del servicio de telecomunicaciones, sin embargo, en funcionamiento hay doce empresas operadoras Osiptel, (2015), las cuales son:

##### **a) Americatel Perú.**

“Americatel Perú S.A., es una empresa de telecomunicaciones y tecnologías de la información del Grupo Entel, que comienza a operar en el Perú en el 2002 y da inicio a una verdadera revolución en el mercado de Larga Distancia con el lanzamiento del código 19-77 (Americatel, 2016).

##### **b) Claro.**

Inició sus operaciones al amparo de la Resolución de Gerencia General N° 298-2002-GG/OSIPTTEL de fecha 01 de agosto de 2002. El 2 de agosto del 2005 fue adquirida por AMERICA MOVIL S.A.C., iniciando sus operaciones desde el 10 de agosto. “Esta operación forma parte de la racha de compras y adquisiciones de licencias que viene realizando el Grupo Carso de México por todo Latinoamérica. En Perú, dicho grupo tiene presencia en telefonía fija con Telmex (2004) y en móvil con América Móvil (2005)” Comunidad Económica en Red, (2005). El 11 de octubre del mismo año lanzó la marca Claro.

##### **c) Bitel.**

El principal operador móvil de Vietnam, Viettel Group, inició operaciones en el mercado peruano el 10 de julio de 2014, bajo la marca Bitel. Se trata de una empresa de telecomunicaciones de tamaño mediano, manejada por el gobierno militar vietnamita, cuyos ingresos fuera de Vietnam totalizaron cerca de US\$8,000 millones el 2013. Su ingreso al Perú es bienvenido, pues se espera que la competencia mejore la calidad y costo de los servicios de telefonía móvil en el país Estrategia Comercial, (2016).

**d) Entel Perú.**

Entel adquirió la empresa Nextel Perú en abril de 2013, dicha operación llegó a tener un costo de US\$ 410,6 millones de dólares. Desde el 12 de octubre de 2014, la marca Entel comenzó a operar en Perú. Según la gerencia, el equipo humano que integra la compañía “está comprometida con sus clientes y preparada para competir y entregar una propuesta de valor, tecnológica y de servicio, interesante y atractiva para el mercado” Gestión, (2016)

**e) Telefónica del Perú**

La Compañía Peruana de Teléfonos Limitada (luego CPT S.A.), se constituyó en la ciudad de Lima el 25 de junio de 1920. En 1969 se creó la Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A. En 1994 con una inversión total de US\$ 2,002 millones, Telefónica Perú Holding S.A.C., subsidiaria de Telefónica Internacional S.A. de España (TISA), resultó ganadora de la subasta y adquirió el 35% del capital social de la Empresa

Nacional de Telecomunicaciones S.A. y el 35% del capital social de CPT S.A. el 31 de diciembre, CPT absorbió a través de fusión a la Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A. Finalmente, en adecuación a la Ley General de Sociedades, en 1998 Telefónica del Perú adoptó la denominación de Telefónica del Perú Sociedad Anónima Abierta, tal como viene operando hasta la actualidad.

**f) Convergia Perú**

Convergia Perú S.A. Es empresa proveedora de servicio de telefonía fija e internet en todo el territorio nacional. “Convergia Perú se ha convertido en uno de los dos operadores de telecomunicaciones que puede ofrecer desde ya sus servicios de telefonía fija en todo el Perú” (Convergia, 2008)

**g) Gilat to Home.**

La empresa GILAT TO HOME PERU S.A. es proveedor de servicios de telecomunicaciones satelital desde 1999, lo que les lleva a definirse en los siguientes términos: “Somos la red de telecomunicación de mayor alcance a nivel nacional, desde hace 18 años llevamos desarrollo a los pueblos y empresas ubicados en las zonas más apartadas del país” Gilat To Home Perú S.A., (2017)

**h) IDT Perú.**

La empresa IDT PERÚ S.R.L., es proveedor del servicio de internet, opera en el Perú desde el 21 de marzo de 2002 en virtud del Contrato de interconexión con Telefónica del Perú S.A.A. Osiptel, (2013).

**i) Impsat Perú (Level 3).**

Empresa que brinda servicios de internet de alta capacidad, seguridad gestionada de la red, mitigación de ataques DDoS, Firewall de nueva generación, prevención de intrusos de red, filtrado de contenidos y otros.  
Level 3, (2016)

**j) Infoductos y Telecomunicaciones del Perú S.A.**

Empresa que opera en el Perú desde 1999 brindando servicios de soporte tecnológico.

**k) Optical Technologies S.A.C.**

Brinda servicios de telecomunicaciones locales y de larga distancia nacional desde la red del servicio de telefonía fija local Osiptel, (2014).

**l) Rural Telecom**

Rural Telecom S.A.C. Operadora del servicio de internet de banda ancha sin cables, opera desde el año 2002.

**m) Telefónica Móviles**

Telefónica Móviles S.A. Empresa cuya denominación tiene la condición de baja definitiva al haber sido absorbida por Telefónica del Perú S.A.A.

**2.4.9. MYPES del rubro telecomunicaciones en Moquegua**

En la ciudad de Moquegua, se encuentran presentes las operadoras a través de sus distribuidores y agencias autorizadas.

**2.4.9.1. Empresas que operan por Tipo de Contrato Comercial**

- **Distribuidores autorizados:**

Son aquellas empresas que, en mérito a un Contrato de Distribución, cumplen la función de efectuar las ventas en forma exclusiva de los productos de la matriz. En el contrato firmado con el distribuidor se comprometen a vender exclusivamente su marca. Los ingresos pagados serán comisiones en base a las ventas y objetivos mensuales que le asignan a cada punto.

- **Agencias autorizadas:**

Son empresas que se dedican a brindar ventas y servicio de atención al cliente de productos de telecomunicaciones, tanto el rubro de móviles - prepago, post pago, así como el rubro de telefonía fija en la cual comprende teléfono fijo, internet y cable. Estas empresas mantienen un contrato con Telefónica del Perú para representarlo en los actos concernientes a las actividades mencionadas anteriormente.

Las Agencias Autorizadas, son propios del sistema de trabajo de la operadora Telefónica del Perú S.A.A., en cambio los demás operadores emplean la modalidad de Contratos de Distribución. Así tenemos en Moquegua, el siguiente panorama:

**2.4.9.2. Principales empresas que operan Moquegua**

Las siguientes, son las empresas que representan a las operadoras en Moquegua. Siendo así, tenemos:

La operadora **CLARO** (América Móvil S.A.C.), cuenta con los siguientes distribuidores autorizados:

- Niza Región Sur S.A.C., constituida en Arequipa en el año 2001. Tiene, en Moquegua, un establecimiento anexo ubicado en Av. Balta N° 346.
- R&T MOVILES E.I.R.L., constituida en Moquegua en el año 2016, cuenta con dos establecimientos anexos, en Calle Ancash N° 350 y en Av. Balta N° 226-B.
- La Casita de Giuseppe E.I.R.L., constituida en Moquegua en el año 2013, cuenta con establecimiento anexo ubicado en Av. Balta N° 134.

La operadora **MOVISTAR** (Telefónica del Perú S.A.A.), cuenta con dos agencias autorizadas:

- Conexión RPM E.I.R.L., constituida en el año 2014, cuenta con un establecimiento comercial ubicado en la Calle Ancash N° 192.
- Boutique Celular S.R.Ltda., constituida en el año 1995 en Arequipa, cuenta, en Moquegua, con un establecimiento anexo ubicado en la Calle Ancash 360.

La operadora ENTEL (Entel Perú S.A.), cuenta con un distribuidor en Moquegua,

- Mirecarga S.A.C., Constituida en el año 2013, en la ciudad de Lima, cuenta en Moquegua con un establecimiento anexo, ubicado en la Calle Moquegua N° 630.

La operadora Bitel (Viettel Group S.A.), cuenta con un distribuidor.

- Smart Movil E.I.R.L., constituida en el año 2014, cuenta, con un establecimiento comercial ubicado en Av. La Paz N° 518.

En resumen, en la ciudad de Moquegua, se encuentran cinco puntos de venta que, sin mantener Contrato con las operadoras, expenden productos del rubro Telecomunicaciones de diferentes marcas (MULTIMARCAS) y procedencias. Estos negocios, multimarcas, están constituidos como personas naturales con negocios en el Régimen Único Simplificado (RUS), por lo que no anotaremos los nombres dado que solicitaron mantener sus datos en reserva. Siendo en total, doce empresas con sus respectivos locales comerciales y sus administradores o titular gerente que los conducen.

## **CAPÍTULO III RESULTADOS**

El presente capítulo comprende la descripción, el análisis y la interpretación de los resultados de la investigación respecto la aplicación de la Contabilidad Gerencial como Herramienta de Gestión de las MYPES en el rubro Telecomunicaciones, en la Ciudad de Moquegua en año 2017.

### **3.1. Presentación de resultados**

Las siguientes Tablas y Gráficos muestran la información obtenida aplicando las técnicas e instrumentos de la investigación diseñados para lograr los objetivos establecidos. En primer lugar, se presenta los resultados correspondientes a la información sobre la contabilidad gerencial y luego respecto de la gestión de MYPES. Se utiliza esta forma por convenir al lector de la presente investigación.

#### *3.1.1. Contabilidad Gerencial.*

##### **a) PDT Mensual y Anual.**

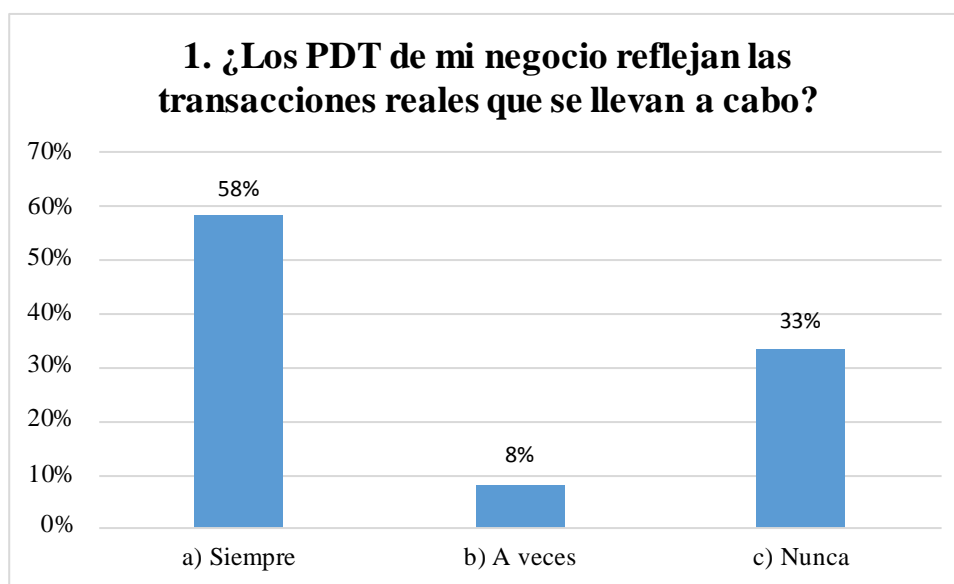
**A la pregunta:** ¿Los PDT de mi negocio reflejan las transacciones reales que se llevan a cabo?



**Tabla 1.** ¿Los PDT de mi negocio reflejan las transacciones reales que se llevan a cabo?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	7	58%
b) A veces	1	8%
c) Nunca	4	33%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 1.** ¿Los PDT de mi negocio reflejan las transacciones reales que se llevan a cabo?

### **Análisis e interpretación**

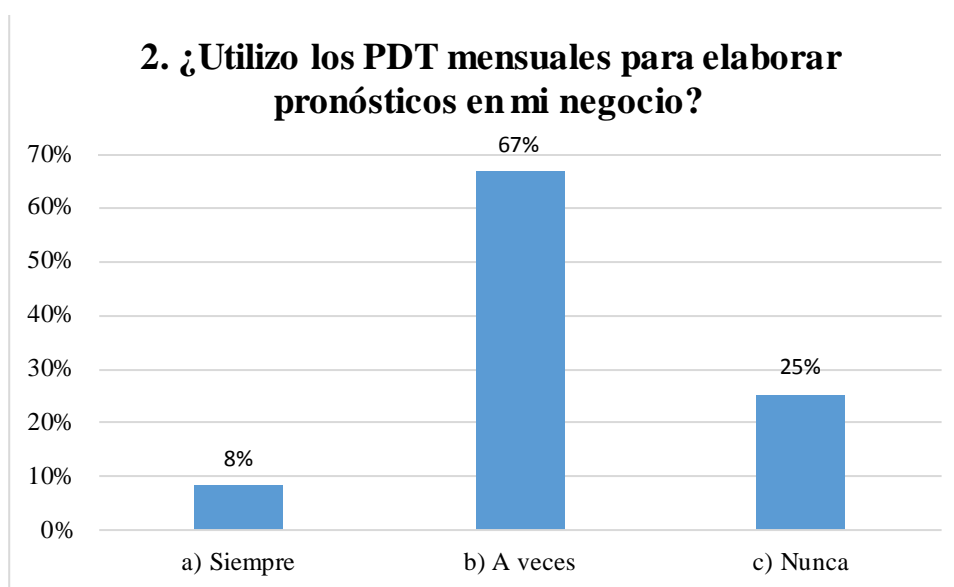
El 58% de los encuestados refieren que los PDT de sus negocios reflejan las transacciones reales que se llevan a cabo en un periodo determinado, en cambio, el 8% indica que a veces y el 33%, es decir 44 de los 12 encuestados indican que nunca o que sus PDT no reflejan las transacciones reales que desarrollan.

**A la pregunta:** ¿Utilizo los PDT mensuales para elaborar pronósticos en mi negocio?

**Tabla 2.** ¿Utilizo los PDT mensuales para elaborar pronósticos en mi negocio?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	1	8%
b) A veces	8	67%
c) Nunca	3	25%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 2.** ¿Utilizo los PDT mensuales para elaborar pronósticos en mi negocio?

### **Análisis e interpretación**

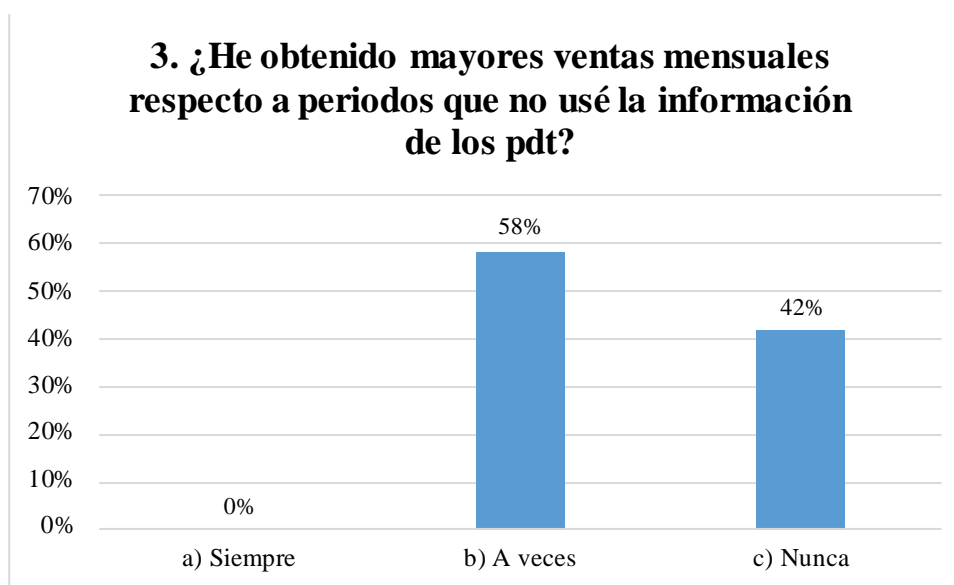
El 8% de los encuestados, refiere que utiliza los PDT mensuales para elaborar pronósticos en sus negocios, en cambio, el 67% refiere que lo hace a veces y el 25% n lo hace nunca. En resumen, la mayoría de los encuestados refiere que a veces utiliza información contable.

**A la pregunta:** ¿He obtenido mayores ventas mensuales respecto a periodos que no usé la información de los PDT?

**Tabla 3.** ¿He obtenido mayores ventas mensuales respecto a periodos que no usé la información de los PDT?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	0	0%
b) A veces	7	58%
c) Nunca	5	42%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 3.** ¿He obtenido mayores ventas mensuales respecto a periodos que no usé la información de los PDT?

### **Análisis e interpretación**

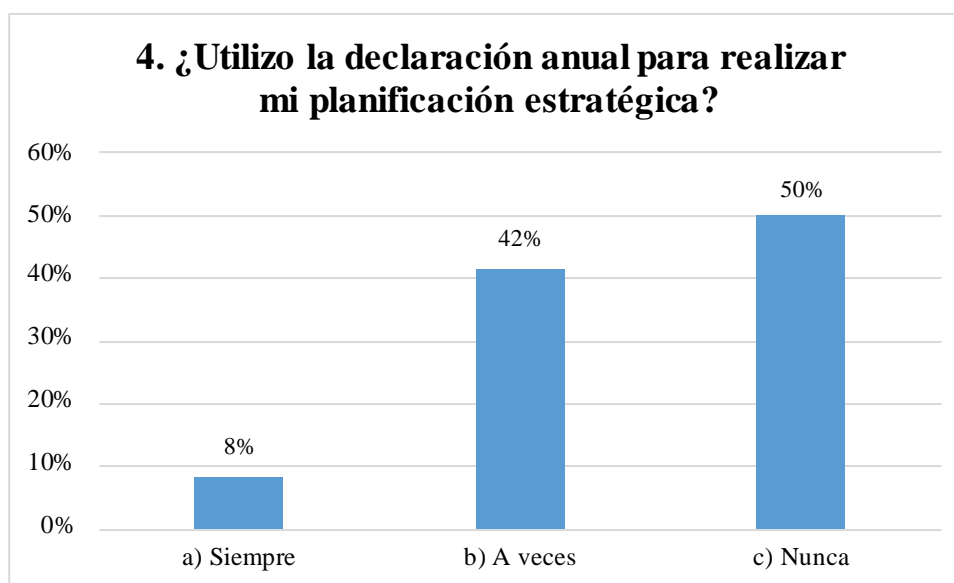
El 58% de los encuestados refiere que a veces ha obtenido mayores ventas mensuales utilizando información de sus PDT mensuales, en cambio 42% no ha obtenido nunca.

**A la pregunta:** ¿Utilizo la declaración anual para realizar mi planificación estratégica?

**Tabla 4.** ¿Utilizo la declaración anual para realizar planificación estratégica?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	1	8%
b) A veces	5	42%
c) Nunca	6	50%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 4.** ¿Utilizo la declaración anual para realizar mi planificación estratégica?

#### **Análisis e interpretación**

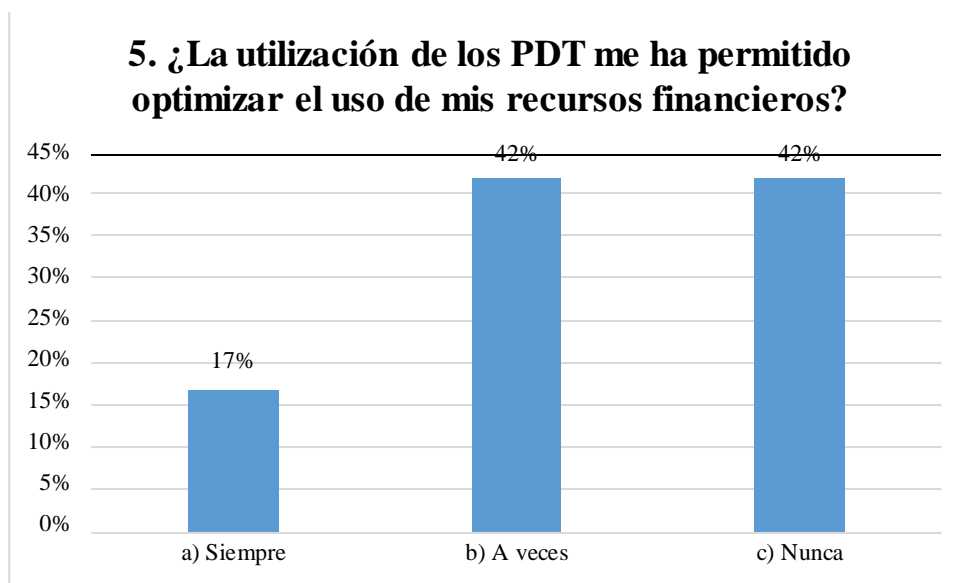
Sólo el 8% de los encuestados refiere que siempre utiliza la declaración anual para realizar planificación estratégica, en cambio un 50% refiere que nunca utiliza y un 42% que lo hace a veces.

**A la pregunta:** ¿La utilización de los PDT me ha permitido optimizar el uso de mis recursos financieros?

**Tabla 5.** ¿La utilización de los PDT me ha permitido optimizar el uso de mis recursos financieros?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	2	17%
b) A veces	5	42%
c) Nunca	5	42%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 5.** ¿La utilización de los PDT me ha permitido optimizar el uso de mis recursos financieros?

### **Análisis e interpretación**

El 17% de los encuestados refiere que la utilización de sus PDT mensuales le ha permitido optimizar el uso de sus recursos financieros, en cambio el 42% lo hace a ves y el otro 42% indica no haber utilizado nunca los PDT para optimizar el uso de recursos.

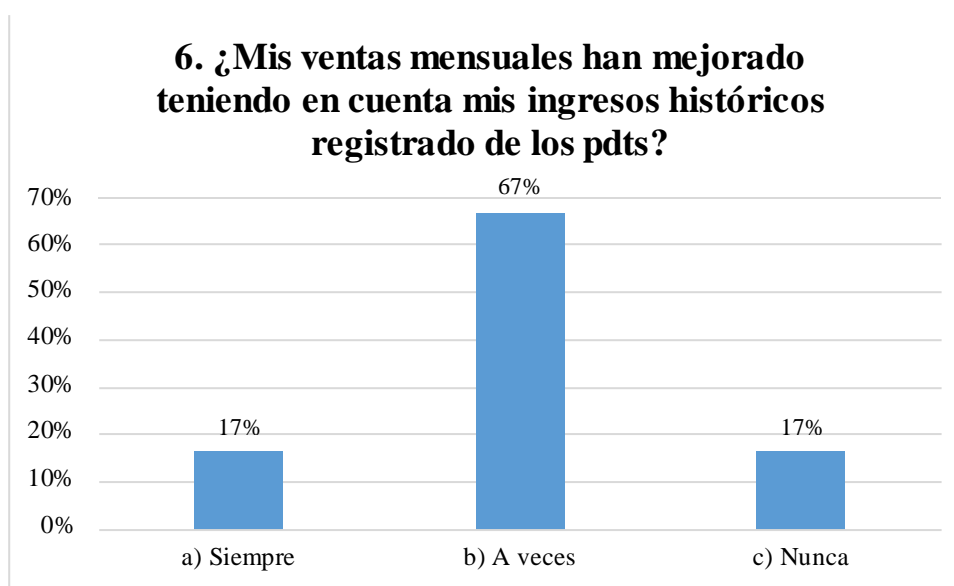
**b) Ingresos y gastos mensuales.**

**A la pregunta:** ¿Mis ventas mensuales han mejorado teniendo en cuenta mis ingresos históricos registrado de los PDT?

**Tabla 6.** ¿Mis ventas mensuales han mejorado teniendo en cuenta mis ingresos históricos registrado de los PDT?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	2	17%
b) A veces	8	67%
c) Nunca	2	17%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 6.** ¿Mis ventas mensuales han mejorado teniendo en cuenta mis ingresos históricos registrado de los PDT?

**Análisis e interpretación**

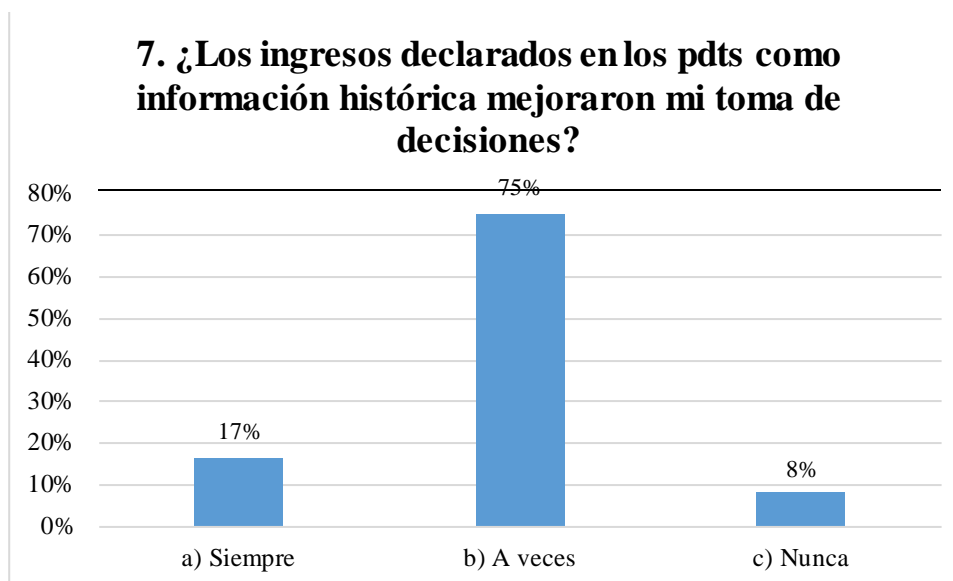
El 17% de los encuestados indica que siempre sus ventas han mejorado respecto a sus ingresos históricos registrados en sus PDT, en cambio, el 67% indica que a veces y el otro 17% indica que nunca.

**A la pregunta:** ¿Los ingresos declarados en los PDT como información histórica mejoraron mi toma de decisiones?

**Tabla 7.** ¿Los ingresos declarados en los pdts como información histórica mejoraron mi toma de decisiones?

Alternativas	f <sub>i</sub>	%
a) Siempre	2	17%
b) A veces	9	75%
c) Nunca	1	8%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 7.** ¿Los ingresos declarados en los PDT como información histórica mejoraron mi toma de decisiones?

### **Análisis e interpretación**

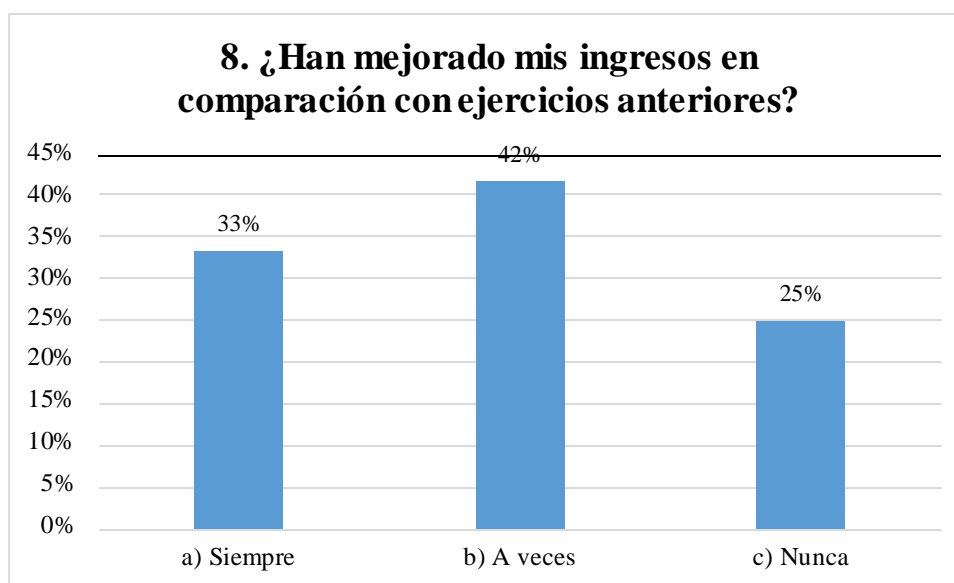
El 17% de encuestados precisa que analizar los ingresos declarados en sus PDT como información histórica contribuyó a la toma de mejores decisiones, en cambio, en 75% indica que a veces y el 8% que nunca.

A la pregunta: ¿Han mejorado mis ingresos en comparación con ejercicios anteriores?

**Tabla 8.** ¿Han mejorado mis ingresos en comparación con ejercicios anteriores?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	4	33%
b) A veces	5	42%
c) Nunca	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 8.** ¿Han mejorado mis ingresos en comparación con ejercicios anteriores?

### Análisis e interpretación

El 33% de los encuestados indica que han mejorado sus ingresos en comparación con los de ejercicios anteriores, en cambio el 42% indica que a veces y el 25% indica que nunca, es decir sus ingresos no habrían tenido variación significativa.

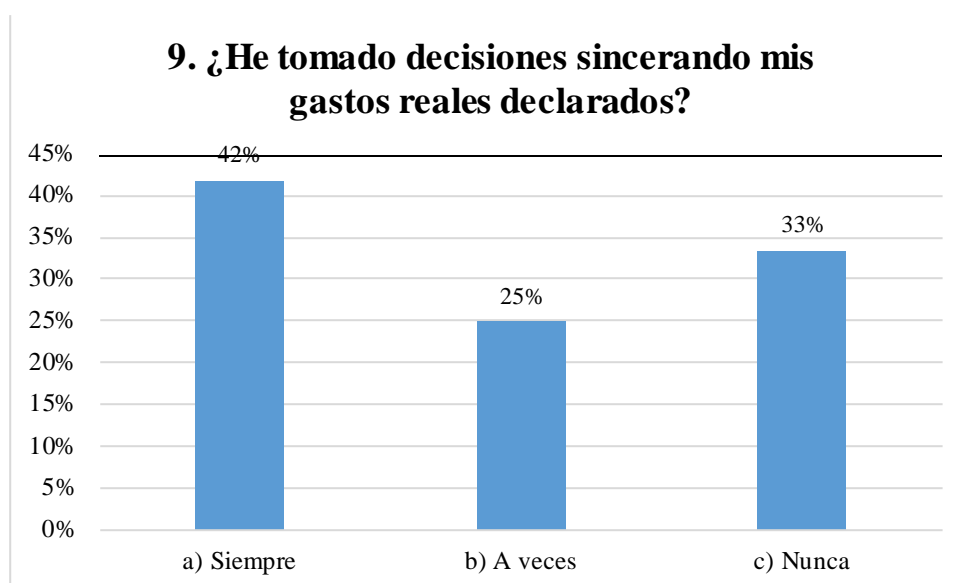


**A la pregunta:** ¿He tomado decisiones sincerando mis gastos reales declarados?

**Tabla 9.** ¿He tomado decisiones sincerando mis gastos reales declarados?

Alternativas	f <sub>i</sub>	%
a) Siempre	5	42%
b) A veces	3	25%
c) Nunca	4	33%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 9.** ¿He tomado decisiones sincerando mis gastos reales declarados?

### **Análisis e interpretación**

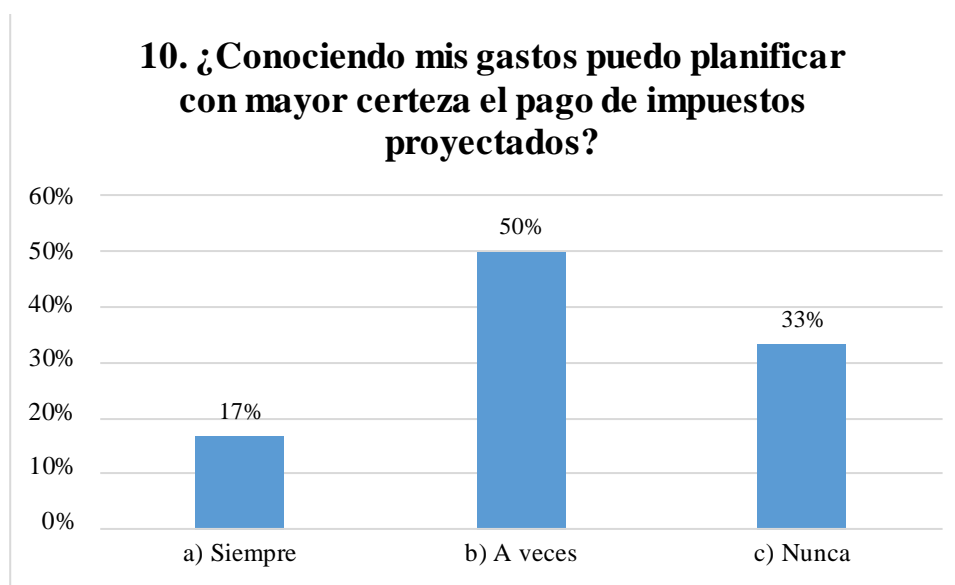
El 42% indica que ha tomado decisiones previo sinceramiento de sus gastos reales declarados, el 25% precisa que a veces ha tomado decisiones sincerando sus gastos y el 33% indica que nunca ha tomado decisiones sincerando sus gastos reales declarados. En resumen, la mayoría de los encuestados ha tomado decisiones sobre la base de sus gastos.

**A la pregunta:** ¿Conociendo mis gastos puedo planificar con mayor certeza el pago de impuestos proyectados?

**Tabla 10.** ¿Conociendo mis gastos puedo planificar con mayor certeza el pago de impuestos proyectados?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	2	17%
b) A veces	6	50%
c) Nunca	4	33%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 10.** ¿Conociendo mis gastos puedo planificar con mayor certeza el pago de impuestos proyectados?

**Análisis e interpretación:**

El 17% de los encuestados precisa que conociendo sus gastos ha podido planificar con mayor certeza el pago de sus impuestos proyectados, en cambio, el 50% de los encuestados indica que a veces, y el 33% de los encuestados indica que nunca.

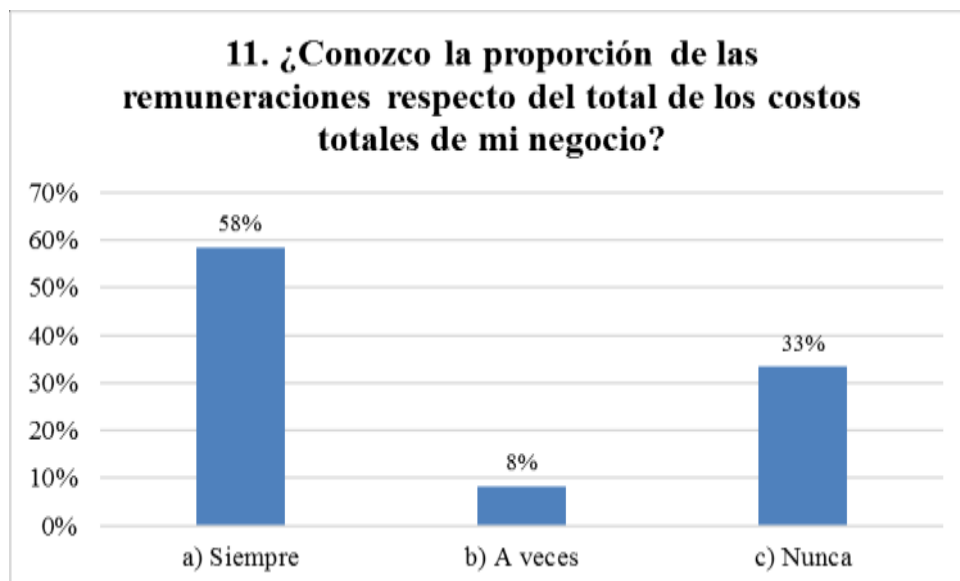
### c) Costos fijos.

A la pregunta: ¿Conozco la proporción de las remuneraciones respecto del total de los costos totales de mi negocio??

**Tabla 11.** ¿Conozco la proporción de las remuneraciones respecto del total de los costos totales de mi negocio?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	7	58%
b) A veces	1	8%
c) Nunca	4	33%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 11.** ¿Conozco la proporción de las remuneraciones respecto del total de los costos totales de mi negocio?

### Análisis e interpretación

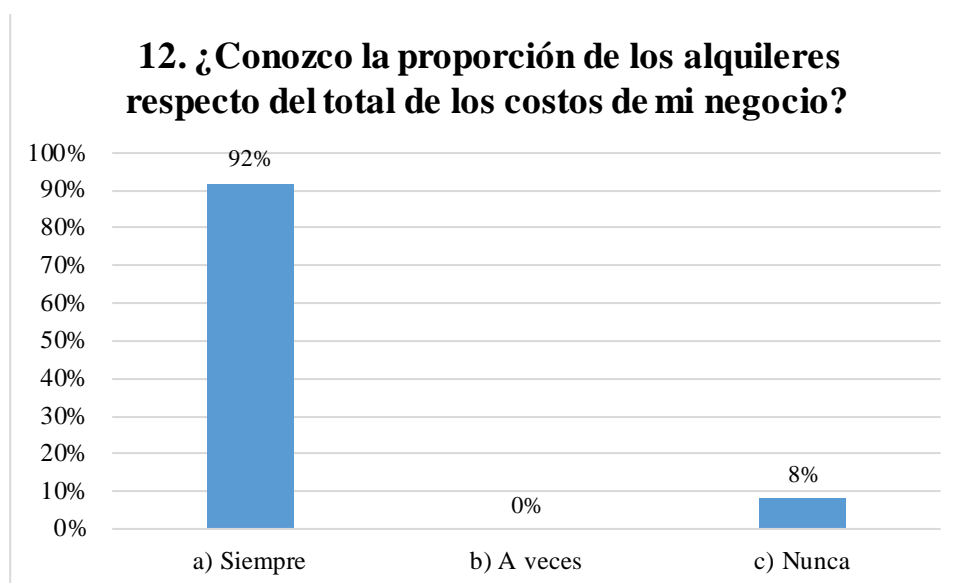
El 58% de los encuestados precisa que conociendo la proporción de sus remuneraciones respecto del total de los costos totales ha podido planificar con mayor certeza sus costos fijos, en cambio, el 8% de los encuestados indica que a veces, y el 33% de los encuestados indica que nunca.

A la pregunta: ¿Conozco la proporción de los alquileres respecto del total de los costos de mi negocio?

**Tabla 12.** ¿Conozco la proporción de los alquileres respecto del total de los costos de mi negocio?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	11	92%
b) A veces	0	0%
c) Nunca	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 12.** ¿Conozco la proporción de los alquileres respecto del total de los costos de mi negocio?

### Análisis e interpretación

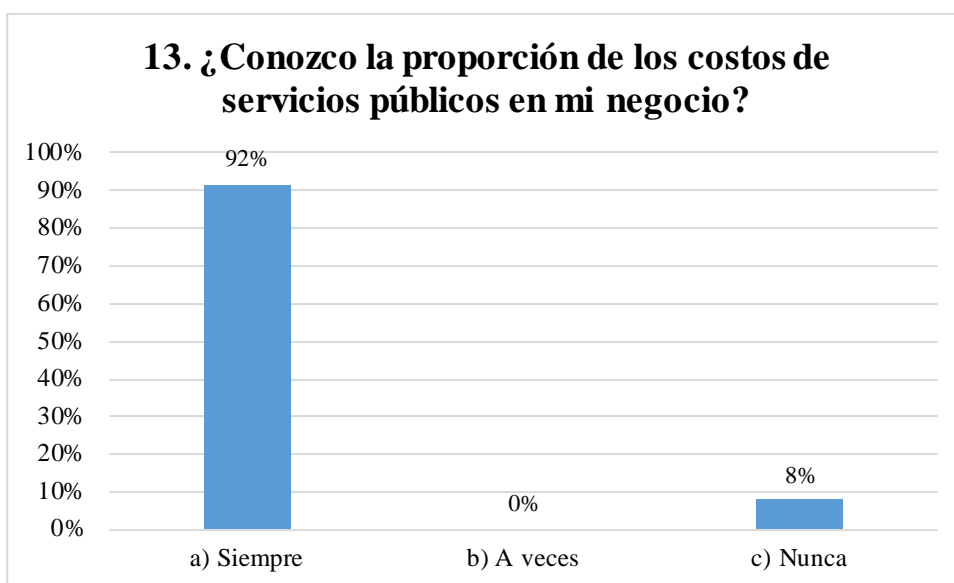
El 92% de los encuestados precisa que conociendo la proporción de los alquileres respecto del total de los costos totales de su negocio ha podido planificar con mayor certeza sus costos fijos, en cambio, el 0% de los encuestados indica que a veces, y el 8% de los encuestados indica que nunca.

**A la pregunta:** ¿Conozco la proporción de los costos de servicios públicos en mi negocio?

**Tabla 13.** ¿Conozco la proporción de los costos de servicios públicos en mi negocio ?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	11	92%
b) A veces	0	0%
c) Nunca	1	8%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 13.** ¿Conozco la proporción de los costos de servicios públicos en mi negocio?

### Análisis e interpretación

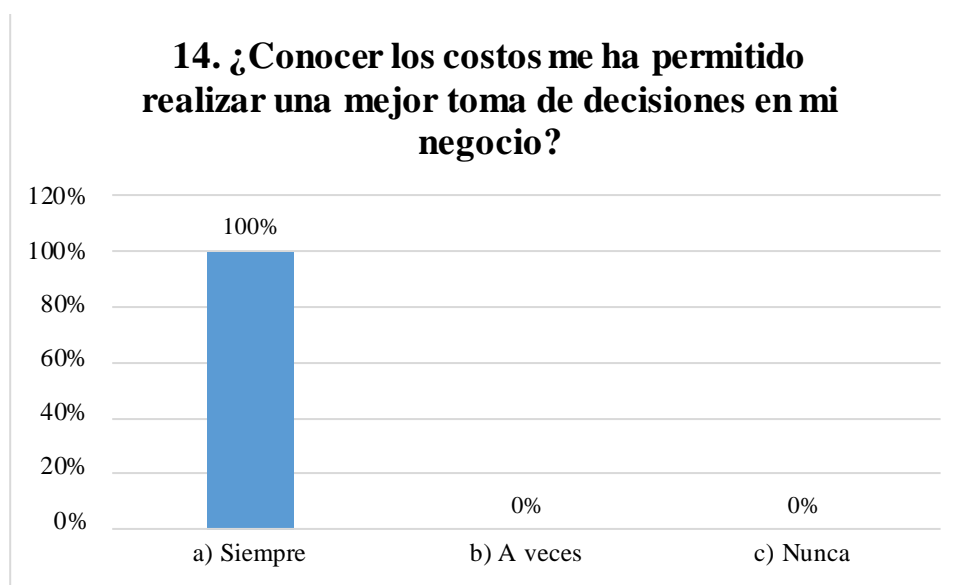
El 92% de los encuestados precisa que conociendo la proporción de los servicios públicos respecto del total de los costos totales de su negocio ha podido planificar con mayor certeza sus costos fijos, en cambio, el 0% de los encuestados indica que a veces, y el 8% de los encuestados indica que nunca.

**A la pregunta:** ¿Conocer los costos me ha permitido realizar una mejor toma de decisiones en mi negocio?

**Tabla 14.** ¿Conocer los costos me ha permitido realizar una mejor toma de decisiones en mi negocio?

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Siempre	12	100%
b) A veces	0	0%
c) Nunca	0	0%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 14.** ¿Conocer los costos me ha permitido realizar una mejor toma de decisiones en mi negocio?

### **Análisis e interpretación**

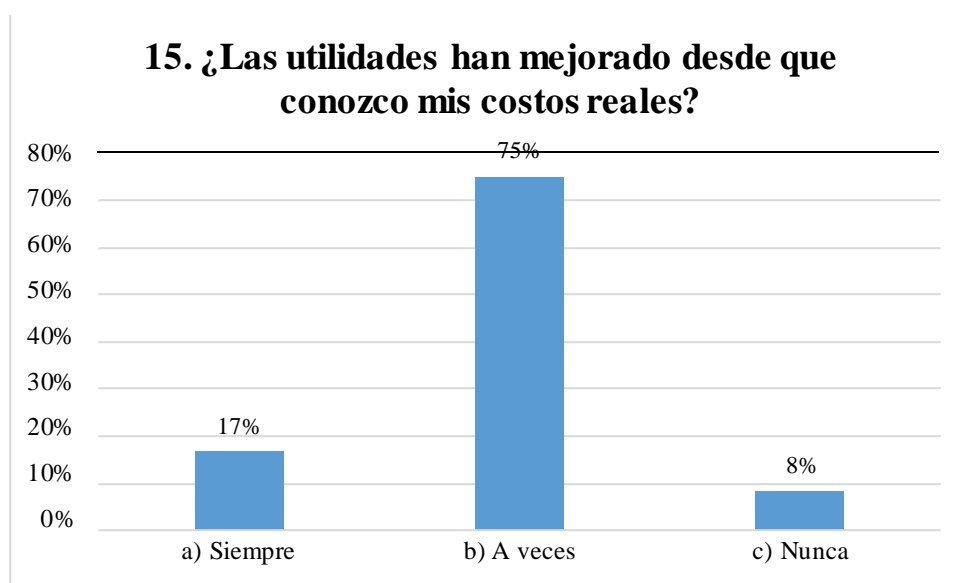
El 100% de los encuestados precisa que conociendo los costos totales de su negocio ha podido planificar con mayor certeza dichos costos fijos, en cambio, el 0% de los encuestados indica que a veces, y el 0% de los encuestados indica que nunca.

**A la pregunta:** ¿Las utilidades han mejorado desde que conozco mis costos reales?

**Tabla 15.** ¿Las utilidades han mejorado desde que conozco mis costos reales?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	2	17%
b) A veces	9	75%
c) Nunca	1	8%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 15.** ¿Las utilidades han mejorado desde que conozco mis costos reales?

### **Análisis e interpretación**

El 17% de los encuestados precisa que las utilidades han mejorado desde que conoce sus costos reales ha podido tomar decisiones con mayor certeza, en cambio, el 75% de los encuestados indica que a veces, y el 8% de los encuestados indica que nunca.

### 3.1.2. Gestión de MYPES.

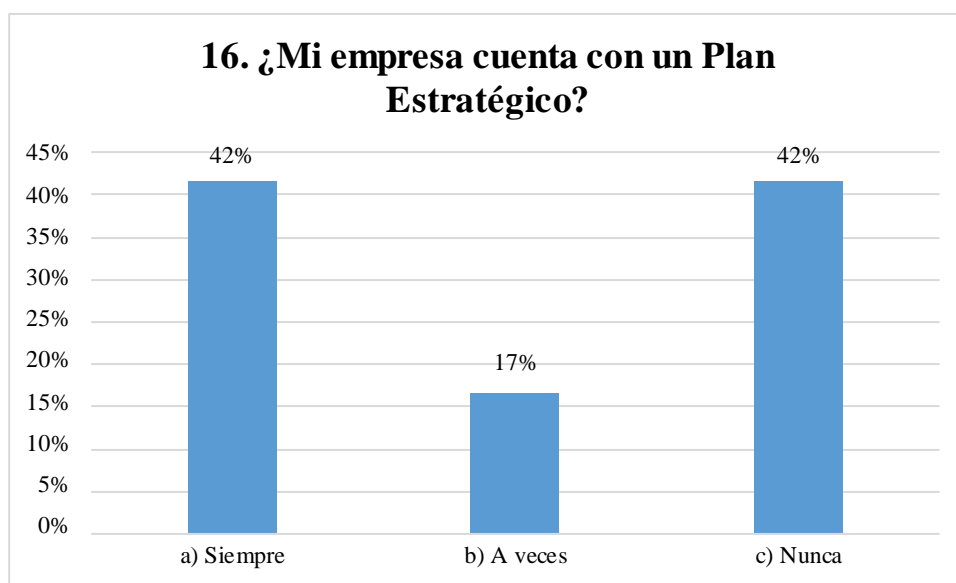
#### a) Eficacia en la planificación estratégica.

A la pregunta: ¿Mi empresa cuenta con un Plan Estratégico?

**Tabla 16.** ¿Mi empresa cuenta con un Plan Estratégico?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	5	42%
b) A veces	2	17%
c) Nunca	5	42%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 16.** ¿Mi empresa cuenta con un Plan Estratégico?

#### Análisis e interpretación

El 42% de los encuestados precisa que la empresa cuenta con un Plan Estratégico, en cambio, el 17% de los encuestados indica que a veces, y el 42% los encuestados indica que nunca ha tenido o no tiene.

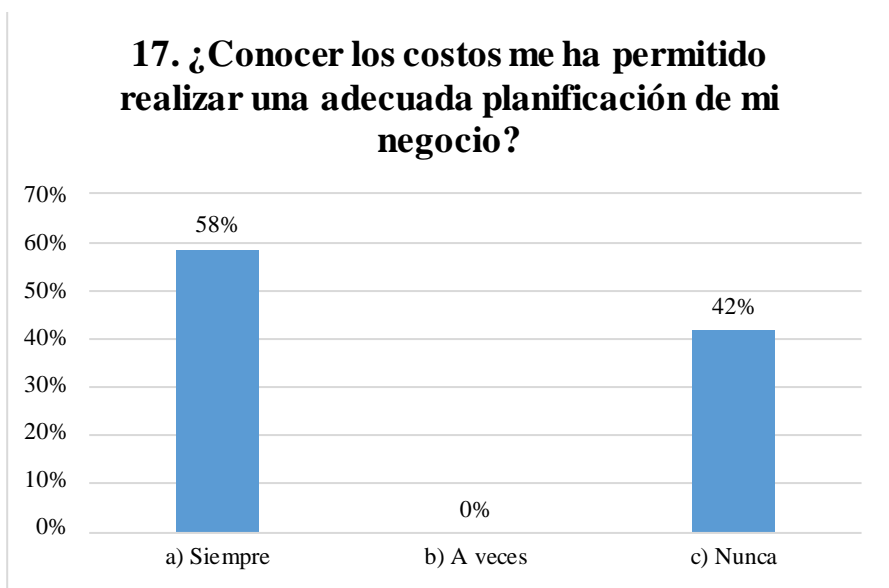


A la pregunta: ¿Conocer los costos me ha permitido realizar una adecuada planificación de mi negocio?

**Tabla 17.** ¿Conocer los costos me ha permitido realizar una adecuada planificación de mi negocio?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	7	58%
b) A veces	0	0%
c) Nunca	5	42%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 17.** ¿Conocer los costos me ha permitido realizar una adecuada planificación de mi negocio?

### Análisis e interpretación

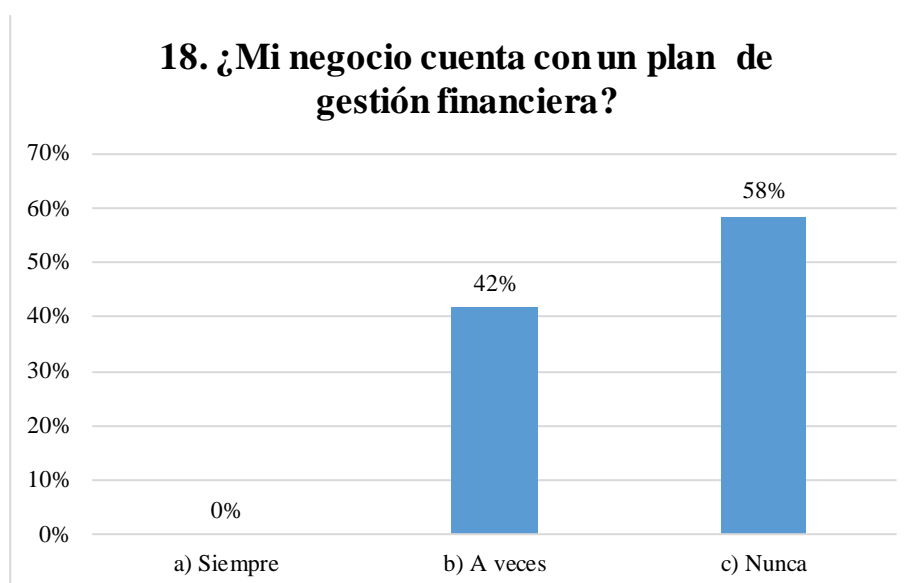
El 58% de los encuestados precisa que conocer los costos le ha permitido realizar una adecuada planificación en la empresa, en cambio, el 0% de los encuestados indica que a veces, y el 42% los encuestados indica que nunca ha realizado una planificación en la empresa.

**A la pregunta:** ¿Mi negocio cuenta con un plan de gestión financiera?

*Tabla 18. ¿Mi negocio cuenta con un plan de gestión financiera?*

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Siempre	0	0%
b) A veces	5	42%
c) Nunca	7	58%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



*Figura 18. ¿Mi negocio cuenta con un plan de gestión financiera?*

### **Análisis e interpretación**

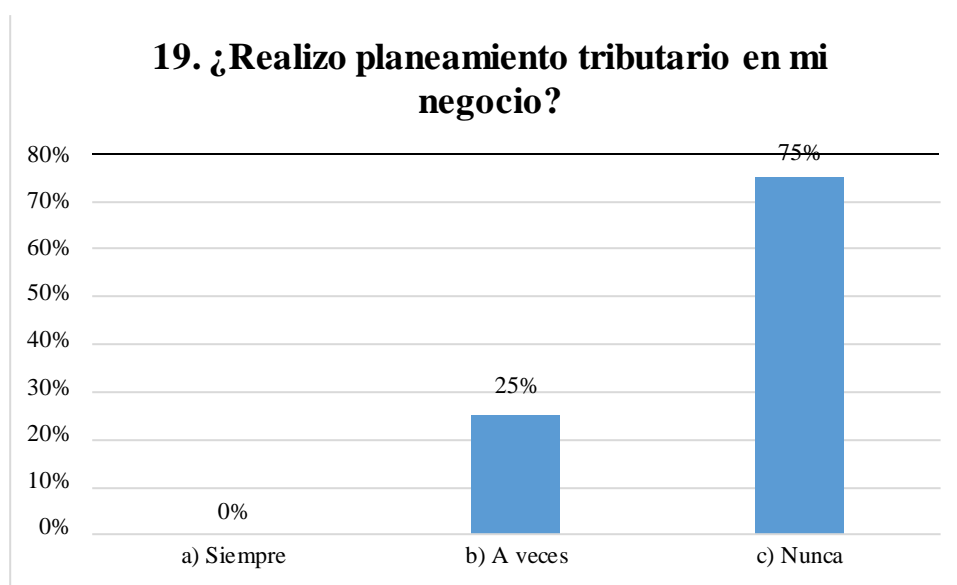
El 0% de los encuestados precisa que la empresa siempre ha contado con un plan de gestión financiera, en cambio, el 42% de los encuestados indica que a veces ha tenido, y el 58% los encuestados indica que nunca tenido en su empresa este plan. En resumen, ninguno de los encuestados cuenta con plan de gestión financiera.

**A la pregunta:** ¿Realizo planeamiento tributario en mi negocio?

**Tabla 19.** ¿Realizo planeamiento tributario en mi negocio?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	0	0%
b) A veces	3	25%
c) Nunca	9	75%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 19.** ¿Realizo planeamiento tributario en mi negocio?

### **Análisis e interpretación**

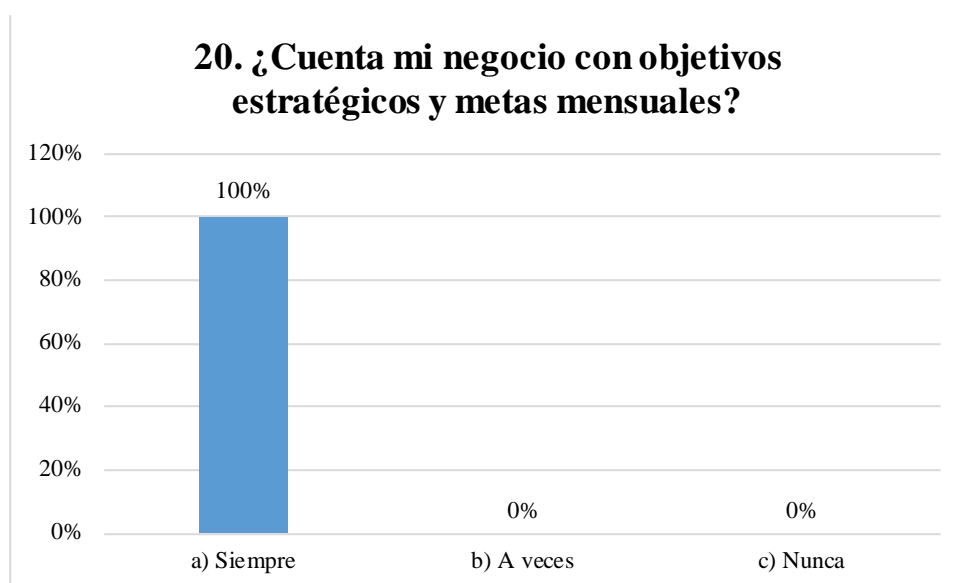
El 0% de los encuestados precisa que la empresa siempre realizado un planeamiento tributario, en cambio, el 25% de los encuestados indica que a veces ha realizado, y el 75% los encuestados indica que nunca realizado en su empresa este plan. En resumen, ninguno de los encuestados refiere que realiza planeamiento tributario.

**A la pregunta:** ¿Cuenta mi negocio con objetivos estratégicos y metas mensuales?

**Tabla 20.** ¿Cuenta mi negocio con objetivos estratégicos y metas mensuales?

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Siempre	12	100%
b) A veces	0	0%
c) Nunca	0	0%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 20.** ¿Cuenta mi negocio con objetivos estratégicos y metas mensuales?

### **Análisis e interpretación**

El 100% de los encuestados precisa que la empresa siempre ha establecido objetivos estratégicos, en cambio, el 0% de los encuestados indica que a veces ha realizado, y el 0% los encuestados indica que nunca establecido en su empresa. Todos los encuestados refieren que cuentan con metas mensuales, lo cual es fue aclarado en el sentido que tales metas son asignadas por las operadoras.

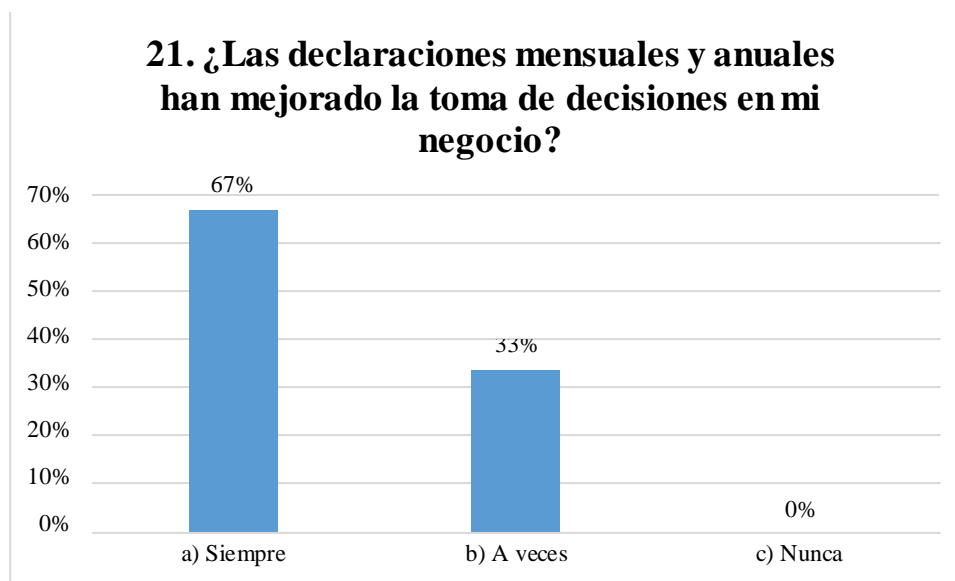
### b) Eficacia en la toma de decisiones

A la pregunta: ¿Las declaraciones mensuales y anuales han mejorado la toma de decisiones en mi negocio?

**Tabla 21.** ¿Las declaraciones mensuales y anuales han mejorado la toma de decisiones en mi negocio?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	8	67%
b) A veces	4	33%
c) Nunca	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 21.** ¿Las declaraciones mensuales y anuales han mejorado la toma de decisiones en mi negocio?

### Análisis e interpretación

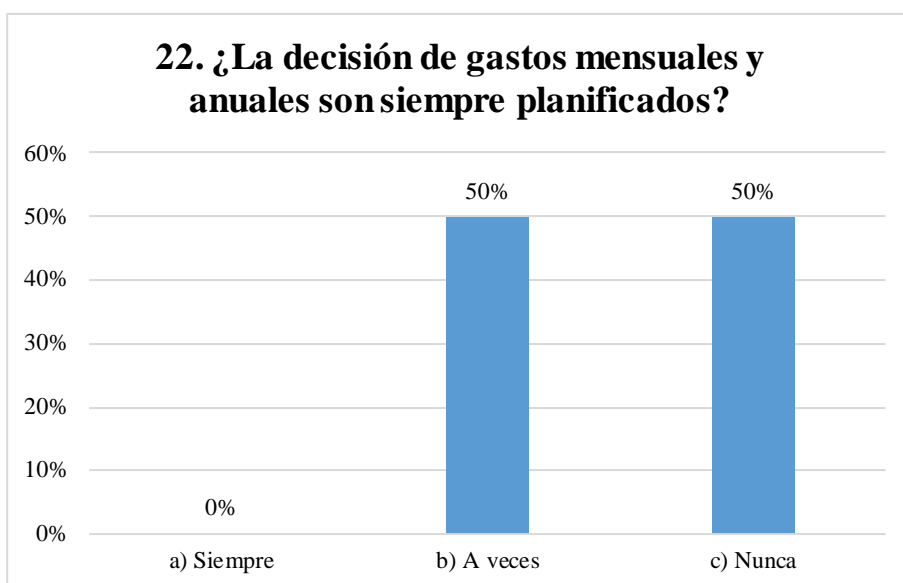
El 67% de los encuestados precisa que la empresa siempre ha utilizado las declaraciones mensuales y anuales para mejorar la toma de decisiones en el negocio, en cambio, el 33% de los encuestados indica que a veces ha utilizado, y el 0% los encuestados indica que nunca ha utilizado.

A la pregunta: ¿La decisión de gastos mensuales y anuales son siempre planificados?

**Tabla 22.** ¿La decisión de gastos mensuales y anuales son siempre planificados ?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	0	0%
b) A veces	6	50%
c) Nunca	6	50%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 22.** ¿La decisión de gastos mensuales y anuales son siempre planificados?

### Análisis e interpretación

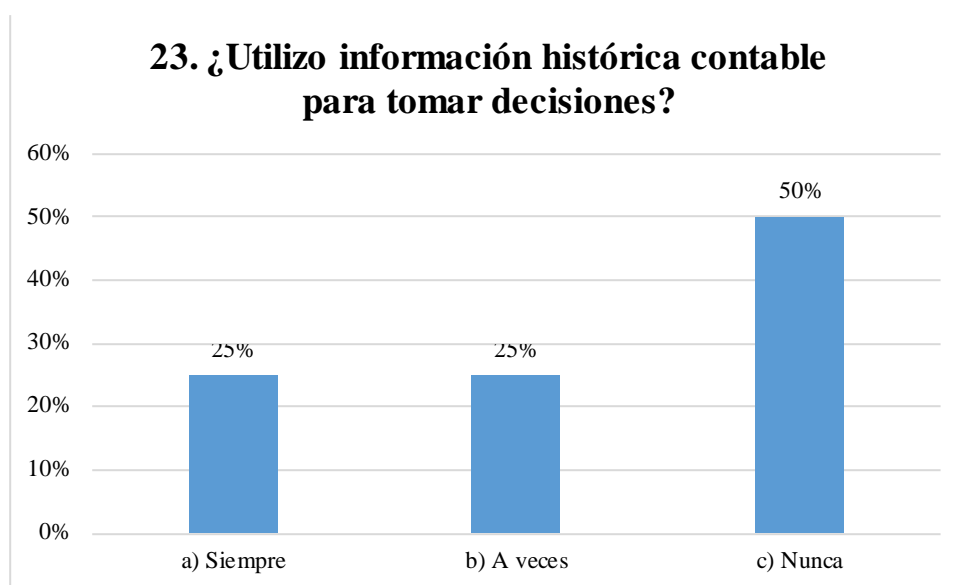
El 0% de los encuestados precisa que la decisión de los gastos mensuales y anuales son siempre planificados, en cambio, el 50% de los encuestados indica que a veces ha utilizado, y el 50% los encuestados indica que nunca ha utilizado en la toma de decisiones.

**A la pregunta:** ¿Utilizo información histórica contable para tomar decisiones?

**Tabla 23.** ¿Utilizo información histórica contable para tomar decisiones?

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Siempre	3	25%
b) A veces	3	25%
c) Nunca	6	50%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 23.** ¿Utilizo información histórica contable para tomar decisiones?

### **Análisis e interpretación**

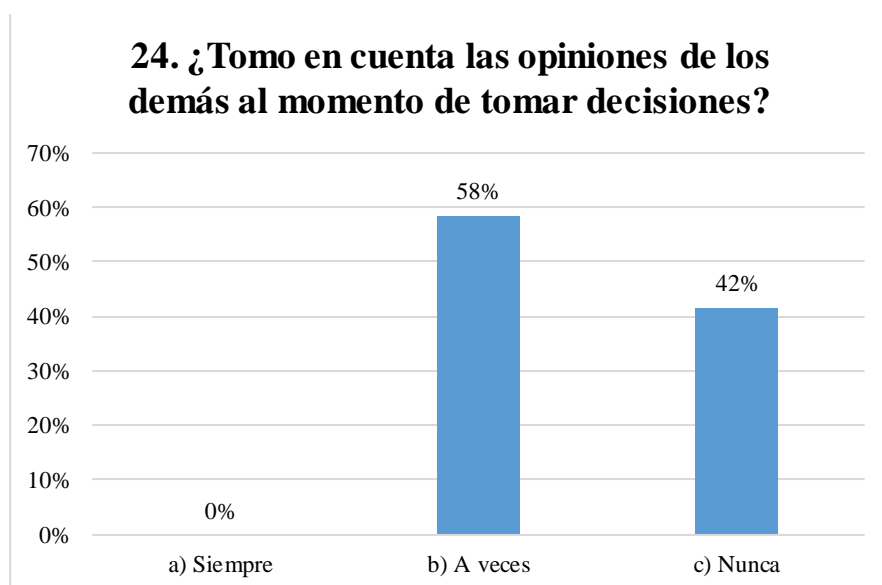
El 25% de los encuestados precisa que utiliza la información contable para tomar decisiones siempre, en cambio, el 25% de los encuestados indica que a veces ha utilizado, y el 50% los encuestados indica que nunca ha utilizado en la toma de decisiones.

**A la pregunta:** ¿Tomo en cuenta las opiniones de los demás al momento de tomar decisiones?

**Tabla 24.** ¿Tomo en cuenta las opiniones de los demás al momento de tomar decisiones?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	0	0%
b) A veces	7	58%
c) Nunca	5	42%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 24.** ¿Tomo en cuenta las opiniones de los demás al momento de tomar decisiones?

### **Análisis e interpretación**

El 0% de los encuestados precisa que siempre toma en cuenta las opiniones de los demás al momento de tomar decisiones, en cambio, el 58% de los encuestados indica que a veces ha utilizado, y el 42% los encuestados indica que nunca las considera en la toma de decisiones.

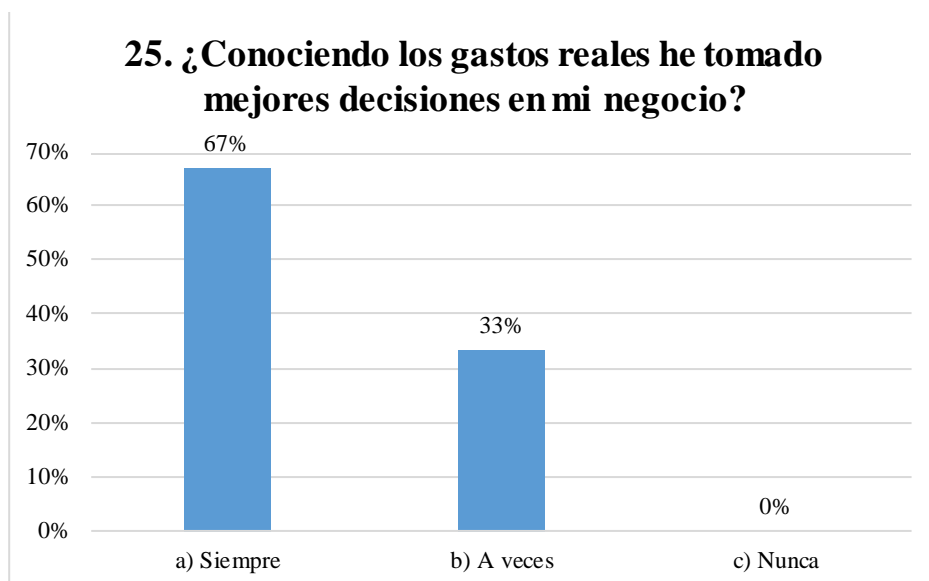


**A la pregunta:** ¿Conociendo los gastos reales he tomado mejores decisiones en mi negocio?

**Tabla 25.** ¿Conociendo los gastos reales he tomado mejores decisiones en mi negocio?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	8	67%
b) A veces	4	33%
c) Nunca	0	0%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 25.** ¿Conociendo los gastos reales he tomado mejores decisiones en mi negocio?

### **Análisis e interpretación**

El 67% de los encuestados precisa que conociendo los gastos reales ha tomado mejores decisiones siempre, en cambio, el 33% de los encuestados indica que a veces ha utilizado la información, y el 0% los encuestados indica que nunca ha considerado en la toma de decisiones.

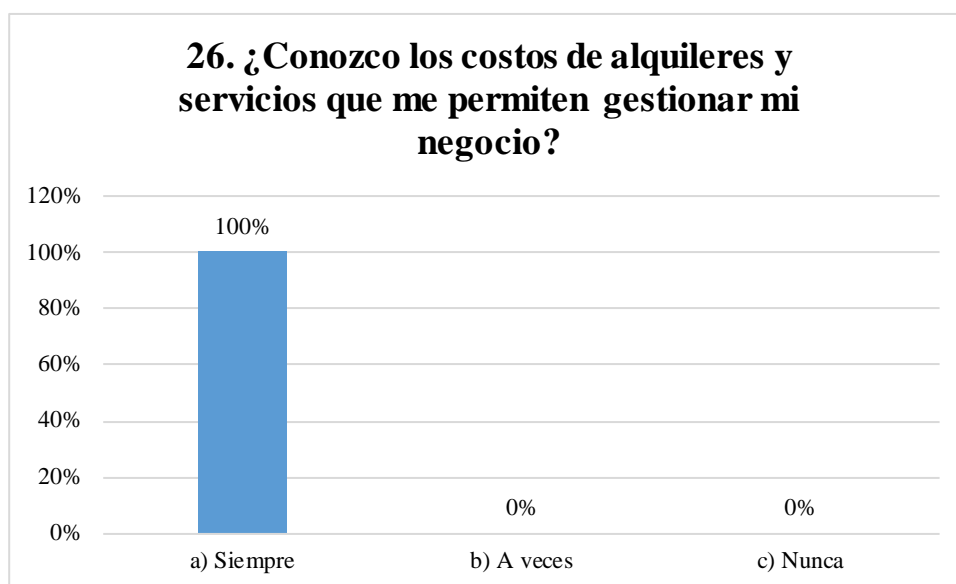
**c) Eficacia en la gestión de MYPES**

**A la pregunta:** ¿Conozco los costos de alquileres y servicios que me permiten gestionar mi negocio?

**Tabla 26.** ¿Conozco los costos de alquileres y servicios que me permiten gestionar mi negocio?

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Siempre	12	100%
b) A veces	0	0%
c) Nunca	0	0%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 26.** ¿Conozco los costos de alquileres y servicios que me permiten gestionar mi negocio?

**Análisis e interpretación**

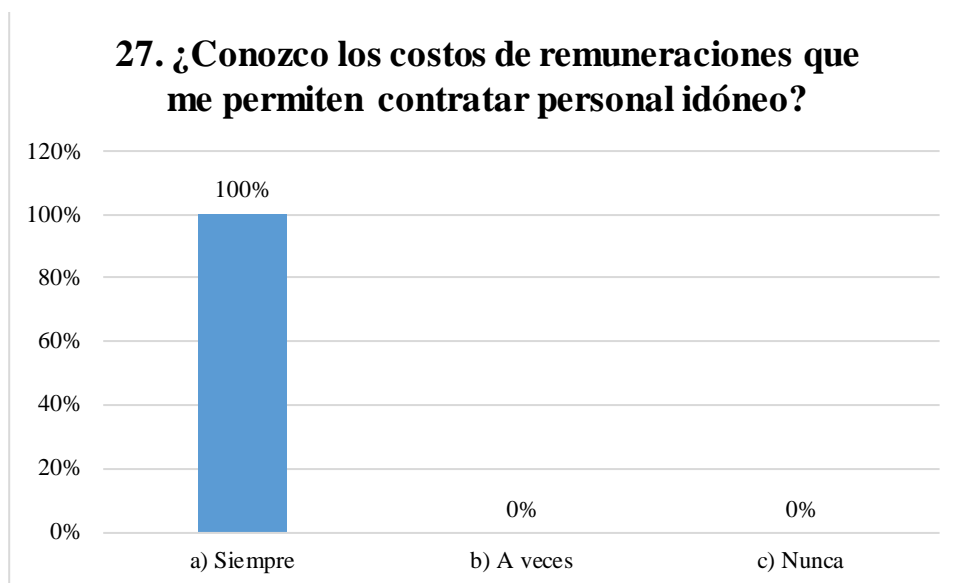
El 100% de los encuestados precisa que conoce los costos de alquileres y servicios que les permiten gestionar sus negocios. En cambio, ninguno (0%) afirma que no conoce.

**A la pregunta:** ¿Conozco los costos de remuneraciones que me permiten contratar personal idóneo?

**Tabla 27.** ¿Conozco los costos de remuneraciones que me permiten contratar personal idóneo?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	12	100%
b) A veces	0	0%
c) Nunca	0	0%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 27.** ¿Conozco los costos de remuneraciones que me permiten contratar personal idóneo?

### **Análisis e interpretación**

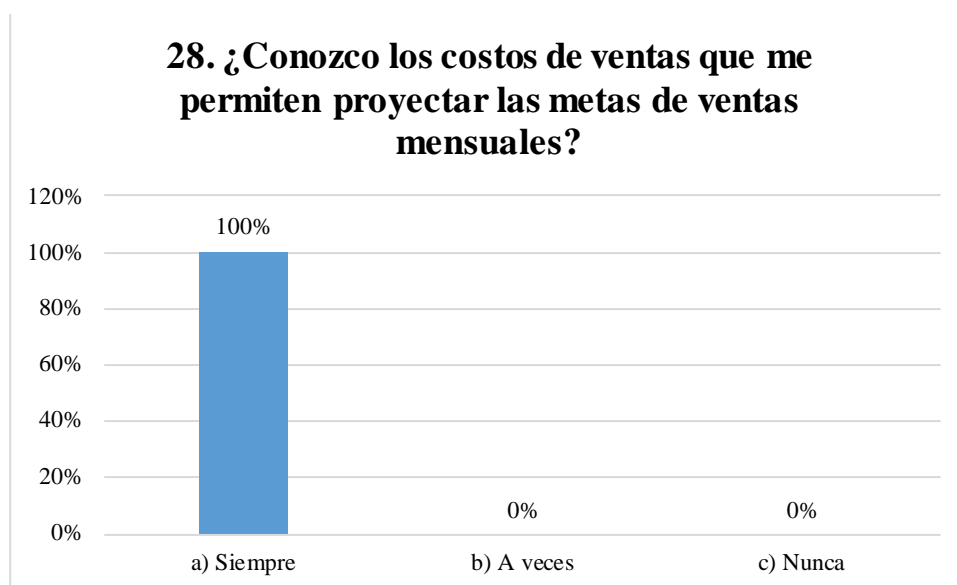
El 100% afirma que conoce los costos de las remuneraciones que les permiten contratar personal idóneo y ninguno 0% afirma no tener conocimiento.

**A la pregunta:** ¿Conozco los costos de ventas que me permiten proyectar las metas de ventas mensuales?

**Tabla 28.** ¿Conozco los costos de ventas que me permiten proyectar las metas de ventas mensuales?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	0	0%
b) A veces	9	75%
c) Nunca	3	25%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 28.** ¿Conozco los costos de ventas que me permiten proyectar las metas de ventas mensuales?

### **Análisis e interpretación**

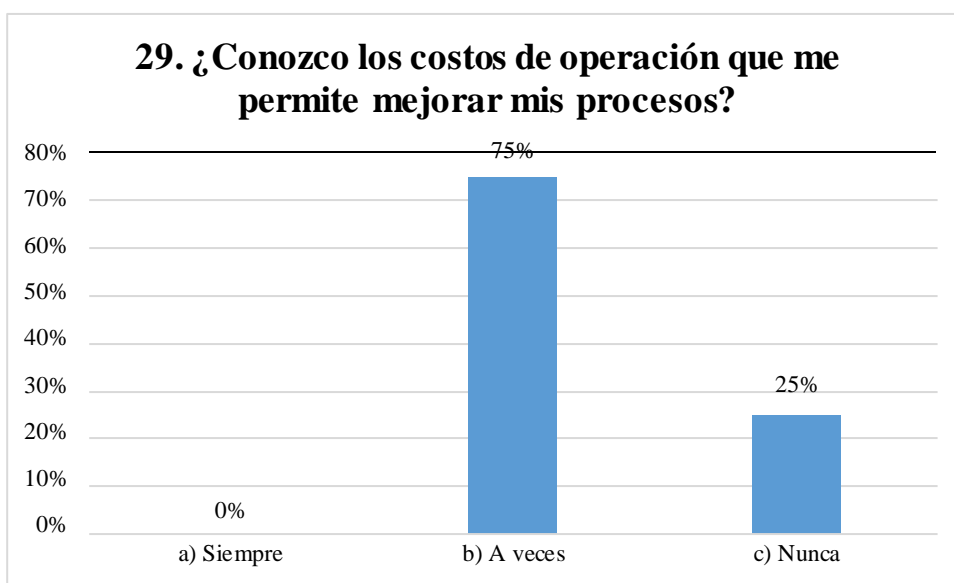
El 100% de los encuestado refiere tener conocimiento de los costos de ventas que les permiten proyectar las metas de las ventas mensuales, el 0% indica que nunca utilizan sus costos de ventas.

A la pregunta: ¿Conozco los costos de operación que me permite mejorar mis procesos?

**Tabla 29.** ¿Conozco los costos de operación que me permite mejorar mis procesos?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	0	0%
b) A veces	9	75%
c) Nunca	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 29.** ¿Conozco los costos de operación que me permite mejorar mis procesos?

### Análisis e interpretación

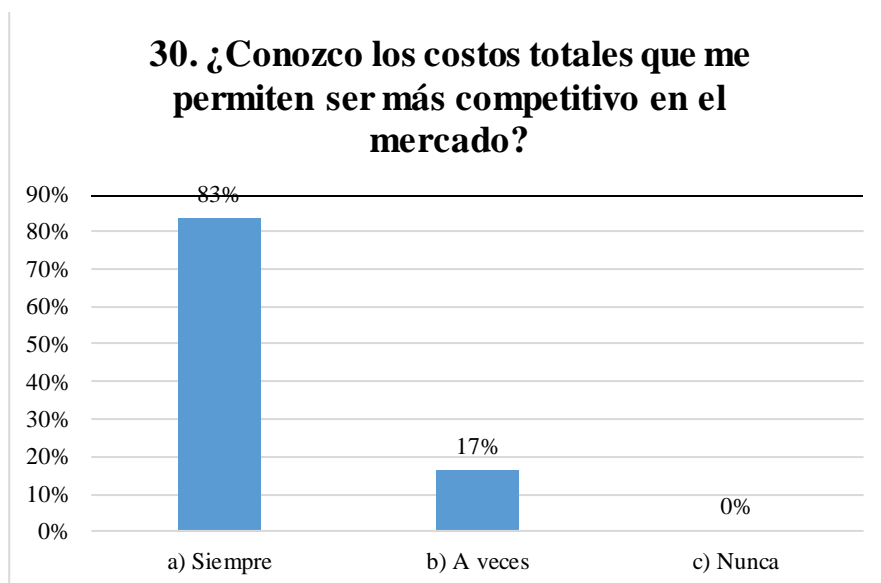
El 75% refiere que tiene conocimiento escaso (a veces) de los costos de operación de su negocio que le permite mejorar sus procesos, en cambio, el 25% de los encuestados indica que nunca.

**A la pregunta:** ¿Conozco los costos totales que me permiten ser más competitivo en el mercado?

**Tabla 30.** ¿Conozco los costos totales que me permiten ser más competitivo en el mercado?

Alternativas	fi	%
a) Siempre	10	83%
b) A veces	2	17%
c) Nunca	0	0%
Total	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la encuesta aplicada



**Figura 30.** ¿Conozco los costos totales que me permiten ser más competitivo en el mercado?

### **Análisis e interpretación**

El 83% de los encuestados precisa que conoce los costos totales de su empresa, por lo que les permite ser más competitivos en el mercado. En cambio, el 17% indica que a veces.

### 3.2. Contratación de Hipótesis

Para la contratación de las hipótesis en la presente investigación se recurrió a la prueba estadística de ajuste chi-cuadrado. Así, para probar la hipótesis general como para las específicas.

#### 3.2.1. Prueba de Hipótesis General.

##### a) Hipótesis estadísticas

**H<sub>1</sub>:** El uso de la información de la contabilidad gerencial es limitado en la gestión de las MYPES en el rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017.

**H<sub>0</sub>:** El uso de la información de la contabilidad gerencial no es limitado en la gestión de las MYPES en el rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017.

**Tabla 31. Tabla Personalizada de variables**

		CONTABILIDAD GERENCIAL		
		Siempre Recuento	A veces Recuento	Nunca Recuento
GESTIÓN DE MYPES	Siempre	0	3	0
	A veces	2	7	0
	Nunca	0	0	0

**Fuente:** Software SPSS de IBM sobre las Variables de la investigación.

**Tabla 32. Tabla de contingencia**

:

		GESTIÓN DE MYPES			
		Siempre	A veces	Total	
<b>CONTABILIDAD GERENCIAL</b>	Siempre	Recuento	0	2	2
		Recuento esperado	,5	1,5	2,0
		% del total	0,0%	16,7%	16,7%
	A veces	Recuento	3	7	10
		Recuento esperado	2,5	7,5	10,0
		% del total	25,0%	58,3%	83,3%
Total	Recuento	3	9	12	
	Recuento esperado	3,0	9,0	12,0	
	% del total	25,0%	75,0%	100,0%	

**Fuente:** Software SPSS de IBM sobre las Variables de la investigación.

**Tabla 33. Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,800 <sup>a</sup>	1	,003		
Razón de verosimilitud	1,279	1	,002		
Prueba exacta de Fisher				1,000	,045
Asociación lineal por lineal	,733	1	,002		
N de casos válidos	12				

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,50.

**Fuente:** Software SPSS de IBM sobre las Variables de la investigación.

### b) Interpretación

Como el valor crítico observado es de  $0.003 < 0.005$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, la contabilidad gerencial se relaciona significativamente con la gestión de MYPES del rubro telecomunicaciones de Moquegua, 2017, a un nivel de 95% de confiabilidad.



### 3.2.2. Prueba de Hipótesis Específica 1

#### a) Hipótesis estadísticas

**H<sub>1</sub>:** El uso de información contable declarada es limitado en la planificación estratégica de MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017.

**H<sub>0</sub>:** El uso de información contable declarada no es limitado en la planificación estratégica de MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017.

**Tabla 34. Tabla Personalizada de variables**

		PDT Mensual y anual		
		Siempre Recuento	A veces Recuento	Nunca Recuento
GESTIÓN DE MYPES	Siempre	0	3	0
	A veces	0	6	3
	Nunca	0	0	0

**Fuente:** Software SPSS de IBM sobre las Variables de la investigación.

**Tabla 35. Tabla de contingencia**

**Tabla cruzada PDT Mensual y anual\*GESTIÓN DE MYPES**

		GESTIÓN DE MYPES			
		Siempre	A veces	Total	
<b>PDT Mensual y anual</b>	A veces	Recuento	3	6	9
		Recuento esperado	2,3	6,8	9,0
		% del total	25,0%	50,0%	75,0%
	Nunca	Recuento	0	3	3
		Recuento esperado	,8	2,3	3,0
		% del total	0,0%	25,0%	25,0%
Total	Recuento	3	9	12	
	Recuento esperado	3,0	9,0	12,0	
	% del total	25,0%	75,0%	100,0%	

**Fuente:** Software SPSS de IBM sobre las Variables de la investigación.

**Tabla 36. Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,333 <sup>a</sup>	1	,004		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	,148	1	,700		
Razón de verosimilitud	2,039	1	,015		
Prueba exacta de Fisher				,509	,382
Asociación lineal por lineal	1,222	1	,026		
N de casos válidos	12				

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,75.

**Fuente:** Software SPSS de IBM sobre las Variables de la investigación.

**b) Interpretación**

Como el valor crítico observado es de  $0.004 < 0.005$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, que el uso de información

contable declarada mensual y anualmente guarda relación con la gestión de las MYPES y escíticamente respecto de la planificación estratégica de las MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017.

### 3.2.3. Prueba de Hipótesis Específica 2

#### a) Hipótesis estadísticas

**H<sub>1</sub>:** El conocimiento de ingresos y gastos mensuales y anuales es limitado en la toma de decisiones en las MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017.

**H<sub>0</sub>:** El conocimiento de ingresos y gastos mensuales y anuales no es limitado en la toma de decisiones en las MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017

**Tabla 37. Tabla Personalizada de variables**

		Ingresos y gastos mensuales		
		Siempre Recuento	A veces Recuento	Nunca Recuento
GESTIÓN DE MYPES	Siempre	0	3	0
	A veces	1	7	1
	Nunca	0	0	0

**Fuente:** Software SPSS de IBM sobre las Variables de la investigación.

**Tabla 38. Tabla de contingencia**

Tabla cruzada Ingresos y gastos mensuales*GESTIÓN DE MYPES			GESTIÓN DE MYPES		
			Siempre	A veces	Total
Ingresos y gastos mensuales	Siempre	Recuento	0	1	1
		Recuento esperado	,3	,8	1,0
		% del total	0,0%	8,3%	8,3%
	A veces	Recuento	3	7	10
		Recuento esperado	2,5	7,5	10,0
		% del total	25,0%	58,3%	83,3%
	Nunca	Recuento	0	1	1
		Recuento esperado	,3	,8	1,0
		% del total	0,0%	8,3%	8,3%
Total	Recuento	3	9	12	
	Recuento esperado	3,0	9,0	12,0	
	% del total	25,0%	75,0%	100,0%	

**Fuente:** Software SPSS de IBM sobre las Variables de la investigación.

**Tabla 39. Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,800 <sup>a</sup>	2	,003
Razón de verosimilitud	1,279	2	,005
Asociación lineal por lineal	,000	1	1,000
N de casos válidos	12		

a. 5 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,25.

**Fuente:** Software SPSS de IBM sobre las Variables de la investigación.

### b) Interpretación

Como el valor crítico observado es de  $0.003 < 0.005$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, que el conocimiento de los ingresos y gastos mensuales y anuales guarda relación con la gestión y la

toma de decisiones en las MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017.

### 3.2.4. Prueba de Hipótesis Específica 3

#### a) Hipótesis estadísticas

**H<sub>1</sub>:** El conocimiento de los costos fijos es limitado en la gestión de MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017.

**H<sub>0</sub>:** El conocimiento de los costos fijos no es limitado en la gestión de MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017.

**Tabla 40. Tabla Personalizada de variables**

		Costos fijos		
		Siempre Recuento	A veces Recuento	Nunca Recuento
GESTIÓN DE MYPES	Siempre	3	0	0
	A veces	6	3	0
	Nunca	0	0	0

**Fuente:** Software SPSS de IBM sobre las Variables de la investigación.

**Tabla 41. Tabla de contingencia**

		Tabla cruzada Costos fijos*GESTIÓN DE MYPES			
		GESTIÓN DE MYPES		Total	
		Siempre	A veces		
Costos fijos	Siempre	Recuento	3	6	9
		Recuento esperado	2,3	6,8	9,0
		% del total	25,0%	50,0%	75,0%
	A veces	Recuento	0	3	3
		Recuento esperado	,8	2,3	3,0
		% del total	0,0%	25,0%	25,0%
Total	Recuento	3	9	12	
	Recuento esperado	3,0	9,0	12,0	
	% del total	25,0%	75,0%	100,0%	

**Fuente:** Software SPSS de IBM sobre las Variables de la investigación.

**Tabla 42. Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,333 <sup>a</sup>	1	,002		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	,148	1	,001		
Razón de verosimilitud	2,039	1	,001		
Prueba exacta de Fisher				,509	,382
Asociación lineal por lineal	1,222	1	,002		
N de casos válidos	12				

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,75.

**Fuente:** Software SPSS de IBM sobre las Variables de la investigación.

### b) Interpretación

Como el valor crítico observado es de  $0.002 < 0.005$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, que existe relación significativa entre el conocimiento de los costos fijos y su limitada

aplicación en la gestión de las MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017.

**En conclusión,** se verifica que las MYPES de Moquegua en el rubro telecomunicaciones, utilizan mínimamente la contabilidad gerencial, entendiéndose así al uso de información contable como costos, gastos, ingresos y aspectos referidos a toma de decisiones. Existe en todos los casos coherencia entre los datos recolectados y analizados con las hipótesis propuestas en la investigación.

## **CAPITULO IV DISCUSIÓN**

### **4.1. Discusión de resultados**

La encuesta fue aplicada a 12 personas en su calidad de titular-gerente, representante legal o administrador de MYPES del rubro de Telecomunicaciones en la ciudad de Moquegua, en el año 2017.

En cuanto a la dimensión ingresos y gastos referidas a las preguntas 1 al 5 podemos indicar que la información generada por las declaraciones mensuales y anuales es utilizada a veces en mediana proporción, es decir limita la utilización de la información por parte de los mismos administradores o empresarios por el tema del desconocimiento del procesamiento de dicha información.

De igual manera sucede con las preguntas del 6 al 10 en donde se muestra que los encuestados a veces utilizan la información para realizar una toma de decisiones que le permita mejorar sus actividades siendo el rubro de telecomunicaciones muy volátil y rapidez en la toma de decisiones aquí podemos decir que se confirma nuestra hipótesis específica que dice “el conocimiento de ingresos y gastos mensuales y anuales es limitada en la toma de decisiones en las MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017”

En cuanto a las preguntas que de la 11 al 15 sobre la dimensión de los costos fijos si lo tienen fijo como parte de su conocimiento presente, el tema es que no canaliza adecuadamente con herramientas que permitan planificar y tomar mejores



decisiones, en la hipótesis específica se afirma que “el conocimiento de los costos fijos es limitado en la gestión de MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017”, es correcto por la falta de implementación de dicho valor.

Sobre las preguntas del 16 al 20 refieren a la dimensión de la planificación podemos decir que planifican sus objetivos de ventas mensuales, pero estas en realidad son establecidas por los gestores de las operadoras a las que representan, sobre su planificación estratégica, no cuentan, tampoco, la planificación tributaria ni la planificación de gestión financiera por lo tanto la hipótesis que dice “el uso de información contable declarada es limitada en la planificación estratégica de MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017” se cumple.

Las preguntas del 21 al 25 refieren lo mismo en el resultado sobre la dimensión de la toma de decisiones se percibe que pocos administradores verifican o realizan una adecuada toma de decisiones teniendo la información que maneja. Finalmente, en las preguntas del 26 al 30 sobre la dimensión de eficacia en la gestión de MYPES se confirma que conocen el tema de sus costos, pero no saben cómo direccionar dicha información para mejorar sus negocios.

Por lo tanto, la hipótesis principal “el uso de la información de la contabilidad gerencial es limitada en la gestión de las MYPES en el rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017”, se confirma debido a la falta de capacitación adecuada de los empresarios y administradores de dichas empresas, además tampoco ninguna institución pública se preocupa por investigar o apoyar a que las MYPES sigan creciendo. Según la investigación “La Contabilidad como Herramienta Competitiva en las PYME de la Ciudad de Córdoba, 2010” Lucas

Dapena, (2010), de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina, señala la importancia del uso de herramientas de gestión estratégica en su sentido siguiente: “El uso del cuadro de mando integral y el tablero de a bordo, con el fin de incorporar a la gestión de las empresas de la ciudad de Córdoba aquellas herramientas que se presentaban en estos modelos y que son de gran utilidad para presentar información gerencial a los tomadores de decisiones en las empresas”.

En este sentido le damos la razón del uso de herramientas de gestión con la información contable para la mejora de las MYPES. Además, nuevamente nos confirma la información titulada “¿Existe Inadecuación de la Legislación Referente a las MYPES con Respecto a la Problemática de su Informalidad? Castillo Castillo, (2008), concluye que: “Los problemas laborales y tributarios de las MYPES representan un 40%”.

Sobre el concepto que se menciona sobre la Contabilidad Gerencial, se encarga principalmente de la acumulación y del análisis de la información relevante para uso interno de los gerentes en la planeación, el control y la toma de decisiones Adelberg, Fabozzi, & Polimeni, (1997).

Y finalmente el trabajo “Existe de un gran déficit en competencias gerenciales, la mayoría de MYPES obvia aspectos importantes, como la determinación de objetivos a mediano y largo plazo para el conjunto de la empresa en materia de calidad. Debido a la escasez de recursos, no tienen previsto la realización de sus planes de contingencia, falta de fijación de objetivos cuantificables durante su desarrollo” Yoshie Lisbeth, Mezulan Felicitas , & Rojas Cohaila, (2011).

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

- Las MYPES del rubro telecomunicaciones de la ciudad de Moquegua en el año 2017, utilizaron mínimamente la contabilidad gerencial como herramienta de gestión de sus negocios. Si bien refieren en general que sus ventas se incrementaron, no obstante, habrían sido otras las razones, ajenas al uso de la información contable las que habrían permitido incrementar sus ventas; ya que la gestión de sus negocios se basó en el control casi en su totalidad sólo de sus costos de ventas y gastos de administración y ventas, y no en el uso de la contabilidad gerencial como herramienta de gestión.
- Sólo una mínima proporción de las MYPES, objeto de estudio de la presente investigación, realizan planificación estratégica utilizando información contable declarada mensual y anualmente en sus PDTs, lo que significa que a pesar de contar con la información ésta no es utilizada con fines de elaborar un plan estratégico y así proyectar su crecimiento en el mediano y largo plazo.
- Las MYPES del rubro telecomunicaciones de Moquegua, conocen con mayor precisión sus gastos más que sus ingresos, esto debido a que están pendientes de sus gastos por el control directo que tienen de aquellos, en cambio, respecto de sus ingresos no determinan con precisión, lo que les impide tomar decisiones de gestión financiera por ejemplo para realizar inversiones en el crecimiento empresarial, esto contribuye escasamente en la toma de decisiones de los

administradores de las MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, 2017, quienes recurren a otros criterios antes que al uso de la contabilidad gerencial.

- Las MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, en el año 2017, utilizaron eficientemente el conocimiento de sus costos fijos, dado que por ser los propios propietarios los conductores de sus negocios en su gran mayoría, estuvieron pendientes de cumplir con los pagos a sus acreedores o proveedores como alquileres, sueldos y otros; en consecuencia, se puede inferir de la información obtenida que el conocimiento de los costos fijos contribuyó en la gestión de MYPES.

### **Recomendaciones:**

- Dada la posibilidad de utilizar a la contabilidad gerencial como una herramienta de gestión, las MYPES del rubro telecomunicaciones de la ciudad de Moquegua deben propender a su uso debido a que éstos ya cuentan con información contable sobre todo cuando en la mayoría de los casos refieren que esta información reviste carácter real de sus transacciones y operaciones de sus negocios. Asimismo, al ser parte de los conocimientos especializados, se les recomienda establecer presupuestos o fijar como parte de sus capacitaciones el tema de la contabilidad gerencial.
- Se recomienda que la totalidad de las MYPES del rubro telecomunicaciones de Moquegua realicen planificación estratégica y para lo cual utilicen información contable declarada mensual y anualmente en sus PDTs. Sólo en esa medida se asegurará el sostenimiento de sus negocios en el mediano y largo plazo. En la medida que utilice la información contable en la planificación estratégica de manera iterativa la información se tornará más real y confiable, así como aumentará su valor en la medida que podrá utilizarse también para otros fines.
- Se recomienda que las MYPES del rubro telecomunicaciones de Moquegua, obtengan mayor conocimiento sobre sus ingresos, ya que el conocimiento de sus gastos únicamente repercutirá en el esfuerzo por cubrir sus obligaciones; en cambio el conocer la información de sus ingresos permitirá el manejo del dinero ganado proyectando horizontes de inversión para efectos de crecimiento empresarial o ampliación del negocio o emprender nuevos proyectos.

- Se recomienda que las MYPES del rubro telecomunicaciones, en la ciudad de Moquegua, continúen utilizando eficientemente el conocimiento de sus costos fijos en la gestión de sus negocios, es más establezcan metas para efectos de disminuir. En el proceso de disminuir los costos descubrirán con seguridad deficiencias en el funcionamiento de sus negocios lo que les obligará a realizar cambios a fin de lograr mayor eficiencia sobre la base de reducción de sus costos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adelberg, A. H., Fabozzi, F., & Polimeni, R. (1997). *Manual de Contabilidad Gerencial*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Alva Matteucci, M. (01 de 03 de 2012). *Blog de Mario Alva Matteucci*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/blogdemarioalva/2012/03/01/el-impuesto-a-la-renta-y-las-teorias-que-determinan-su-afectacion/>
- Americatel. (2016). <https://www.americatel.com.pe>. Obtenido de <https://www.americatel.com.pe/informacion/qui%C3%A9nes-somos.html>
- ASEP. (17 de 11 de 2015). <https://asep.pe>. Obtenido de <https://asep.pe/mypes-aportan-el-40-del-pbi/>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). *Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú, 2011*. Lima: PUCP.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Glosario*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/r.html>
- Bernal Niño, M. (2004). Minerva.
- Bravo Cuccil, J. (2013). Planeamiento tributario y la norma XVI del título preliminar del código tributario. *Mundo Empresarial*, 80.
- Buchanan, L., & O'Connell, A. (2006). Breve historia de la toma de decisiones. *Harvard Deusto Business Review*, 148.
- Burga Argandoña, M. E. (2015). *Cultura Tributaria y Obligaciones Tributarias en las Empresas Comerciales del Emporio Gamarra, Perú, 2015*. Lima: USMP.

- Cartier, E. (1999). *Teoría Contable y Teoría de Costos*. Mendoza: Universidad de Cuyo.
- Castillo Castillo, J. A. (2008). *¿Existe inadecuación de la legislación referente a las MYPES con respecto a la problemática de su informalidad?* Lima: UNMSM.
- Comunidad Económica en Red. (15 de 08 de 2005). <http://blog.pucp.edu.pe>.  
Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/ophelimos/2005/08/15/venta-de-tim-peru-a-america-movil/>
- Convergía. (3 de 1 de 2008). <http://noticias.universia.edu.pe/ciencia>. Obtenido de <http://noticias.universia.edu.pe/ciencia-nt/noticia/2008/01/03/737858/convergía-peru-telefonía-fija-nivel-nacional.html>
- CP Roca Peña, M. (2004). *Actualidad Empresarial*, 3.
- D'Alessio Ipinza, F. (2014). *El proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.
- EDITORES, J. (2013). *LEGISLACION TRIBUTARIA*. LIMA.
- ESTADO PERUANO. (2000). *OSIPTEL.GOB.PE*. Obtenido de <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/ley27336-desarrollo-funciones-y-facultades-osiptel/Ley-27336-Ley-de-Desarrollo-de-Funciones-y-Facultades-del-OSIPTEL.PDF>
- Estrategia Comercial. (26 de 03 de 2016). <http://estrategiacomercialperu.blogspot.pe>. Obtenido de <http://estrategiacomercialperu.blogspot.pe/2016/03/bitel-la-marca-de-viettel-group-en-el.html>



- Figuroa Vasquez, J. E. (2015). *MOdelo de Gestion para Optimizar el Servicio al Cliente de las MYPES Consultoras en Finanzas y Contabilidad mediante la Aplicación del Coaching*, 2015. Lima: UNMSM.
- García Cossío, L. A. (2014). *Normatividad en el Control Gubernamental*. Lima: Colegio de Contadores Públicos de Lima.
- Gestión. (30 de 05 de 2016). <http://gestion.pe>. Obtenido de <http://gestion.pe/empresas/chilena-entel-llega-al-departamento-huanuco-servicios-4g-2161999>
- Gilat To Home Perú S.A. (2017). <http://www.gilat.com.pe/>. Obtenido de [http://www.bumeran.com.pe/perfiles/empresa\\_gilat-to-home-peru-s.a.\\_1964050.html](http://www.bumeran.com.pe/perfiles/empresa_gilat-to-home-peru-s.a._1964050.html)
- Graham T., A. (1988). *La Esencia de la Decisión*. Buenos Aires: GEL.
- GRUPO LA REPUBLICA. (23 de 10 de 2010). *LAREPUBLICA.PE*. Obtenido de <http://larepublica.pe/economia/491334-70-de-las-mypes-fracasan-en-su-negocio>
- Horngren, C., & Sundem, G. (2000). *Introduccion a la Contabilidad Financiera*. Mexico. Obtenido de <https://introduccionacontabilidad.wordpress.com/2013/11/25/la-teoria-contable/>
- Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de Costos*. México: Progreso S.A.

- Huamán Medina, B. J., & Pérez T, L. C. (2011). Implementación del Direccionamiento Estratégico y Optimización Financiera. *Innovación Contable*, 36-37.
- INEI. (01 de 02 de 2017). *www.inei.gob.pe*. Obtenido de <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/>
- Jaime, H. (23 de junio de 2015). ¿Qué es la administración estratégica? *Administración en Línea*, 35.
- JELICIC, C. (08 de DICIEMBRE de 2014). Contabilidad como herramienta de gestión. *GESTION*, págs. <http://gestion.pe/economia/contabilidad-como-herramienta-gestion-2116127>.
- JURISTAS EDITORES. (2013). LEGISLACION TRIBUTARIA.
- Level 3. (29 de 11 de 2016). <http://gadgerss.com>. Obtenido de <http://gadgerss.com/2016/11/29/level-3-fue-proveedor-servicios-internet-seguridad-gestionada-la-cumbre-lideres-apec-2016/>
- Lucas Dapena, J. (2010). *La Contabilidad como Herramienta Competitiva en las PYME de la Ciudad de Córdoba, 2010*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- Marroquin, R. (2012). *Matriz Operacional de la Variable y Matriz de consistencia*. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle. Obtenido de [http://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/ujcm/223/Alberto\\_Tesis\\_maestria\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/ujcm/223/Alberto_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Medina, M. (14 de mayo de 2012). *https://www.gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

MEJÍA SOTO, E., & MONTES SALAZAR, C. (2011). Estructura general de la teoría pura, los modelos y sistemas en contabilidad.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (02 de 07 de 2013). *Normas*. Obtenido de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2013-07-02\\_30056\\_2966.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2013-07-02_30056_2966.pdf)

Ministerio De Transportes Y Comunicaciones. (2007). DECRETO SUPREMO NO. 20-2007-2007-MTC. LIMA.

Mintzberg, H., & Lampel, J. (1998). *Strategy*. New York: The Free Press.

MONOGRAFIAS. (s.f). *MONOGRAFIAS*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos60/sistema-tributario-elusion-fiscal/sistema-tributario-elusion-fiscal2.shtml>

Montao Jiménez, J. (02 de 10 de 2006). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-contabilidad-de-costos/>

Moreno Galindo, E. (09 de 08 de 2013). *Metodología de Investigación*. Obtenido de <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.pe>: <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.pe/2013/08/contrastacion-de-hipotesis-en-una.html>

National Association of Accountants. (1983). Statements on Management Accounting: Management Accounting Terminology. *Statement N° 2, 25*.

- NUÑEZ MONTENEGRO, E. (2015). *FUNDAPYMES*. Obtenido de <http://www.fundapymes.com/blog/empresario-y-contabilidad/>
- Osiptel. (25 de 07 de 2013). <https://www.osiptel.gob.pe>. Obtenido de [https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/info\\_empresas/Tema\\_Interconexion/Res633-2013-GG.pdf](https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/info_empresas/Tema_Interconexion/Res633-2013-GG.pdf)
- Osiptel. (21 de 11 de 2014). <https://www.osiptel.gob.pe>. Obtenido de [https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/info\\_empresas/Tema\\_Interconexion/Res851-2014-GG\\_01.pdf](https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/info_empresas/Tema_Interconexion/Res851-2014-GG_01.pdf)
- Osiptel. (2015). <https://www.osiptel.gob.pe>. Obtenido de <https://www.osiptel.gob.pe/categoria/enlaces-empresas-operadoras>
- Pellegrino, A. (1999). *Métodos Contables de Costeo*. Mendoza: Universidad de Cuyo.
- PITA, J. (19 de JUNIO de 2014). Las pequeñas y medianas empresas crecen, pero no su productividad ni capacitación. *GESTION*, págs. <http://gestion.pe/empleo-management/pequenas-y-medianas-empresas-crecen-no-su-productividad-ni-capacitacion-2100637>.
- Polimeni, R., Fabozzi, F., & Adelberg, A. H. (1997). Manual de Contabilidad Gerencial. En *Manual de Contabilidad Gerencial*. McGraw Hill.
- RAE. (16 de Enero de 2018). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=QmvS5XH>
- Ricardo, D. (1817). *Principios de economía política y Tributación*. Londres.

Ricardo, D. (2010). *Principios de Economía Política y Tributación, republicación* (Reimpresión ed.). México: Fondo de Cultura Económica.

RM, J. A. (08 de Diciembre de 2008). *Importancia y aplicación del control interno en la empresa*. Obtenido de <http://empresayeconomia.republica.com/herramientas/importancia-y-aplicacion-del-control-interno-en-la-empresa.html>

RODRIGUEZ MARQUEZ, J. (2004). *LA REVISION DE OFICIO DE LA NUEVA LEY TRIBUTARIA*. MADRID: ARANDAZI.

Sabino, C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Caracas: Ed. Panapo.

Scott, A. (2007). *Planificación Estratégica*. Heriot Watt University.

Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (15 de 10 de 2013). *Teoría General de la Tributación y los Tributos*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/tributarlehacebienalpais/home/teoria-general-de-la-tributacion-y-los-tributos>

Simon, H. (1982). *El Comportamiento Administrativo: Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar.

SUNAT. (2008). <http://www.cepal.org>. Obtenido de [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/33795/expo\\_guatemala\\_clara.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/33795/expo_guatemala_clara.pdf)

SUNAT. (2008). *Orientación Mypes*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ds007-2008.pdf>

- SUNAT. (2015). *http://www.buenastareas.com*. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Reglamento-De-Tesis-De-La-Ujcm/6756356.html>
- SUNAT. (2016). *SUNAT*. Obtenido de [www://orientacion.sunat.gob.pe](http://www.orientacion.sunat.gob.pe): <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-general-a-las-ventas-y-selectivo-al-consumo/impuesto-selectivo-al-consumo-empresas>
- SUNAT, P. (2015). *SUNAT*. Obtenido de [http://www.sunat.gob.pe/institucional/publicaciones/revista\\_tributemos/tribut99/analisis.htm](http://www.sunat.gob.pe/institucional/publicaciones/revista_tributemos/tribut99/analisis.htm)
- Transparencia. (1993). *TRANSPARENCIA.MTC.GOB.PE*. Obtenido de [http://transparencia.mtc.gob.pe/idm\\_docs/normas\\_legales/1\\_0\\_892.pdf](http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_892.pdf)
- UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRAS. (s.f.). *USMP.EDU.PE*. Obtenido de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/672/3/chur\\_a\\_ml.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/672/3/chur_a_ml.pdf)
- Urtecho Navarro, S. (s.f.). *Derecho & Sociedad*. Obtenido de <http://www.derechoycambiosocial.com/revista001/empresa.htm>
- VERGARA HERNANDEZ, S., & RIVAS CORONADO, N. (2000). Planificación tributaria: conceptos, teoría y factores a considerar. Obtenido de [http://www.cetuchile.cl/images/docs/planificacion\\_tributaria.pdf](http://www.cetuchile.cl/images/docs/planificacion_tributaria.pdf)
- WIKIPEDIA. (DIC. de 2015). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

Yoshie Lisbeth, S., Mezulan Felicitas , B., & Rojas Cohaila, K. (2011).

METODOLOGÍAS DE GESTIÓN ORIENTADAS AL INCREMENTO  
DE COMPETENCIAS. *INNOVACION CONTABLE*, 68.

ZUÑIGA Q., J. (MAYO de 2015). *LA REPÚBLICA*. Obtenido de  
[WWW.LAREPUBLICA.COM.PE](http://WWW.LAREPUBLICA.COM.PE)