

# **Proceso administrativo para análisis del control interno**

## **Administrative process for internal control analysis**

Izayra María Castillo Pérez<sup>1</sup>  
[castillopereziza@gmail.com](mailto:castillopereziza@gmail.com)

Laritza Massiel Hernández Gutiérrez<sup>2</sup>  
[Hernandezlaritza3@gmail.com](mailto:Hernandezlaritza3@gmail.com)

Edickson Moran López<sup>3</sup>  
[Edicksonmoranlopez123@gmail.com](mailto:Edicksonmoranlopez123@gmail.com)

### **RESUMEN**

La Gestión del proceso Administrativo para el análisis del control interno permite a los empresarios mejorar sus funciones diarias tanto en macroempresas como en microempresas; por ello se realizó esta investigación con el fin de ver cómo se lleva a cabo el control interno dentro de la panadería Cajina del municipio de Estelí. Es una investigación de tipo aplicada debido a que el problema ya estaba dado, así mismo la población para la investigación son los colaboradores que están dentro de la empresa. Entre los principales resultados obtenidos dentro de la investigación se tiene que la gestión administrativa y de control en panadería Cajina implica el enfrentarse con muchas situaciones complejas, con respecto al ambiente de administración y control interno se pudo apreciar que existe entre los empleados una gran responsabilidad en la realización de sus actividades, Por lo tanto, la panadería Cajina es una empresa que se dedica actualmente a la producción y comercialización de pan. En los últimos años dicha panadería ha venido teniendo complicaciones en su administración y en su control interno. Una de las principales problemáticas que se presentan es el incremento en los precios de los productos trayendo consigo la disminución de las ventas, porque los clientes deciden comprar otros productos, así mismo se puede apreciar que la calidad de la mano de obra que se dedica a la elaboración de los distintos productos que en esta se hacen es irregular. Debido a la situación antes planteada el presente trabajo tendrá como clave realizar la evaluación del proceso administrativo de la panadería Cajina, de esta forma poder elaborar conclusiones y obtener posibles medidas para adquirir una mejor administración y control interno dentro del negocio.

**Palabras Claves:** Control Interno y Proceso Administrativo.

### **ABSTRAC**

The Management of the Administrative process for the analysis of internal control allows entrepreneurs to improve their daily functions both in macro businesses and in micro enterprises; Therefore, this research was carried out in order to see how internal control is carried out within the Cajina bakery of the municipality of Estelí. It is an applied type investigation because the problem was already given by the population for the research are the collaborators that are within the company. Among the main results obtained within the investigation is that administrative and control management in Cajina bakery involves facing many complex situations, with respect to the administration and internal control environment it was possible to succeed that there is a great responsibility among employees In carrying out its activities, therefore, the Cajina bakery is a company that is currently engaged in the production and updates of bread. In recent years, this bakery has been having complications in its administration and internal control. One of the main problems that arise is the increase in the prices of the products that bring the decrease in sales because customers decide to buy other products, it can also affect the quality of the workforce that is dedicated. The different products that are made in this one are irregular. Due to the situation before considering this work, the key will be to evaluate the administrative process of the Cajina bakery, in this way to be able to draw conclusions and obtain possible measures to obtain a better administration and internal control within the business.

---

<sup>1</sup> Estudiante UNAN-Managua/FAREM-Estelí

<sup>2</sup> Estudiante UNAN-Managua/FAREM-Estelí

<sup>3</sup> Estudiante UNAN-Managua/FAREM-Estelí

**Keywords:** *Internal Control and Administrative Process*

## **INTRODUCCIÓN**

*El desarrollo de las empresas en la actualidad ha ido en crecimiento, pero muchas de estas llegan a tener complicaciones por una mala administración y consecuentemente un mal manejo del control interno a la misma vez se puede ver que su gran mayoría llegan a cerrar.*

*Sin embargo, la base de las empresas que existen actualmente es la venta y compra de bienes y servicios por lo cual las empresas adoptan medidas administrativas que les permita obtener un mejor desarrollo para la empresa y un crecimiento económico relativo.*

*En los últimos años dicha panadería ha venido teniendo complicaciones en su administración y en su control interno. Una de las principales problemáticas que se presentan es el incremento en los precios de los productos trayendo consigo la disminución de las ventas por que los clientes deciden comprar otros productos, así mismo se puede apreciar que la calidad de la mano de obra que se dedica a la elaboración de los distintos productos que en esta se hacen es irregular.*

*A través de la problemática dada se tiene como hipótesis que: A mayor gestión administrativa mejora el análisis del control interno de la panadería Cajina.*

### **Entre los principales objetivos que se propusieron se tiene:**

- *Describir el proceso administrativo de la panadería Cajina.*
- *Identificar los controles internos utilizado en el personal.*
- *Determinar la incidencia del proceso administrativo en el control interno de la panadería.*
- *Proponer estrategias de controles internos que contribuyan en un proceso administrativo de la panadería Cajina.*

*Para esta investigación se determinaron cuatro ejes teóricos como son: Proceso Administrativo, Control Interno, Estrategias, Empresas Familiares.*

*Inicialmente conocemos que la administración es la ciencia social a que tiene por objeto de estudio las organizaciones y que es una técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos con el fin al máximo beneficio posible que involucra la superación y coordinación de actividades de otras de forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente Molina (2014) establece que el proceso administrativo es el conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de Recursos Humanos*

### **Pasos para el proceso administrativo y de control**

Según Reyna 2019

- *Señalar niveles medios de cumplimiento, es decir establecer niveles aceptables de producción de los trabajadores, en el caso de los vendedores se les asigna cuotas mensuales de venta.*
- *Verificar el desempeño a trabajadores en intervalos (días, semana, mes). Es decir, verificar el cumplimiento de trabajo en sus tareas asignadas para cada área.*
- *Determinar si existe una variación de los niveles medios reales respecto a los establecidos; es decir visualizar cualquier problema que pueda suceder.*

- *Tomar medidas correctivas como entrenamiento o mayor instrucción de no existir variaciones, continuar con las actividades propuestas.*

### ➤ **Funciones del proceso Administrativo**

- *La administración ha sido concebida como ciencia, técnica y arte según el ámbito y momento en el que se le vea, además se le ha atribuido a lo largo de la historia muchos conceptos, sin embargo, es una realidad que este no dejara de ser dinámico, ya que hoy en día sigue adaptándose a los cambios dentro de las organizaciones.*

- *Desde épocas primitivas la administración se empleó para satisfacer las necesidades básicas y con el desarrollo de la raza humana se fue modificando para hacer eficientes los procesos. (Sánchez, 2019)*

*Así mismo se establece que el control interno Es el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.*

### **El control interno posee como características:**

- *Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.*
- *Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.*
- *En cada área, la persona encargada de dirigir es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo a los niveles de autoridad establecidos, en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional que tengan.*
- *Debe facilitar la consecución de los objetivos en una o más áreas operacionales de la empresa.*
- *Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total en relación con el logro de los objetivos fijados.*
- *Debe proponer al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales. (Posso & Barrios, 2014).*

*Las Estrategias de control se conocen como Fase del proceso de dirección estratégica cuyo objetivo es la evaluación y supervisión de la estrategia empresarial. Mediante el control estratégico la empresa comprueba que la ejecución de la estrategia está dando los resultados deseados y se está implementando tal como se formuló y en caso negativo se adoptan las medidas oportunas para reconducir la situación. (Empresarial, 2019).*

### **Empresas Familiares:**

*Las Empresas Familiares es una figura empresarial dominante en la economía de la mayoría de los países*

*Se citan números y porcentajes de participación en el PIB, la oferta de puestos de trabajo, de la participación en la totalidad de las empresas, etc.*

Más allá de datos estadísticos, las empresas familiares son una realidad de todos los escenarios económicos e interactúan con las demás empresas, comercializando como clientes y proveedores de las diferentes cadenas de valor. (Bronzino, 2016)

## **Sector Panadero**

El pan constituye la base de la alimentación desde hace 7000 u 8000 años. Al principio era una pasta plana, no fermentada, elaborada con una masa de granos machacados groseramente y cocida, muy probablemente sobre piedras planas calientes.

Todo hace indicar que fue en Egipto donde apareció el primer pan fermentado cuando se observó, que la masa elaborada el día anterior producía burbujas de aire y aumentaba su volumen, y que, añadida a la masa de harina nueva, daba un pan más ligero y de mejor gusto. (Mesas & Alegre, 2002)

Cabe señalar que el pan es uno de los alimentos que desde hace miles de años se ha consumido como parte de la alimentación diaria del ser humano, elaborado según el desarrollo de los conocimientos a través de los tiempos, además este se ha mejorado buscando la mejor calidad del producto para llevar a cada familia el pan como parte de la alimentación básica, y en la actualidad este presenta una gran variedad de producto

## **MATERIAL Y MÉTODO**

El tipo de investigación es aplicada, en este tipo de investigación el problema está establecido y es conocido por el investigador, por lo que utiliza la investigación para dar respuestas preguntas específicas este tipo de investigación es el énfasis del estudio, se centra específicamente en cómo se puede llevar a la práctica las teorías generales y su motivación va hacia la resolución de los problemas que se plantea en un momento dado, este tipo de investigación también es conocida como empírica dado que busca la aplicación del conocimiento adquirido con la idea de consolidar el saber para resolver una situación. (Vargas Cordero, 2008).

### **Tipo de Muestreo**

El muestreo es de tipo causal o incidental debido a que se seleccionaron los sujetos procurando obtener la información suficiente para los resultados de la misma manera de tipo causal o incidental debido a que se seleccionaron los sujetos que directamente tienen a la información que se requiere para el estudio. (V, Real Academia Española, 2019).

### **Muestra causal o incidental**

Es una modalidad del muestreo determinístico y ocurre cuando el investigador selecciona directamente e intencionalmente a los individuos de la población, por ejemplo, cuando se entrevista una de cada diez persona de una empresa (ABC, 2017)

### **Criterio de Selección de la Muestra**

- Tema de Interés.
- La institución dispuesta a dar la información.
- Los colaboradores de la empresa conocen bien sobre el tema.
- La experiencia que tienen en este tema los colaboradores de la empresa.

### **Es cualitativa**

Por qué pretende principalmente profundizar y comprender la importancia del tema de estudio como es determinar y proponer estrategia de los controles interno que contribuyan a controles internos eficientes. (Dictionary, 2019).

*El tema de estudio está dirigido al área de administración de la panadería Cajina de la ciudad de Estelí, en la cual la población de estudio es el administrador y colaboradores a quien se le realiza la entrevista y la encuesta respectivamente.*

*Entre las principales técnicas de recolección de información que se implementaron para obtener la información necesaria se tiene:*

### **Entrevistas**

*Esta herramienta permite recopilar información de interés del sujeto o informante clave, a través de una serie de preguntas estructuradas mediante la comunicación escrita, Por lo que se diseñó una entrevista estructurada con preguntas abiertas y cerradas a fin de obtener datos para desarrollo de resultados de investigación. (V, 2019)*

### **Encuesta:**

*Es una técnica de recolección de datos para la investigación social la palabra proviene del francés "enquete" que significa "investigación" como tal una encuesta está constituida por una serie de preguntas que están dirigidas a una porción representativa de población, y tiene como finalidad averiguar estados de opiniones, actitudes o comportamientos de las personas antes asuntos específicos. (Dictionary, 2019)*

### **Guía de observación Directa:**

*Es una lista de puntos importantes que son observados para realizar una evaluación de acuerdo a los temas que se están analizando para que una investigación se lleve a cabo satisfactoriamente se requiere entender la raíz del problema o situación estudiada y esta guía facilita esa función. (Dictionary, 2019).*

### **Revisión documental:**

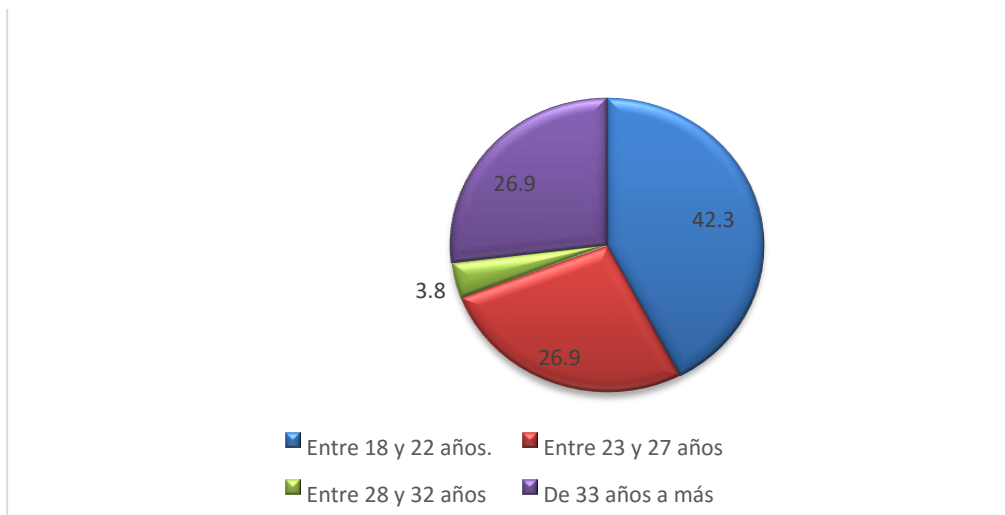
*En esta etapa se examinará la información recopilada, sobre estudios previos para ampliar la investigación y llegar a resultados que sean de ayuda a la empresa.*

*Se aplicó la guía de observación dentro de la panadería, así como entrevista al administrador de la misma y encuesta a diferentes colaboradores elegidos al azar, posteriormente haciendo un análisis de la información obtenida continuando con su procedimiento.*

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN:**

### **El primer objetivo propuesto es: Describir el proceso administrativo de la panadería Cajina**

*Es notorio que la panadería Cajina cuenta con una fuerza laboral relativamente joven lo que responde a un significativo 42% que no superan aún los 22 años de edad, sucediendo lo mismo en los rangos siguientes en donde se destaca que el 26.9% posee una edad muy apta para el desarrollo óptimo de sus actividades.*



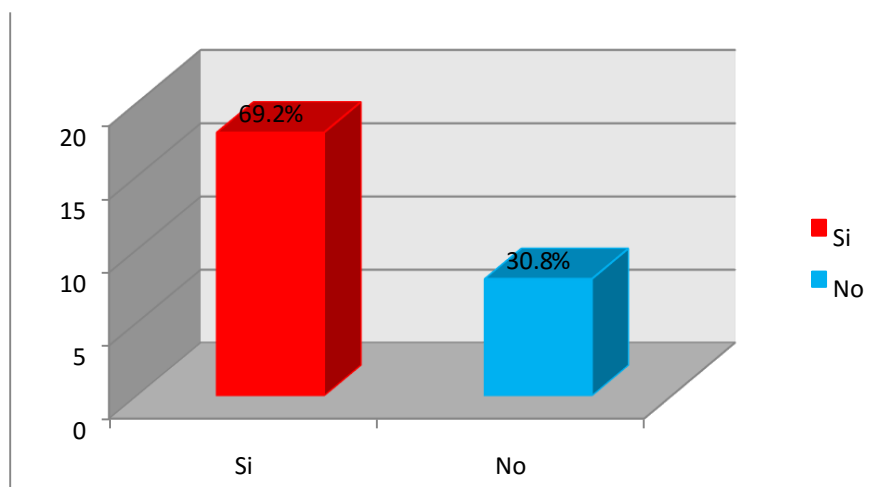
**Gráfico 1 Edad de los colaboradores**

**Fuente: Elaboración propia**

Según la información recopilada se obtuvo que las edades de los colaboradores son muy variadas donde el 42% oscila entre un rango de 18 a 22 años, un 26.9% se encuentra entre las edades de 23 a 27 años. Además, entre 28 y 32 años se destaca una cifra más humilde del 3.8%, posteriormente se obtuvo que un 26.9% superan los 33 años de edad.

Mediante la encuesta realizada se obtuvo que los colaboradores en su mayoría son del sexo masculino correspondiente al 65%, sin embargo, se destaca la participación de la mujer en un 35% lo cual es muy significativo pese a la ardua labor productiva que se realiza.

Otros factores que responden a esta estadística es que las habilidades y/o preparación que poseen los hombres van más acorde a los puestos de trabajo de la panadería, por ejemplo: la conducción de vehículos correspondiente al 65%, sin embargo, se destaca la participación de la mujer en un 35% lo cual es muy significativo pese a la ardua labor productiva que se realiza.



**Gráfico Existencia de manual de funciones**

**Fuente: Elaboración propia**

El comportamiento de la gráfica indica que un 69.2% de los colaboradores están claros en cuanto a las funciones que le exige desempeñar su puesto de trabajo, no obstante, un 30.8% respondió no conocer estos requerimientos.

Mediante la entrevista Rugama (2019) expresó que efectivamente se cuenta con un manual de funciones que se le hace efectivo al colaborador después de ser contratado para que este tenga un conocimiento previo a las actividades y exigencias existentes en el puesto de trabajo que va a ocupar.

Los datos arrojados por la encuesta reflejan que en la gran mayoría están conscientes de las prohibiciones y las normas internas de la empresa y las posibles correcciones al hacer caso omiso a ellas o presentar conductas de rebeldía que comprometan el buen ambiente laboral que se ha construido en estos periodos, estas políticas han permitido de cierta manera regular y controlar el ritmo que exige un grupo de personas donde socializan y se crean ciertas fricciones entre debido a sus diferencias encontradas.

#### Como Resultado 2: Identificar los controles internos utilizados en la panadería Cajina

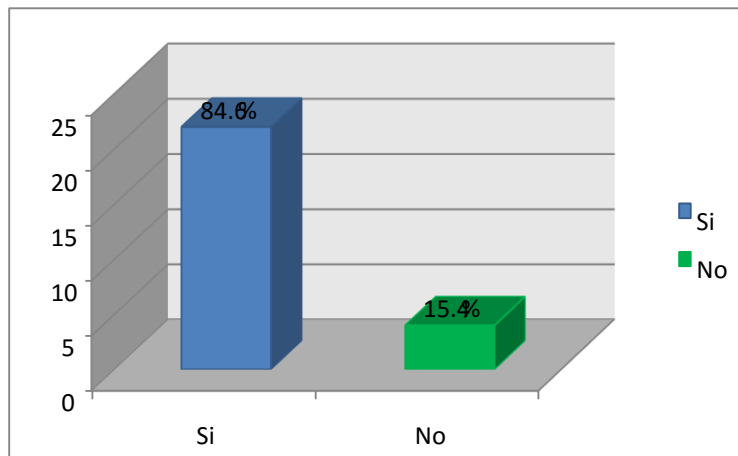
El control interno comprende el número de políticas y procedimientos adoptados para una entidad y coordinados de manera coherente a las necesidades de la empresa, llevados a cabo por el consejo de administración, dirección y demás miembros de la entidad con el objetivo de proporcionar una seguridad razonable en consecución de los objetivos. (Guerrero, Portillo Duran, & Zometa, 2011).

El 100% de los colaboradores afirmaron haber notado los controles ejercidos por la gerencia para garantizar una contribución significativa al desarrollo del proceso administrativo de la panadería.

Un buen sistema de control interno contribuye a la seguridad de los procedimientos que utiliza la empresa fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a la empresa alcanzar sus objetivos y tener un buen control de su personal.

El 100% de los colaboradores manifiestan tener un referente que les guie y les induzca a potenciar su efectividad dentro de la empresa.

Esta cualidad les permite tener un máximo de confianza para desenvolverse en su puesto de trabajo, así como también contar con alguien que les sirva de puente al momento de expresar una necesidad. Coincidiendo con lo manifestado por el administrador de tener distribución de cargos y delegación de funciones para garantizar un mejor control dentro de la empresa, así como también una excelente fuente de información oportuna para precisar una toma de decisiones.



**Gráfico Seguridad laboral**

**Fuente: Elaboración propia**

Los datos emitidos por la encuesta indican que un 84.6% de las colaboradoras tienen conocimientos o al menos han presenciado algún accidente, el 15.4% expresó no haber presenciado ningún accidente laboral por ser integrantes nuevos en ese equipo de trabajo.

Así mismo se pudo conocer que los colaboradores de la panadería tienen su seguro social dentro de la empresa, teniendo un 50% de los colaboradores seguro de tipo facultativo que es el que comúnmente se conoce como el seguro de salud y el otro 50% el seguro IBM este viene siendo el conocido seguro de muerte o invalidez.

Cabe destacar que expresa que estos accidentes han sido de levedad y ninguno ha sido significativo en el sentido de haber ocasionado daños considerables a la integridad física de los colaboradores.

Mediante la guía de observación realizada se concluye que la panadería cuenta con una seguridad relativamente buena, se notó a simple vista la intención de invertir en la seguridad de los trabajadores para captar su atención y que con su conducta de bienestar le permita desenvolverse en un ambiente organizacional prometedor y saludable.

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	26	100%
No	0	0%
Total	26	100%

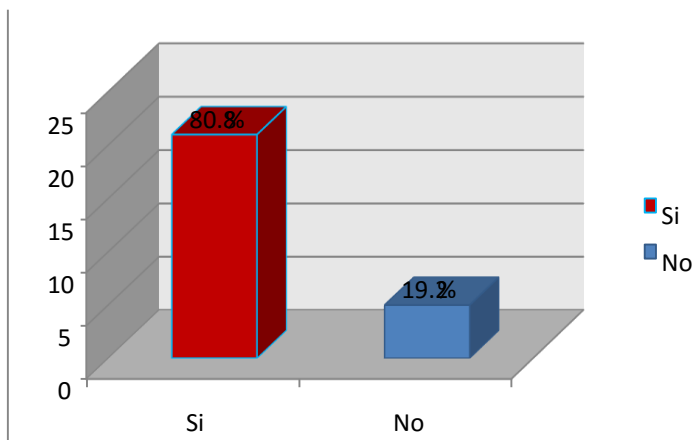
**Gráfico Normas de registro de control**  
Fuente: Elaboración propia

El 100% de los colaboradores afirmó que la empresa aplica normas de registro y de control de sus actividades.

Consensualmente se reiteró la presencia de normas de control de asistencias y la aplicación de mecanismos que permiten registrar la actividad, generando disciplina laboral y garantizando el cumplimiento de las jornadas establecidas, así como también las remuneraciones de arto 45 del Código Laboral.

Esto también desencadena una serie de beneficios recíprocos, la empresa recibe a cambio un máximo de productividad, excelente clima organizacional y reducción de hallazgos en caso de eventuales auditoria.

### **Objetivo 3: Determinar la incidencia del proceso administrativo en el control interno de la panadería**



**Gráfico Suficiencia del personal existente**

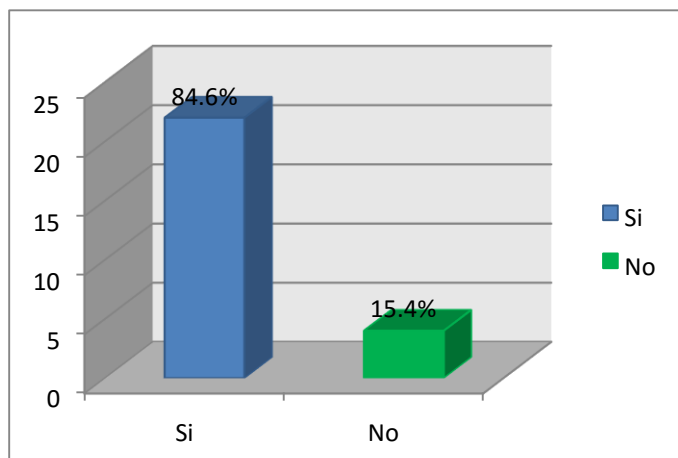
Fuente: Elaboración propia



En respuesta a la interrogante se obtuvo que el 80.8% de los colaboradores expresaron que actualmente hay suficiente mano de obra para atender la demanda productiva de la empresa.

Pese a que ha habido algunas rotaciones en los últimos meses la empresa encuentra capacidad productiva en sus colaboradores.

Según el administrador Rugama (2019) existen grandes probabilidades de un aumento en la demanda para el próximo año por la posible ampliación del mercado en el exterior del país lo que desencadenará una serie de factores que condicionaran la productividad y van a generar un aumento del personal. Esto indica una satisfacción laboral y seguridad de puestos y posibles promociones de cargo para el siguiente curso.



**Gráfico Seguridad laboral**

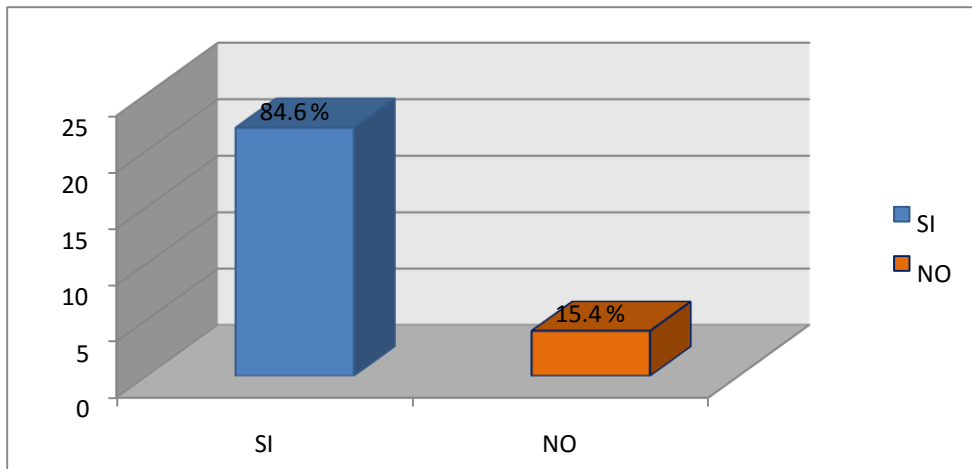
**Fuente: Elaboración propia**

Según Menéndez Diez & Fernández Zapico (2009) la seguridad laboral constituye una disciplina que tiene como objeto el estudio de los acontecimientos laborales para el análisis de los factores de riesgo y las causas que producen los accidentes y enfermedades de trabajo.

Los datos emitidos por la encuesta indican que un 84.6% de las colaboradoras tienen conocimientos o al menos han presenciado algún accidente, el 15.4% expresó no haber presenciado ningún accidente laboral por ser integrantes nuevos en ese equipo de trabajo.

Por su parte (Rugama, 2019) expresa que estos accidentes han sido de levedad y ninguno ha sido significativo en el sentido de haber ocasionado daños considerables a la integridad física de los colaboradores.

Mediante la guía de observación realizada se concluye que la panadería cuenta con una seguridad relativamente buena, se notó a simple vista la intención de invertir en la seguridad de los trabajadores para captar su atención y que con su conducta de bienestar le permita desenvolverse en un ambiente organizacional prometedor y saludable.



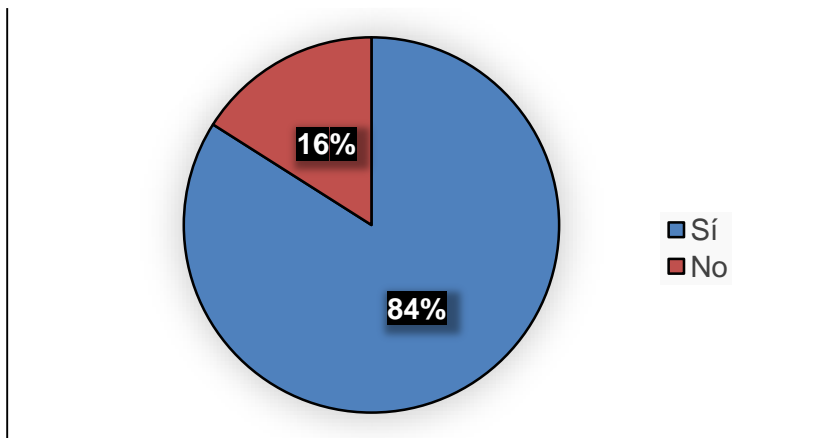
**Gráfico Satisfacción laboral**

**Fuente: Elaboración propia**

El contenido de este gráfico el 84.6% indica que la mayoría de los colaboradores se encuentran satisfecho con su remuneración laboral, el 15.4% representa a la parte que aspira a alguna mejora salarial.

Esto indica que este es un personal motivado y comprometido con la empresa y sus objetivos organizacionales.

Un personal motivado es el eslabón más fuerte de la cadena productiva capaz de colaborar fuertemente con la consecución de las metas organizacionales y permitir la elasticidad productiva. Actualmente la empresa cuenta con un equilibrio productivo que se le atribuye a la “especialización” de muchos colaboradores en sus puestos de trabajo, habilidad que se adquiere con la práctica y la experiencia lo que les permite aumentar su cuota productiva cuando es necesario.



**Gráfico Capacitación del personal de panadería Cajina**

**Fuente: Elaboración propia.**

De acuerdo con la gráfica, el 84% de los colaboradores de la panadería Cajina respondieron que si reciben capacitación por parte de la empresa, sin embargo, el 16% asume que no recibe adiestramiento por parte de la institución.

*Esto significa que la capacitación del personal es parte del proceso administrativo que maneja la panadería, como fase de integración de los colaboradores en el sistema organizativo. Hay que destacar que una pequeña cantidad de colaboradores no han sido capacitados debido a que se trata de personas que se integraron a la empresa contando con amplia experiencia laboral en la industria del pan.*

*Es muy importante que dentro del proceso administrativo de la panadería se dé una capacitación global a todos los colaboradores, para contribuir a una organización idónea que permita la integración adecuada del personal y a su vez ejercer una supervisión más estandarizada respecto a las normas y políticas de control interno que maneja la empresa.*

### **Elementos claves para la panadería Cajina**

- Local adecuado
- Producción de 500kg de pan diario para mantener el negocio
- Contratación de personal según la producción así lo requiere
- Revisión de servicios y saneamiento de los utensilios y materiales

### **Herramientas de trabajo**

- Mesas de preparación
- Cazuelejas
- Horno
- Mezcladora de masa
- Nevera
- Estufa
- Estantes

### **Aspectos administrativos de control en la panadería Cajina**

- Nivel de especialización
- El personal está comprometido con la misión de la empresa
- Evaluación de la misión estratégica
- Utilización de la planificación administrativa y estratégica
- Confiabilidad que tienen los clientes puesto que los productos que se ofrecen son de calidad
- Los socios-familiares están entrelazados y comprometidos con las metas propuestas

### **En el cuarto objetivo: Proponer estrategias de controles internos que contribuyan en un proceso administrativo de la panadería Cajina**

#### **Se conoce como estrategias:**

*Fase del proceso de dirección estratégica cuyo objetivo es la evaluación y supervisión de la estrategia empresarial. Mediante el control estratégico la empresa comprueba que la ejecución de la estrategia está dando los resultados deseados y se está implementando tal como se formuló y en caso negativo se adoptan las medidas oportunas para reconducir la situación. (Empresarial, 2019).*

## **Tipos de estrategias**

### **Según el Ciclo de vida**

#### ➤ **Estrategias de Crecimiento:**

- *Comprende las estrategias de crecimiento estable, estrategias de crecimiento ofensivo como es la expansión o concentración la diversificación*

#### ➤ **Estrategias de estabilidad y supervivencia:**

- *Esta misma comprende las estrategias de saneamiento, cosecha, desinversión y liquidación.*

## **Competitivas**

- **Estrategias de liderazgo en coste:** *Es decir costes inferiores a los de la competencia*

- **Estrategias de diferenciación:** *Productos diferentes con respecto a los competidores*

- **Estrategia de enfoque o alta segmentación:** *Comprende la segmentación de productos, clientes o áreas específicas. (Rua, S.F)*

### **Las principales estrategias propuestas son:**

#### **Estrategia 1:** *Fortalecimiento del sistema de control interno de la empresa*

**Objetivo:** *Adoptar sistemas operativos más eficientes que permitan el fortalecimiento del sistema de control interno de la empresa*

#### **Actividades:**

- *Adquirir un software que se adapte a las necesidades de la empresa el sistema (registro, control, vigilancia, reportes).*
- *Capacitación para los administrativos encargados del manejo de dicho sistema operativo.*
- *Establecer un adecuado manual de funciones a cada colaborador.*
- *Sensibilizar a los miembros de la empresa para lograr un cambio de actitud frente al control de la misma.*

#### **Estrategia 2:** *Óptima productividad mediante la distribución logística adecuada*

**Objetivo:** *Invertir en la infraestructura interna de la empresa para una mejor distribución logística.*

#### **Actividades:**

- *Aprovechar de ser necesario las facilidades crediticias que goza la empresa para invertir en su infraestructura*

- Estructurar lógicamente mediante un plano las áreas funcionales de la empresa
- Organizar adecuadamente las áreas para el adecuado flujo de los procesos productivos
- Reducir en grado de rotación de los colaboradores para promover la especialización de estos en dichas áreas
- Desarrollar un plan de actividades basados en el principio de producción en cadena de Henry Ford

### **Estrategia 3:** Ventajas competitivas mediante estándares de calidad

**Objetivo:** Conservar los estándares de calidad del producto para generar ventajas competitivas frente a otras panaderías

#### **Actividades:**

- Asegurar el abastecimiento de materia prima de calidad
- Asegurar el buen uso y manejo de las materias primas para reducir costos
- Capacitación y adiestramiento del personal nuevo o entrante para que se acoplen a la exigencia de calidad del producto
- Mejorar en el aspecto de empaque y presentación del producto para hacerlo más llamativo
- Abastecer de instrumentos o utensilios adecuados para hacer del proceso productivo un acto más higiénico.

### **Estrategia 4:** Control significativo mediante la delegación de actividades

**Objetivo:** Delimitar responsabilidades en cada puesto de trabajo para para generar mayor control de las actividades productivas

#### **Actividades:**

- Integrar funciones que se adapten a las habilidades de los colaboradores
- Actualizar el manual de funciones específicas, debido al crecimiento de la empresa
- Actualizar el manual de procedimiento, debido a la integración de nuevas recetas de productos
- Delegar funciones a los colaboradores más aptos para estas tareas.

#### **Conclusiones:**

- La investigación realizada determina que la gestión administrativa y de control en panadería Cajina implica el enfrentarse con muchas situaciones complejas, para ello se debe comunicar, orientar, liderar y motivar a las personas que laboran. Por otro lado, existen factores que lo debilitan como es el caso de no utilizar métodos publicitarios, capacitación continua del personal entre otros.
- Ello incide en la percepción de los clientes en relación a la calidad y control del producto ofrecido.
- No obstante, con respecto al ambiente de administración y control interno se pudo apreciar que existe entre los empleados una gran responsabilidad en la realización de sus actividades.
- En el aspecto donde existe mayor discordancia es con la cantidad del personal presente que trabaja, puesto que es notorio contratar más personal y delegar nuevas funciones; esto se observó en las respuestas del cuestionario. Se apreció además que existen buenas relaciones interpersonales, es decir

que el ambiente tiende a ser en la mayoría de los casos agradables. Así mismo se verificó el tipo de estrategias utilizadas en panadería Cajina.

## **Recomendaciones**

- *Uso de nuevas tecnologías para mejorar la calidad de sus productos, así mismo implementar anuncios publicitarios*
- *Nuevos diseños de productos, es decir más variedad de pan*
- *Realizar creatividad e innovación*
- *Adoptar las nuevas filosofías sobre control de calidad, es decir actualizarse*
- *Evitar la práctica de hacer negocio solo con base en el precio, sino también mejorar los controles de calidad internos*
- *Mejorar y revisar constantemente el sistema de producción y servicio existente*
- *Implantar la formación e instituir la capacitación en los trabajos*

## **Referencias Bibliográficas**

- Empresarial, D. (2019). Diccionario Empresarial. Recuperado el 11 de Julio de 2019, de <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/content/documento.aspx>*
- Guerrero, R. F., Portillo Duran, M. A., & Zometa, D. A. (Mayo de 2011). Tesis de Control Interno. Recuperado el 18 de Junio de 2019, de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/3493>: <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/3493/>*
- Molina, E. (4 de Noviembre de 2014). Gestiopolis. Recuperado el 17 de Junio de 2019, de Gestion administrativa: <http://gestiopolis.com/definiciónprocesoadministrativo>*
- Posso, J., & Barrios, M. (2014). Tesis. Recuperado el 10 de junio de 2019, de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/18366>*
- Vargas Cordero, Z. R. (18 de 07 de 2008). lifeder. Obtenido de lifeder: <https://www.Delifer.com>*
- Dictionary. (18 de 7 de 2019). Recuperado el 18 de 07 de 2019, de <https://es.thefreedictionary.com/incidencia>*
- V, F. (6 de Agosto de 2019). Real Academia española. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=muestra>*
- V, F. (5 de 7 de 2019). Real Academia Española. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=muestra>*
- Rugama, V. (6 de noviembre de 2019). Proceso administrativo y control interno. (L. M. Hernandez , I. M. Castillo , & E. Moran, Entrevistadores)*