

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PÚBLICA Y FINANZAS**



**MONOGRAFIA PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA EN  
CONTABILIDAD PUBLICA Y FINANZAS**

**TEMA: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO A LA MIPYME NICARAGUA  
NATURAL PARA EL AÑO 2019**

**AUTOR**

**BRA. ILEANA MARÍA ROSALES RAMÍREZ**

**TUTOR**

**MSC. LUIS LÓPEZ RAMÍREZ**

**MANAGUA, ENERO 2021**



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



---

### **i. Dedicatoria**

Este esfuerzo se lo dedico de todo corazón a Dios que me brindó la oportunidad de hacer realidad esta monografía y aunque hoy vivimos momentos difíciles, gracias a su infinito amor saldremos adelante.

A mi madre Esperanza Ramírez, quien me guío y siempre lucho como madre, brindándome la mejor herencia que puede dar como es la educación. La Educación que nos ayuda a alcanzar cada una de nuestras metas y sueños.

A mi esposo e hijos por su apoyo incondicional, por estar presentes en mi vida y cada uno de los momentos compartidos, por su confianza y cariño que me impulsa a seguir adelante.



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



---

### ii. Agradecimiento

De manera especial quiero agradecer al MSc. Álvaro Guido Quiroz, por darme la oportunidad de reintegrarme nuevamente a la universidad y por llegar a ser una profesional, gracias por creer en mí.

A mis profesores MSc Luis Lopez, MSc. Diedrich Meneses, MSc. Orlando Montoya y muy especial a mi estimado profesor MSc. Eduardo Logo, quienes compartieron todos sus conocimientos a lo largo de estos años. Gracias docentes por esa labor tan importante en nuestra sociedad como es dar conocimiento para crecimiento personal y profesional.

A mis compañeros de estudio por el tiempo que compartimos juntos, por esta pequeña aventura que vivimos, por la amistad que me dieron, gracias.



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



### iii. Carta aval

**Honorables**

**Miembros de la comisión**

**Sus manos**

**Estimados miembros:**

Reciba un cordial saludo, deseándole éxito en sus labores.

Remito a ustedes los ejemplares del informe final de monografía para optar al título de Licenciatura en Contabilidad Publica con el tema **Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019**.

Presentado por la bachillera Ileana María Rosales Ramírez, con carnet 00-21931-9, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública y Finanzas.

Este informe final reúne lo todos requisitos metodológicos para el informe de monografía que especifica la normativa para la modalidad de graduación como forma de culminación de estudios plan 2016, de la UNAN-Managua.

Solicito a la comisión fijar fecha de defensa, según lo establecido para tal efecto. Sin mas a que agregar al respecto, deseándoles éxitos en sus funciones, aprovecho la ocasión para reiterar mis muestras de consideración y aprecio.

Dado en la ciudad de Managua, a los quince días del mes enero del dos mil veintiunos.

---

**MSc. Luis Manuel López Ramírez**

**Tutor**



---

#### **iv. Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar el control interno de la MIPYME Nicaragua Natural. Esta evaluación de control interno servirá para identificar el marco legal y normativo, describir el control interno que utiliza, analizar los riesgos administrativos y contables a los que está expuesta y proponer un manual de funciones que permitirá corregir las actividades y replantear el ciclo de procesos de la información y operaciones que se realizan.

Para la elaboración del trabajo se realizó bajo un enfoque cualitativo con aspectos cuantitativos. Se realizó entrevistas al gerente general, ventas, asistente en ventas, contador, químico que elabora los productos, empaque para evaluar e identificar las causas y las consecuencias del problema que se plantea en esta investigación. Lo que facilitó el análisis de la información obtenida de forma clara y efectiva del ciclo de los procesos que se realizan de manera cotidiana en la MIPYME Nicaragua Natural.

El resultado de esta investigación permitió entender el control interno que utilizan la empresa Nicaragua Natural, encontrando como resultado, ausencia de un organigrama, desorden en los procesos establecidos para la realización de las actividades operativas y contables, lo que hace necesario diseñar un manual de funciones que permita guiar a los colaboradores de las tareas a realizar y disminuyan los riesgos operativos y administrativos a los que se encuentra expuesta.



## v.- Índice

i.	Dedicatoria.....	i
ii.	Agradecimiento .....	ii
iii.	Carta aval.....	iii
iv.	Resumen.....	iv
I.	Introducción .....	1
1.1.	Antecedentes.....	3
1.1.1.	Antecedentes históricos.....	3
1.1.2.	Antecedentes de Campo.....	5
1.2-	Justificación .....	7
1.2.1	Planteamiento del problema .....	8
1.2.2	Formulación del problema .....	8
II.	Objetivo de la investigación .....	9
2.1	Objetivo general .....	9
2.2	Objetivo específico .....	9
III.-	Marco teórico .....	10
3.1-	Marco legal y normativo.....	10
3.1.1	Origen de Mipymes.....	10
3.1.2	Características de MIPYME.....	10
3.1.3	Clasificación de MYPIME.....	11
3.2-	Control Interno .....	12
3.2.1	Definición .....	12
3.2.2	Importancia del control interno en las pymes .....	14
3.2.3	Objetivos de control interno.....	15
3.2.4	Características del Control Interno.....	16
3.2.5	Componentes del control interno.....	17
3.3	Riesgo .....	28
3.3.1	Concepto de riesgo .....	28
3.3.2	Evaluación de riesgo .....	28



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



---

3.3.3	Objetivos de riesgo .....	28
3.3.4	Importancia de riesgo .....	29
3.3.5	Tipos de riesgos. ....	29
3.3.6	Matriz de Riesgo.....	29
3.4.-	Manual .....	30
3.4.1	Definición .....	30
3.4.2	Clasificación de manuales .....	30
3.4.3	Importancia de los Manuales .....	32
IV.-	Preguntas directrices .....	33
V.-	Operacionalización de variables.....	34
VI.-	Diseño metodológico .....	36
6.1	Enfoque de la investigación.....	36
6.2	Tipo de investigación .....	36
6.3	Población y muestra.....	37
6.4	Instrumentos, técnicas y procedimientos de recolección de datos .....	38
6.4.1	Instrumento .....	38
6.4.2	Técnica .....	38
6.4.3	Procedimientos .....	38
6.5	Instrumentos de análisis de datos .....	39
VII.	Análisis de resultados. ....	40
7.1	Perfil de la Empresa.....	40
7.1.1	Reseña histórica.....	40
7.1.2	Misión.....	41
7.1.3	Visión.....	41
7.1.4	Valores .....	41
7.1.5	Servicios que ofrece.....	41
7.1.6	Estructura organizacional.....	42
7.2.	Marco legal y normativo.....	42
7.3	Control interno.....	44



# Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



---

<b>7.4</b>	<b>Riesgo .....</b>	<b>54</b>
<b>7.5</b>	<b>Propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa Nicaragua Natural</b>	
	<b>60</b>	
<b>7.5.1</b>	<b>Objetivo General .....</b>	<b>60</b>
<b>7.5.2</b>	<b>Objetivo específicos.....</b>	<b>60</b>
<b>7.5.3</b>	<b>Finalidad .....</b>	<b>61</b>
<b>7.5.4</b>	<b>Alcance .....</b>	<b>61</b>
<b>7.5.5</b>	<b>Políticas de Nicaragua Natural .....</b>	<b>61</b>
<b>VIII.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>83</b>
<b>IX.</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>84</b>
<b>X.</b>	<b>Biografía.....</b>	<b>86</b>
<b>XI.-</b>	<b>Anexo.....</b>	<b>90</b>
	<b>.....</b>	<b>99</b>





## **I. Introducción**

Con el crecimiento económico que está teniendo nuestro país, se han expandido las micro, pequeña y medianas empresas, en donde por ser de origen familiar tiende a desconocer las ventajas y beneficios que ofrece la implementación de sistemas de control interno como es un manual de funciones por cada una de las áreas que van desarrollando.

Evaluar la MIPYME Nicaragua Natural, una pequeña empresa radicada en la ciudad de Masaya, dedicada a la elaboración, venta y distribución de productos de belleza orgánica utilizando materia prima nicaragüense al alcance de todos, como es manzanilla, sábila, suelda con suelda, miel, aguacate, naranjas, etc. La empresa produce una variedad de productos entre ellos tenemos shampoo de manzanilla, suelda con suelda, aloe vera, con sus acondicionadores, cremas corporales de coco, pepino y aloe vera, moringa, crema anti manchas, anti estrías, exfoliantes corporales de café, mango, cereza, mandarina, sandía, entre otros.

Para una mejor comprensión de lo realizado, se estructuró en 11 acápite que contienen lo siguiente:

El acápite I está compuesto por los antecedentes históricos como de campo, así como también la justificación, planteamiento del problema lo cual se puede decir es todo aquello que se conoce y que consecuentemente despierta la necesidad de conocerlo y formulación del problema lo corresponde a que el investigador debe plantearse una pregunta que reúna la esencia del problema a estudiar o de la situación que no se conoce.

El acápite II contiene los Objetivos, tanto generales como específicos lo cual tiene como finalidad dar respuesta al problema que se plantea a través de la aplicación de procedimientos científicos.

El acápite III contiene el Marco teórico en él se detalla el marco legal, origen, características y clasificación, control interno, su importancia, principio, ambiente de control y riesgo donde todo ello es con el fin de sustentar teóricamente el estudio.



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



---

El acápite IV son las preguntas directrices las cuales se formulan de manera que den respuesta al problema que se plantea en la investigación.

El acápite V La operacionalización de variables

El acápite VI Diseño metodológico está estructurado por el enfoque, tipo de investigación, población, muestra e instrumentos que serán utilizados para la investigación.

El acápite VII Análisis de resultados, se encuentra el perfil de la empresa, su misión, visión y valores, el marco legal y normativo, uso de las herramientas de investigación para dar respuesta al planteamiento del problema.

El acápite VIII Conclusiones esta proviene de los objetivos específicos una vez que se aplicaron los instrumentos.

El acápite IX Recomendaciones, conocido como la propuesta orientada a la solución de la problemática.

El acápite X Bibliografía donde se detallan todas las fuentes bibliográficas consultados en el presente trabajo.

El acápite XI Anexos compuesto por entrevista, organigrama propuesto

### 1.1. Antecedentes

#### 1.1.1. Antecedentes históricos

Desde tiempos remotos y en todas las culturas del mundo, el ser humano desarrolló características históricas, dando origen al comercio, creando una estructura económica productiva. Nuestro continente fue autónomo de otras civilizaciones, organizando sociedades complejas, estableciendo un comercio activo y dando origen al nacimiento de la agricultura, utilizando semillas de cacao como medio de cambio.

Al pasar de los siglos y con la colonización española de nuestro continente se implementó un nuevo mundo lo que llevo a reorganizar la estructura económica imitando la economía de Europa, Asia y creando rutas de comercio de manera global, lo que sentó las bases del capitalismo, el cual fue objeto de análisis por parte del gran filósofo, economista quien expresa “la importancia del capital comercial y la formación del mercado mundial”. (Marx, 1867).

A partir de 1970 América Latina, Europa y Estados Unidos atraviesan una recesión económica, dejando América Latina vulnerable por lo que surgen las pequeñas y medianas empresas considerando su importancia y aportación a la economía. Esta generaba empleos, es innovadora, se adaptaba a los cambios y creaba estabilidad socioeconómica. Por lo que ha venido evolucionado desde entonces.

Las pymes tienen origen familiar como una respuesta de supervivencia y no le daban importancia al crecimiento que pueda tener, obviando temas como son la buena gestión y administración financiera, costo y volumen de producción, inversión de capital, valor del talento humano para poder utilizar los recursos con los que disponen de manera eficiente y eficaz.

Todos estos acontecimientos han afectado la economía de nuestro país por lo que Banco Mundial, Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), desarrolla programas para impulsar el desarrollo socioeconómico de la región centroamericana, proporcionando soluciones financieras que coadyuven a la generación de empleos y elevar la calidad de vida de los nicaragüenses.



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



Podemos mencionar el programa apoyo a la mipymes el cual brinda créditos accesibles a sus propietarios, apoyo a mipymes agronegocios enfocado al apoyo de créditos a zonas rurales para desarrollo de la agricultura, programa de mipymes AB destinado a las mipymes que conservan y protegen la biodiversidad de nuestro país, aprovechando al máximo nuestras bellezas naturales.

Para el año 2007 el gobierno de Nicaragua creo y ejecuto programas para apoyar a los pequeños productores lo que dio como resultado un crecimiento acelerado de la producción agrícola y dio tendencia al crecimiento del emprendedor por lo que se tuvo que invertir en construir centros tecnológicos para brindar conocimientos de emprendimiento y sean más productivos. Por lo que para el 24 de enero del 2008 aprobó la ley 645 “Ley de promoción, Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeña y Mediana empresa.

El órgano rector de esta ley es el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, quien es el encargado de crear el Registro Único de la MIPYME, con la finalidad que tengan acceso a los incentivos, programas, proyectos que contribuyan al desarrollo de las mismas. También como mecanismo de apoyo a las MIPYME se estableció en la ley 822 “Ley de Concertación Tributaria” y sus reformas y reglamentos, la exoneración de DAI, ISC, e IVA a las compras locales e importaciones de las materias primas, bienes intermedios, bienes de capital, repuesto, parte y accesorios para la maquinaria y equipos, que utilizan los productores y las productoras de la micro, pequeña y mediana empresa.

El Registro Único MIPYME (RUM) lo gestiona el MIFIC y las empresas que se registran reciben un Certificado con vencimiento anual. El RUM se emite provisionalmente cuando la empresa no ha gestionado el Registro Único de Contribuyente (RUC), que se explicará más adelante, si la empresa ya posee un RUC esta información se integra al Certificado que el MIFIC emite a las empresas que hace el Registro.

También trabaja en conjunto con otras instituciones en donde promueve ferias a nivel nacional para aumentar la captación de nuevos clientes y dar a conocer los productos elaborados que desarrollan las mipymes.

Debemos tomar en cuenta que en los últimos diez años ha venido evolucionado la tecnología, por lo que es otro desafío que debe de tomarse en cuenta. Las mipymes deben de invertir en tecnología y capacitarse en conocimientos administrativos y financieros para mejorar su desempeño y aumentar sus ingresos, por lo que deben de reinventarse e innovar en sus productos.

El gobierno creó en el 2019 el programa “Prospera” con el objetivo de atender las necesidades de las mipymes a fin de que puedan expandirse y desarrollar la oferta de sus productos al mercado internacional de la mano con el desarrollo tecnológico que dispone como son las plataformas que promueven la creatividad.

### **1.1.2. Antecedentes de Campo**

Con la finalidad de profundizar y realizar mejoras al método existente en el tema de estudio “Evaluación del control interno a empresa Nicaragua Natural para el año 2019, se realizó una revisión de varias tesis nacionales, encontrándose las siguientes:

A nivel nacional se ha evaluado distintas MYPIME, según la tesis de Amador, Yahaira (2020) titulada “ Construcción de sistema interno financiero en Talabartería Amador de la ciudad de Estelí, durante el periodo 2018, presentada en la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-ESTELI, cuyo objetivo fue crear un sistema de control financiero en Talabartería Amador, concluyo que aplica normas de control empíricamente, encontrándose debilidades en las compras, pagos, segregación de funciones, control de efectivo, control de gastos e ingresos.

En la tesis “Propuesta de manual de funciones para la oficina de planta física y mantenimiento de la UNAN- MANAGUA, Recinto Universitario Rubén Darío de mayo a junio 2014”, siendo sus autores Toruño J. y Salguera R. (2014), cuyo objetivo fue proponer un manual de funciones que mejore las funciones operacionales de la oficina de planta física y mantenimiento de la UNAN- MANAGUA, Recinto Universitario Rubén Darío, concluyendo que no existe un manual de funciones generando una duplicidad en las funciones, disolución de responsabilidad entre trabajadores y mala definición de las líneas de mando dentro de la oficina, por lo que la propuesta ayudara a mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades desarrolladas por la oficina.



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



A nivel internacional

Zambrano. Roxana (2011), en su tesis "Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de operaciones y logística de la compañía Circolo S.A y su incidencia en el año 2011" de la ciudad de Guayaquil, Ecuador, cuyo objetivo elaborar un manual de procedimientos de un estudio analítico de los procesos y flujo de información en las áreas de operación y logística con lineamientos que beneficien la gestión de Circolo S.A.

Se concluyo que es importante que la gerencia implemente el manual para que sea conocido y adoptado por sus colaboradores, a la vez capacitar de forma continua al personal como incentivo del trabajo que realizan

En la tesis "Elaboración e implementación de un sistema de control interno, caso Multitecnos S.A, en la ciudad de Guayaquil en el periodo 2012-2013", autores Crespo. Blanca y Suarez. Marlon (), cuyo objetivo fue de elaborar el diseño, implantación y fortalecimiento del sistema de control interno para la empresa Multitecnos S.A, identificando que no posee un sistema de control interno para ninguna área, no ha asignado niveles de jerarquía ni de responsabilidad en cada área, por lo que los empleados no realizan a cabalidad sus funciones dejando inconclusa las actividades diarias, incrementando los costos de operación y errores de operatividad.

Tampoco tiene estipulado normativas o políticas a la ejecución de los procesos ni tampoco al control y riesgo de la empresa.

### 1.2- Justificación

La presente investigación pretende analizar la manera en que se llevan a cabo los controles internos de Nicaragua Natural, tiene como propósito evaluar el control interno que realiza, esta es empresa radicada en la ciudad de Masaya.

La empresa genera once empleos directos los cuales realizan su trabajo de acuerdo a lineamientos básicos operacionales, pero sin ningún esquema o modelo de control interno, manual de operaciones, manual de funciones en los que puedan desarrollar su trabajo a algo ya establecido.

Esta investigación permitirá evaluar y proponer un sistema de control interno que pueda implementar Nicaragua Natural, con el propósito de determinar sus debilidades y aumentar sus fortalezas. Brindando información que contribuirá al desarrollo económico y productivo de la empresa, mejorando la calidad de sus funciones diarias.

Toda empresa emprendedora debe de contar con un sistema de control interno adecuado para el registro de sus actividades y en el proceso de sus operaciones que permita a la gerencia tomar decisiones adecuada para el logro de los objetivos, como es la eficacia y eficiencia de las operaciones.

Los resultados de la presente investigación permitirán presentar una propuesta de segregación de funciones, eliminando tareas que no contribuyen a un eficiente control de los procesos administrativos y contable.

El control interno eficiente es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales de las micros, medianas y pequeñas empresas y como ayuda para realizar gestión administrativa y financieras eficientes y eficaz

Dar conciencia de la importancia que tiene fomentar el conocimiento de sistemas de controles internos para beneficios administrativos y financieros permitiéndole competir con empresas con mayor capital y solidez y poder mantenerse durante mucho tiempo en el mercado nacional.

### 1.2.1 Planteamiento del problema

**Síntomas:** Carencia de dirección acertada, planificación de procesos, controles, organización y evaluación de cada una de las actividades que permitan manejar los recursos financieros, materiales, proteger los activos, generación de contabilidad poco razonable y confiable de contabilidad, poco aprovechamiento y capacitación de los recursos humanos para lograr las metas planteadas.

**Causas:** no existe coordinación adecuada en las diversas áreas que agilicen las funciones de producción, ventas y administración. Creando retrasos en la elaboración de productos, retrasos en la entrega de productos terminados al cliente, retrasos en la información contable, carencia de proceso de ventas y control de las ventas realizadas, comunicación ineficiente.

**Pronóstico:** de continuar con este lineamiento se persiste en aumentar el desorden de la información, lo que genera pérdidas económicas a la empresa, con la ausencia de un control interno eficiente y eficaz, la información financiera de la empresa no será razonable ni veraz.

**Control al pronóstico:** realizar una evaluación a las actividades cotidianas y dar aportes para generar cambios y se puedan realizar las operaciones de manera eficiente y efectiva. Evitando los riesgos que ocasiona la escasez de procesos y funciones.

### 1.2.2 Formulación del problema

Cómo incide los controles internos en la evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural en el año 2019.





---

## **II. Objetivo de la investigación**

### **2.1 Objetivo general**

2.1.1.- Evaluar el sistema de control interno existente en la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019.

### **2.2 Objetivo específico**

2.2.1.- Identificar el marco legal y normativo de la MIPYME Nicaragua Natural.

2.2.2.- Describir el sistema de control interno que utiliza la MIPYME Nicaragua Natural.

2.2.3.- Analizar los riesgos administrativos y contables a que está expuesta la empresa Nicaragua Natural.

2.2.4.- Proponer un manual de funciones y procedimientos para la MIPYME Nicaragua Natural, que sirva de apoyo para que se desarrollen con mayor eficiencia y eficacia.

### III.- Marco teórico

#### 3.1- Marco legal y normativo

##### 3.1.1 Origen de Mipymes

En los años ochenta inician a surgir las pequeñas empresas y tomando auge en los años noventa durante todo este tiempo ha evolucionado a tal manera que para el año 2008 se crea la ley 645, “Ley de Micro, Pequeña y Mediana Empresa”, creando empleos directos e independencia en las familias nicaragüense

Las PYMES son todas aquellas micro, pequeñas y mediana empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras. Se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales. (Ley 645 Ley Mipyme, 2008)

Con el surgimiento de la MIPYME nuestro país, surge un problema que no todas las pymes logran superar y es darle la importancia que requiere el control interno en las misma, generalmente trabajan día a día resolviendo los problemas que se presentan en el transcurso de las operaciones y no cuenta con ningún tipo de planificación, trabajando de manera empírica.

Este tipo de situaciones puede generar un impacto negativo en la parte financiera, como puede ser malversación o perdidas de activos, incumplimiento de las leyes por desconocimiento en nuestro país y es aquí donde viene la importancia de los controles internos por tanto es vital entender el propósito del control interno en MIPYME cuyo objetivo es resguardar los recursos de la empresa evitando perdidas por fraudes o negligencia, detención temprana de situaciones que afecten el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las MIPYME.

##### 3.1.2 Características de MIPYME

Según Ricardo Castillo expresa que las micro, pequeña y mediana empresas comparten en su mayoría las mismas características en nuestro país:

- Personal poco calificado o no profesional: en el caso de las empresas familiares, es común que muchos puestos sean ocupados por parientes, que poseen poca o ninguna formación en administración.
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo: abrumados por el día a día, los empresarios MIPYME no logran encontrar el tiempo y la forma de analizar sus metas a largo plazo
- Información limitada acerca del entorno y el mercado: por ser estos muy caros o no tener la estructura o los conocimientos necesarios para generarla en el seno de la propia empresa.
- Escasa innovación tecnológica: puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.
- Políticas de capacitación: se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- Organización del trabajo anticuada: cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores.

Las características antes descritas permiten que exista un alto riesgo que reducen las posibilidades de crecimiento empresarial. En donde les dan prioridad a las áreas funcionales para mantener la operación de la MIPYME y tomar decisiones oportunas para asegurar la sustentabilidad del negocio que poco a poco se ira tornando complejo, creando nuevas áreas funcionales, la necesidad de contratar más personal, desarrollar un buen manejo de sus recursos humanos, determinar objetivos que sean medibles y alcanzables.

### **3.1.3 Clasificación de MYPIME**

Según el reglamento de la Ley 645 (2008), las MIPYME se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales. En su artículo 3 contempla los siguientes parámetros:

**Tabla N°1: Clasificación de MIPYME**

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
	Parámetros		
Número de trabajadores	1 – 5	6 – 30	31 – 100
Activos totales (Córdobas)	Hasta 200 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas anuales (Córdobas)	Hasta 1.0 millones	Hasta 9.0 millones	Hasta 40 millones

Fuente: Reglamento de la Ley 645 (2008)

Es decir, que una empresa con un total de 1-5 trabajadores es considerada una microempresa, de igual manera con activos de hasta doscientos mil córdobas o con ventas de hasta un millón de córdobas. Por otro lado, cuando éstas cuentan con 6-30 trabajadores, con activos de hasta un millón y medio de córdobas o con ventas totales anuales de hasta nueve millones, es considerada una pequeña empresa. En cambio, cuando ya su personal asciende hasta cien trabajadores, con activos totales de hasta seis millones de córdobas o ventas totales anuales de hasta cuarenta millones, ya es considerada una mediana empresa.

### 3.2- Control Interno

#### 3.2.1 Definición

Según las Normas internacionales de Auditoría define al “Control interno es el proceso diseñado, implementado y mantenido por los encargados del gobierno o mando corporativo, la administración y otro personal, para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.”

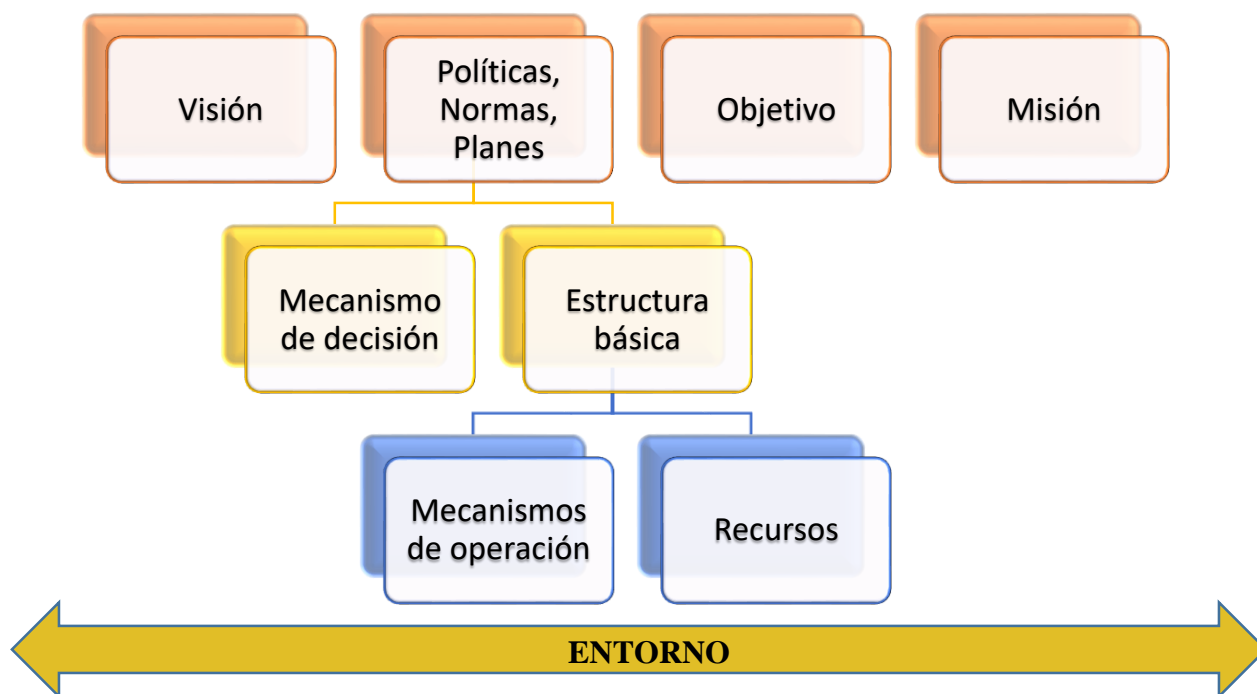
Juan Ramón Santillana determina que “Cualquier medida que tome la administración, el consejo y otras partes para administrar los riesgos e incrementar la posibilidad de alcanzar las

metas y objetivos establecidos. La administración planea, organiza y dirige la realización de acciones suficientes para proporcionar seguridad razonable de que se alcanzaran los objetivos y las metas.”

El Control Interno es el plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta un negocio o empresa, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia en sus operaciones y la adhesión a su política administrativa.

Por tanto, una buena organización administrativa genera que una MIPYME tenga una buena estructura y pueda visualizar a futuro acertadas toma de decisiones obtenida a través de la recolección de información que fluye en el entorno de la empresa, con la finalidad de obtener poco a poco un desarrollo económico.

**Figura 1: Estructura de control interno**



**Fuente: Programa Básico para formación de auditores**

A como muestra la figura, para diseñar un control interno eficiente y eficaz partimos de la misión, visión y objetivo que tiene la MIPYME para poder desarrollar las políticas, normas que servirán de base para la creación de la estructura organizacional de la empresa y poder realizar acciones que permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

Esto ayuda a que la gerencia valla planeando y organizando las operaciones, que le permitan tener seguridad razonable y la empresa pueda identificar, evaluar y controlar los posibles riesgos que pueden surgir en el funcionamiento de la entidad. También permite generar estados financieros razonables.

Con el tiempo y una buena administración de controles internos la empresa ira adquiriendo solidez en la operaciones contables, financiera y operativas. Se tiene que tomar en cuenta que hay que capacitar de manera constante al personal de acuerdo a los cambios que se van generando como es el avance y evolución de la tecnología que genera nuevos retos.

### **3.2.2 Importancia del control interno en las pymes**

Según Brenes en su opinión a la revista Bolsa de noticias las PYMES son consideradas a nivel mundial como agentes de cambio en el proceso de transformación tecnológica y son fuente de mucha actividad innovadora. En Nicaragua, existen cálculos que aseguran que entre el 30 y el 40% del producto interno bruto del país, es generado por las Pequeñas y Medianas Empresas.

Así también se ha podido observar que la mayoría de las MIPYME no cuentan con un adecuado control interno, debido a que la mayoría de las MIPYME son empresas familiares y no cuentan con personal profesional que los oriente a definir un control interno adecuado, pues en las empresas generalmente tienen como colaboradores a familiares que brindan confianza a los dueños del negocio, por lo que habitualmente no consideran necesario implementar un sistema de control interno.

El control interno es importante para la estructura administrativa y contable de las MIPYME, permite evaluar la contribución económica de las diferentes actividades que se realizan y así ayuda a facilitar el proceso de decisión. También garantiza que el proceder de los colaboradores sea coherente y cumpla con los objetivos de la empresa.

La mayoría de las MIPYME inician operaciones con capital propio y con el paso del tiempo requieren de inversión financiera por lo que solicitan préstamos a entidades bancarias y es ahí donde también radica la importancia de un buen sistema de controles internos pues los estados financieros presentan seguridad razonable cumpliendo con las NIIF, dándole oportunidades para poder competir con grandes empresas en el mercado nacional.

Por lo que es importante hacer conciencia a los dueños de MIPYMES el uso y diseño de controles interno de acuerdo a sus necesidades para implementar esquemas de vigilancia y revisión y detectar con antelación posibles errores, fraudes o incumplimiento de las leyes que perjudique a la empresa.

### 3.2.3 Objetivos de control interno

La finalidad de los objetivos de control interno es fortalecer con eficacia a las empresas, sugiriendo implementación actividades de monitoreo y asegurar que las operaciones se realizan de forma efectiva y tomar las medidas correctivas que se observen.

En el libro de control interno de programa de preparación económica, establece como objetivos lo siguiente:

- **Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.**

Se requiere tener bien definido los ciclos de operaciones de la empresa (es decir, cuáles son las operaciones, en que área comienza y en cual área termina) y los procedimientos que se realizan en cada ciclo, los que debe de estar establecidos en un manual de funciones y procedimientos. Establecer las responsabilidades de los empleados en cumplir sus funciones, cuál será la metodología a utilizar para evaluar su desempeño como área y empleado. Como resultado se obtiene la organización del trabajo a través de los ciclos de operación y el cumplimiento de estos y establecimiento claro y preciso de las responsabilidad y autoridad de cada puesto.

- **Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.**

Es importante hacer énfasis que las empresas requieren controlar los recursos que pone a disposición de los empleados para que se logren los objetivos que tiene la entidad, por ende, necesita crear mecanismos para garantizar el control preventivo, creando procedimientos donde el colaborador tiene conocimiento del grado de responsabilidad, con la finalidad de evitar pérdidas, despilfarro, uso indebido, irregularidad o actos ilegales que dañen a la empresa.

- **Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.**

Se cumplirá este objetivo en la misma medida que cada trabajador (de nuevo ingreso o no) conozca su contenido de trabajo, a qué se dedica la entidad (misión), qué objetivos se propone alcanzar y cómo aspira lograrlos (visión), y cuál es la base legal que la rige (reglamento disciplinario, convenio colectivo de trabajo, políticas de superación del personal, código de ética, reglas específicas de la actividad que realiza).

- **Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.**

Para lograr este objetivo es necesario que la empresa realice un diseño eficiente de los canales para la información y la comunicación que gira a su entorno, tener bien definido cuales son los indicadores de calidad (si es oportuna, clara, directa, etc.). Para eliminar la duplicidad de la información, cumpliendo con las Normas Internacionales de Información Financiera.

### 3.2.4 Características del Control Interno

- **Comparables:** el Objetivo principal del control interno es el logro de los objetivos de la compañía, por esto los controles deben ser comparables de tal manera que se pueda verificar ese logro.

- **Medibles:** Es necesario medir y cuantificar los resultados, para ello, se debe identificar qué medir, cómo medir y quién va a medir, dónde y cuándo se va a medir.



- Detectar desviaciones: es una función inseparable al control, ya que su función también es descubrir las diferencias entre lo planeado y ejecutado.
- Establecer Medidas Correctivas: El objetivo del control es ser preventivo, y corregir en marcha el proceso con el fin de salvaguardar el futuro.

### 3.2.5 Componentes del control interno

El COSO es un sistema que permite implementar el control interno en cualquier tipo de entidad u organización. Sus siglas se refieren al Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission, quienes evaluaron y llegaron a la conclusión que la ausencia de orden en los procesos de una entidad, representa una diversidad de riesgos, por lo tanto, es necesario evaluarlos y darles una respuesta inmediata para evitar los posibles fraudes o errores que pudieren surgir.

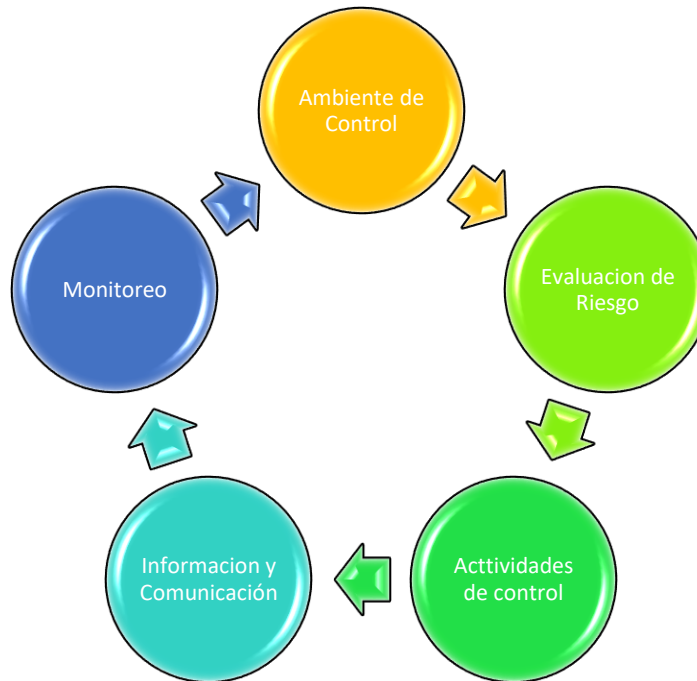
El Comité de la Comisión Treadway (COSO), quienes son los encargados de proporcionar orientaciones sobre la gestión de riesgo y control interno con el objetivo de conseguir la eficacia, eficiencia, fiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de las leyes y normas; el control interno consta en la actualidad de ocho componentes interrelacionados, e integrados al proceso de administración.

Es muy importante conocer los elementos del control interno debido a que estos elementos debemos incorporarlos dentro de la propuesta a presentar a la entidad.

La NIAS 315, establece como entendimiento de la entidad, su entorno y control interno dentro del marco integrado, se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión o Monitoreo.

Esta estructura servirá para conformar los cuestionarios de control interno los cuales se desarrollarán y adaptarán a la entidad en sí, debemos de tener presente cada uno de los elementos para seguir los lineamientos indicados por el control interno. (Cooper&Librand 1992).

### Componentes del Coso I para PYME



Fuente: Información obtenida del Coso.

#### 3.2.5.1.- Ambiente de control

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales

Hace referencia al entorno interno de una empresa y establece la base de cómo el personal percibe y trata los riesgos.

Los elementos que conforman el Ambiente de Control son: integridad y valores éticos, autoridad y responsabilidad, estructura organizacional; políticas de personal; clima de confianza en el trabajo, establecimiento de objetivos, identificación de acontecimientos.

- **Integridad y valores éticos**

Es necesario que la máxima autoridad de un negocio debe lograr que todos sus colaboradores conozcan y practiquen en todo momento los valores éticos asumidos por la empresa.

Los valores éticos van más allá del cumplimiento de leyes y constituyen una parte intangible del ambiente de control, pero si no existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y moral de sus trabajadores el sistema de control interno no será efectivo.

- **Autoridad y responsabilidad**

La autoridad y responsabilidad están íntimamente ligadas, esto significa que las empresas deben delegar autoridad adecuada a cumplir con las responsabilidades. Si una persona se le da algo de responsabilidad sin autoridad suficiente no podrá desempeñarse mejor y quizás no logre la meta deseada y si hay exceso de autoridad delegada para un individuo sin cumplir ninguna responsabilidad entonces se hará mal uso de la autoridad delegada de un modo u otro.

La dirección de la empresa debe establecer los mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores. A su vez debe de crea los parámetros y directrices que generen métodos que cumplan las políticas de la empresa y permita un mayor control interno en las operaciones.

Por tanto, deberá quedar plasmado en el manual de funciones de manera explícita los niveles de autoridad y responsabilidad, quedando establecida las funciones y los cargos, así como también las diferentes direcciones de jerarquía y funciones.

- **Estructura organizacional**

La dirección de la entidad es responsable de crear un organigrama funcional donde quede plasmada la estructura organizativa de la entidad, los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área.

La adecuada estructura organizacional es el proceso de definir responsabilidades, cada directivo o trabajador debe conocer su verdadera responsabilidad para con la función que realiza, tanto desde el punto de vista informativo como de lo que hace, con relación a los medios y recursos

en su poder, poseer un nivel de información constante con relación a los cambios o reingenierías de procesos internos, a los efectos de ir actualizándose en cuanto a lo que debe exigir y por lo que se le va a exigir.

- **Políticas de personal**

La conducción y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

Para ello es imprescindible que se cumplan los procedimientos de selección, inducción, capacitación, rotación, promoción y sanción, previstos para con los recursos humanos.

Es responsabilidad de la dirección establecer mecanismos correctivos hacia los incumplimientos de las políticas y procedimientos, ya que es la manera de establecer medidas rápidas no sólo para sancionar, sino para solucionar las desviaciones que se ocasionan.

La mayoría de las desviaciones que se ocasionan en el personal es por la falta de normas y procedimientos en cada una de sus actividades, aún más cuando el personal es de nuevo ingreso.

- **Clima de confianza en el trabajo**

La dirección de la empresa debe de crear y generar un estado de clima de confianza mutua que ayude a materializar el flujo de información que las personas necesitan para la toma de decisiones.

La confianza debe de basarse en la seguridad que se tenga en la integridad y competencia profesional de las personas, si no existe confianza en la entidad es probable que la comunicación no sea abierta

La confianza mutua en la empresa es un componente intangible dentro del ambiente de control.

- **Establecimiento de objetivos**

Deben estar alineados con la visión y misión de la organización, teniendo en cuenta que cada decisión conlleva un riesgo que debe ser previsto.

El riesgo se define como la probabilidad que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera.

### **3.3.5.2. - Evaluación de riesgos**

Estos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados.

La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados.

Los objetivos de evaluación de riesgo están compuestos por objetivos operacionales, objetivos de reporte financiero externo, objetivos de reporte no financiero externo, objetivos de reporte interno, objetivos de cumplimiento.

#### **Objetivos Operacionales**

- Reflejan la elección de la gerencia.
- Consideran la Tolerancia al Riesgo.
- Incluyen Metas operativas y financieras.
- Forman una base para la asignación de recursos

---

### **Objetivos de reporte financiero externo**

- Cumplen con las normas contables aplicables.
- Consideran la materialidad-significatividad.
- Reflejan las actividades de la entidad.

### **Objetivos de reporte no financiero externo**

- Cumplen con normas externas a la entidad o marcos reconocidos.
- Consideran el nivel de precisión requerido.
- Reflejan las actividades de la entidad.

### **Objetivos de reporte interno**

- Reflejan las elecciones de la gerencia.
- Consideran el nivel de precisión requerido.
- Reflejan las actividades de la entidad.

### **Objetivos de cumplimiento**

- Reflejan las leyes y regulaciones aplicables.
- Consideran la Tolerancia al Riesgo.

#### **3.2.5.3 - Respuesta a los riesgos**

Luego de ser evaluado el riesgo, la gerencia debe identificar y evaluar posibles repuestas en relación a las necesidades de la organización.

Evitarlo: Se toman acciones de discontinuar las actividades que generan el riesgo

Reducirlo: Se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas

Compartirlo: Se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.

Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

#### 3.2.5.4 - Actividades de control

Comprenden las políticas y procedimientos que permiten asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.

En el Programa de Preparación Económica para Cuadros, (2005), establece que se debe de tomar en cuenta los ciclos de operaciones de la entidad en el diseño de objetivos. Las principales actividades de control se encuentran las siguientes:

- **Separación de tareas y responsabilidades:** La gerencia debe de velar por que exista un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad a partir de la estructura organizativa diseñada para cada ciclo de operaciones. En la medida que se evite que todas las transacción u operación queden concentradas en una persona o área, se reduce el riesgo de errores, despilfarro o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de ocurrir, sean detectado. Los manuales de procedimientos deben de detallar las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, las que deben ser asignadas a personas diferentes, delimitando funciones y responsabilidades.
- **Coordinación entre las áreas:** las áreas deben de trabajar de forman mancomunada para limitar la autonomía, mejorar la integración y responsabilidad de las áreas, obteniendo un trabajo coordinado para alcanzar los objetivos de la empresa.
- **Documentación:** la empresa debe de poseer la documentación referida a los controles internos y lo relacionado con las operaciones y transacciones, lo que deberá de estar documentado en los manuales que se diseñen y elaboren. Los documentos deben de estar disponibles para verificar que se cumplan los procedimientos establecidos.
- **Niveles definidos de autorización:** la gerencia debe de tener identificada las personas facultadas a autorizar o autorizadas para realizar determinadas actividades dentro de su

competencia. La autorización deberá ser documentada y comunicada a los empleados, quienes tienen la responsabilidad de ejecutar la tarea que se le asigne, según lo establezca el manual.

- **Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos:** Las operaciones y transacciones deben registrarse en el momento de la ocurrencia o lo más inmediato posible, para garantizar la veracidad y razonabilidad de los estados financieros.
- **Acceso restringido a los recursos, activos y registros:** todos los activos de la empresa se le deberá asignar un responsable de su custodia y resguardo. Limitando a las personas autorizadas el acceso de los recursos, comprobantes, registros, activos. Crear un mecanismo para cotejar periódicamente los registros, existencias físicas con los registros contables.
- **Rotación del personal en áreas claves:** la rotación de empleados propicia que el empleado adquiera conocimiento integral de las operaciones que se realizan en cada puesto de trabajo, con esto se disminuye la probabilidad de que se comenten irregularidades, errores o fraude.
- **Control del sistema de información:** El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento, asegurar el control del proceso de las transacciones y operaciones generales de la entidad. La toma de decisiones en la entidad debe estar sustentada en la base del sistema de información, mediante la aplicación de índices e indicadores de rendimientos y análisis económicos-financieros.
- **Control de la tecnología de información:** La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de tecnología de información. La información que necesitan las actividades de la entidad es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información. Estos abarcan: datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.
- **Indicadores de desempeño:** Se debe diseñar un sistema de indicadores que permita evaluar el comportamiento de su gestión, estos pueden ser cuantitativos y cualitativos, ajustados a las características que posee.



- **Función de auditoría interna independiente:** toda entidad debe de solicitar auditoría interna independiente para obtener seguridad del diseño y funcionamiento del control interno que tiene implementado, esto le ayudara a corregir las vulnerabilidades que se puedan generar en los ciclos administrativos y operativos.

### 3.2.5.5 - Información y comunicación

Una buena comunicación interna genera fluidez en la información que permite alcanzar los objetivos de la empresa. Identificando los riesgos, evaluando y dando respuesta a ellos. La comunicación debe ser transmitida de forma clara, que llegue a todas las áreas en dirección multidireccional, ascendente, descendente y transversal.

Los elementos que lo conforman, son los siguientes:

- **Información y responsabilidad:** la información es considerada un fenómeno y la responsabilidad un proceso. La información es la transmisión de ideas y comunicación de conocimientos. La empresa debe disponer de información fluida y oportuna relativa a los acontecimientos internos y externos para proporcionar respuesta ante los sucesos de su entorno, por ende, obliga a sus colaboradores asumir responsabilidad y cumplir con sus obligaciones.
- **Contenido y flujo de la información:** la información debe de ser clara y detallada para facilitar la toma de decisiones ante situaciones internas y externas, financieras y operacionales.
- **Calidad de la información:** debe de cumplir con atributos, como es la relevancia, adecuación, precisión, exhaustividad, fiabilidad, direccionamiento, puntualidad, detalle, formato, comprensibilidad, comunicabilidad.
- **Flexibilidad al cambio:** el sistema de información debe ser revisado y rediseñado cuando se detecten deficiencia en su funcionamiento. Cuando la empresa cambie su estrategia, políticas, misión, visión, objetivos debe de contemplar el impacto y actuar en consecuencia.

- **El sistema de la información:** el sistema de información debe diseñarse de acuerdo a los objetivos, misión y visión de una empresa, que le permita alcanzar sus objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento.
- **Compromiso de la dirección:** la gerencia o junta directiva debe comprender la importancia de la asignación de recursos suficientes para el funcionamiento eficaz del sistema de información, que permite desarrollar las actividades con eficiencia y responsabilidad.
- **Comunicación, valores de la organización y estrategia:** el proceso de comunicación de la empresa debe difundir los valores éticos, misión, visión, políticas, objetivos y resultados de su gestión. Creando un proceso de comunicación abierto transmitiendo información relevante, confiable y oportuna.
- **Canales de comunicación:** los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura orientado a las necesidades de información interna y externa. Es importante la comunicación con los colaboradores, quienes pueden expresar sugerencias sobre mejoras o cambios que permitan cumplir con las tareas y metas.

### 3.2.5.6 - Supervisión

Se monitorea que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los elementos del marco COSO funcionen adecuadamente.

Los elementos que componen la supervisión son evaluación del sistema de control interno, eficacia del sistema de control interno, auditoría al sistema de control interno, tratamiento de las deficiencias detectadas,

### Evaluación del sistema de control interno

Evaluar de manera periódica la eficacia de sistema de control interno implementado e informar los resultados obtenidos, para garantizar certeza de que las operaciones que se realizan son transparentes y conforme los objetivos de la entidad.

Se debe de realizar evaluación de actividades continuas, que permite a la gerencia comparar las operaciones, las ventas u otra información para conocer los avances o retrocesos, las causas que lo generaron y las medidas que se deben tomar para su corrección.

En las evaluaciones puntuales se debe fijar alcance y la frecuencia de examinar el sistema de control interno, dirigiendo en análisis de su eficacia.

### **Eficacia del sistema de control interno**

Una vez que se evalúa el sistema de control interno obtenemos resultados y podemos observar los avances de los logros de los objetivos y metas sean eficientes, así como también garantizamos la confiabilidad y de los informes y estados financieros cumpliendo con las normas legales establecidas en el país.

### **Auditoria al sistema de control interno**

Debe de aplicarse de manera periódica auditorias independientes que nos brinde su opinión sobre la eficiencia y eficacia de los sistemas de control interno, proporcionado recomendaciones para el fortalecimiento de la empresa.

### **Tratamiento de las deficiencias detectadas**

Las deficiencias detectadas o que lleguen a afectar la efectividad del sistema de control interno debe de ser informado u observado por el propio sistema de control interno implementado, supervisión o comunicación de terceros que permita tomar decisiones para dar solución objetiva al problema observado y brindar seguimiento para evitar en un futuro reincidencias en las mismas.

Finalmente, el control interno en las empresas es una tarea ineludible para aquellos que desean lograr competitividad en sus negocios; ya que una empresa que implementa controles internos disminuye la ocurrencia de errores y fraude en la información financiera, los entes reguladores lo catalogarán como una empresa que cumple las leyes y regulaciones y a su vez generarán un impacto positivo en su negocio, pudiendo inclusive atraer a inversionistas que apuesten al crecimiento del mismo.

### **3.3.- Riesgo**

#### **3.3.1 Concepto de riesgo**

La Real Academia de la Lengua Española define el riesgo como la Contingencia o proximidad de un daño. el riesgo implica solamente la posibilidad de sufrir daño o pérdida.

Son todos aquellos elementos que en algún momento pueden generar inseguridad e incertidumbre en el interior de una empresa. Sin embargo, no siempre supone una amenaza, también puede suponer alguna oportunidad, la cual la empresa debe estar en capacidad de identificar y aprovechar. Habitualmente se hace referencia a riesgos económicos o financieros, pero este también puede abarcar inversiones, financiamientos, operaciones de arbitraje, contratación, políticas empresariales, entre otros. (Riquemel, 2007).

#### **3.3.2 Evaluación de riesgo**

Evaluación de riesgos se define como un proceso dinámico e interactivo orientado específicamente a identificarlos y gestionarlos, teniendo como eje rector garantizar la consecución de los objetivos definidos y consensuados para la empresa dentro del consejo de administración.

Todas las entidades, sin importar su tamaño, estructura, naturaleza, o industria, enfrentan una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas que se deben de administrar. Debido a que las condiciones económicas de la industria, reglamentarias y de operación cambian a un ritmo constante, la administración tiene como reto desarrollar mecanismos para identificar y tratar los riesgos asociados con el cambio. (Arens, Elder, Beasley.2007)

#### **3.3.3 Objetivos de riesgo**

Los objetivos de la administración de riesgo son los siguientes:

- Evitar gastos o pérdidas significativas, producidos de la manifestación de riesgo de la empresa.
- Estipular niveles de riesgos admisibles según la estructura administrativa.
- Mejorar las decisiones en torno a las respuestas al riesgo.
- Optimizar la capacidad de respuesta a los impactos concernientes entre sí y además a las respuestas integradas por diversos riesgos

- Identificar y aprovechar todas las oportunidades.
- Optimizar y mejora la asignación de capital

### 3.3.4 Importancia de riesgo

Es importante porque permite la conservación de activos y el poder de generación de beneficios de una empresa, por tanto, es necesario que las personas que conforma el equipo organización comprendan los roles que desempeña para poder establecer compromisos que reduzcan los riesgos a los que se enfrenta en el funcionamiento y complejidad que tiene las etapas de crecimiento hasta llegar a ser una empresa en expansión.

### 3.3.5 Tipos de riesgos.

Según EMPRENDEPYME.NET clasifica los riesgos en dos:

- **Riesgos externos**

Los riesgos externos de una empresa son todos aquellos que provienen del entorno y que influyen o condicionan de manera directa o indirecta a la marcha de la empresa, pudiendo, incluso, convertirse en amenazas reales para la empresa. Los que podrían ser: ciclo económico, riesgo de un país, riesgo de localización, fuerza mayor.

- **Riesgos internos**

Los riesgos internos son aquellos riesgos empresariales que dependen de la gestión que se hace de la propia empresa, tanto a nivel general, como de cada uno de sus áreas o departamentos. Entre lo que destacan: dependencia de las ventas, falta de diversificación de actividades, riesgos operacionales, patentes y marcas comerciales, dependencia de suministradores, falta de liquidez.

### 3.3.6 Matriz de Riesgo

Según Monise Carla Bueno, (2015). La matriz de riesgo, también conocida como matriz de probabilidad e impacto, se utiliza durante el análisis de riesgo. Es una herramienta visual que le permite ver rápidamente qué riesgos deben recibir la mayor atención, lo que hace que sea mucho más fácil para los equipos comprender y participar en el proceso.

En la matriz, un riesgo se considera por dos criterios: su probabilidad de que ocurra y el impacto que traerá a la empresa. Al evaluar un riesgo que es una amenaza, determinamos el nivel de probabilidad y el impacto y, como en un juego de batalla naval, la matriz utilizará las filas y columnas para determinar la gravedad del riesgo, que puede ser Bajo, Medio o Muy alto.

### **3.4.- Manual**

#### **3.4.1 Definición**

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión. (González, Gilberto. 2012).

El autor Miguel Dohalt Krauss (1976) define como “Manual un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

#### **3.4.2 Clasificación de manuales**

Para toda MIPYME debe ser importante el conocimiento de los manuales y como se define, con el objetivo de definir las funciones de cada uno de los colaboradores y obtener buenos

resultados del ciclo de las operaciones que se van a realizar para beneficio de las entidades. Por lo que se clasifican de la siguiente manera según Vivanco (2017) pag. 249:

- **Organización:** Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.
- **Departamental:** Dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple
- **Política:** Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular
- **Calidad:** Es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización
- **Sistema:** Debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales
- **Finanzas:** Tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.
- **Múltiple:** Estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
- **Puesto:** Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
- **Procedimientos:** Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta
- **Bienvenida:** Su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.

- **Técnicas:** Estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

### 3.4.3 Importancia de los Manuales

Las empresas cuando inician operaciones no toman en cuenta la importancia de elaborar manuales como herramientas de administración y controles internos, para el buen funcionamiento y aunque tengan disponibles manuales no hacen uso de ellos por falta de tiempo para revisarla, la inversión costosa para elaborarlas o actualizarlas o porque consideran que no son necesarias.

Lo que trae como consecuencia una mala comunicación por falta de guía e instructivo que oriente al personal que labora en la empresa, esto permite obtener una mejor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa.

Según Marco Núñez en su página Web, considera importante porque:

- Proporciona información a los empleados funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.
- Facilita el proceso de inducción del personal y permite la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.
- Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.





---

#### **IV.- Preguntas directrices**

¿Cuál es el nivel de cumplimiento del marco legal y normativo en la MIPYME Nicaragua Natural?

¿Cuál es la importancia del sistema de control interno que utiliza la MIPYME Nicaragua Natural?

¿Cuáles son los riesgos administrativos y contables a que está expuesta la empresa Nicaragua Natural?

¿Qué beneficios le proporcionará a la empresa Nicaragua Natural la implementación de un manual de funciones y procedimientos de control interno que sirva de apoyo en el desarrollo de sus operaciones?

V.- Operacionalización de variables.

Objetivo	VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos
Identificar el marco legal y normativo de la MIPYME Nicaragua Natural	Marco legal y normativa	según ACEPROYECT.ORG, define el marco legal como un documento que proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y la naturaleza de la participación política, y su fundamento en la mayoría de los países descansa la constitución política como suprema legislación de igual manera definen el marco normativo como un conjunto general de normas , criterios, metodología, lineamientos y sistemas, establecen la forma en que deben desarrollarse las acciones para alcanzar los objetivos propuestos en el proceso de programación presupuestaria.	Realizar un proceso de identificación del marco normativo relacionadas con las MIPYMES para reforzar las estrategias con fines competitivos, aprovechando las oportunidades emergentes de emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Origen de MIPYME</li> <li>• Características de MIPYMES</li> <li>• Clasificación de MIPYMES</li> </ul>	Anexo 04 Preguntas (22, 24, 25)
Describir el sistema de control interno que utiliza la MIPYME Nicaragua Natural	Control interno	HIPODEC, (2019). Control Interno es el que determina el conjunto de esfuerzos dentro de una empresa que vela por resguardar los recursos, verificar la información financiera y administrativa que toma lugar en sus operaciones, así como por promover la eficiencia de los procesos y adhesión del personal a las políticas de la gerencia.	Identificar los procedimientos y controles internos aplicados a las actividades operativas y contables realizados por los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición</li> <li>• Importancia del control interno en las pymes</li> <li>• Objetivos de control interno</li> <li>• Características del Control Interno</li> <li>• Principios de control Interno</li> <li>• Componentes del control</li> </ul>	Anexo 01, Preguntas (2,4,5, 6, 7, 8, 9,10,11,12 y 13) Anexo 02, Preguntas (2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10). Anexo 03 Preguntas (2, 3, 4, 5, 6) Anexo 04 Preguntas (3, 4, 5, 6, 8, 10, 11,

Objetivo	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos
<p>Analizar los riesgos administrativos y contables a que está expuesta la empresa Nicaragua Natural.</p>	<p>Evaluación de Riesgo</p>	<p>SIGNIFICADOS, (2017). Riesgo es una posibilidad de que algo desagradable acontezca. Se asocia generalmente a una decisión que conlleva a una exposición o a un tipo de peligro Las situaciones de riesgo son aquellas decisiones que llevan a situaciones de peligro. Los factores de riesgo son todas las cosas que hacen aumentar la probabilidad de dañar los puntos más vulnerables de un sistema, ya sea de negocios o de una enfermedad. Los factores que componen el riesgo son la amenaza y la vulnerabilidad. La capacidad de superar la amenaza y la vulnerabilidad se llama resiliencia</p>	<p>Evaluar los riesgos asociados a las actividades operativas y contables que afectaran a corto o mediano plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos.</li> <li>• Evaluación de riesgo</li> <li>• Objetivos de riesgo</li> <li>• Importancia de riesgo</li> <li>• Tipos de riesgos.</li> <li>• Matriz de riesgos.</li> </ul>	<p>Anexos 05 Items 01, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14)</p>

## VI.- Diseño metodológico

### 6.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación que son dos: método inductivo generalmente asociado con la investigación cualitativa que consiste en ir de los casos particulares a la generalización; mientras que el método deductivo, es asociado habitualmente con la investigación cuantitativa cuya característica es ir de lo general a lo particular. El propósito del siguiente tema es el de explicar los diferentes enfoques que se utilizan en una investigación científica y que representan la clave y guía para determinar resultados congruentes, claros, objetivos y significativos. (Fernandez Collado, Batista Lucio, & Hernandez Sampieri, 2010)

El enfoque que utilizaremos es el cualitativo el cual se define como “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación, revelar nuevas interrogantes en el proceso de investigación”. (Fernandez Collado, Batista Lucio, & Hernandez Sampieri, 2010).

Luego de este entendimiento se procedió a la selección y revisión de la información bibliográfica utilizada, con el propósito de elaborar el marco teórico que contribuye a dar la salida respectiva a los resultados de los objetivos planteados en la investigación, utilizando instrumentos como; entrevistas y observación insitu.

Esta investigación no es experimental, dado a que sus variables se observan y se describen sin ningún cambio y se presentaron en su ambiente natural.

Es positiva porque la investigación pretende manifestar mejoras a los controles internos existentes que permita la MIPYME Nicaragua Natural alcanzar sus objetivos operacionales.

### 6.2 Tipo de investigación

Nos enfocaremos realizar en la investigación cualitativa guiándonos por el proceso inductivo e interpretativo. Con este proceso se pretende analizar la estructura administrativa y contable de Nicaragua Natural con el objetivo de detectar si existe un eficiente y eficaz sistema de control interno y posterior a la evaluación proponer un manual donde se indiquen las

recomendaciones que aporten su crecimiento operativo y un mejor control de calidad de las actividades que se desarrollan en las áreas administrativas y financieras.

La investigación de acuerdo a sus objetivos planteados y métodos utilizados es de carácter documental, con un enfoque mixto, porque se recolectaron los documentos y se procesaron los datos estadísticos suministrados por la empresa.

Es transversal, porque se realiza en un tiempo determinado para el año 2019, descriptivo, analítico y correccional dado que presenta la situación de la información interna tal como fue suministrado por la entidad.

La parte cualitativa y cuantitativa implicó conocer y evaluar el control interno existente en la entidad, verificar la eficiencia y eficacia que se realizan en las operaciones administrativas y financieras de Nicaragua Natural.

### 6.3 Población y muestra

**Población:** La población que se utilizó en la presente investigación ha sido el personal de los cargos claves que tienen relación con las operaciones administrativas y contables de acuerdo a la estructura organizativa de Nicaragua Natural, la investigación comprende evaluar el control interno existente de la entidad en el período 2019.

**Muestra:** La muestra se encuentra compuesta por once personas de acuerdo a la siguiente tabla abajo descrita. El segmento es pequeño y corresponde a las características de MIPYME establecido en la ley 645.

#### Distribución Actual

Área	Numero de colaboradores
Contabilidad Administrativa	01
Gerencia	01
Ventas	02
Operación	07
Total	11

### **6.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos de recolección de datos**

#### **6.4.1 Instrumento**

Para la obtención de datos se hizo en base a entrevista y guía de verificación documental, observación insitu de las actividades realizadas por el personal, se le facilitó instrumento a cada uno de los colaboradores para evaluar y analizar el grado de conocimientos que poseen e identificar si los controles internos que poseen los idóneos.

También se realizó entrevista al personal para conocer el grado de riesgo que pueda presentar en la operatividad que día a día realizan a fin de ampliar la evidencia de la investigación y poder proceder a brindar una propuesta de manual de control interno.

La entrevista sirvió para conocer y evaluar de manera general el ciclo operativo de la empresa y los riesgos que pueden acontecer, la guía de verificación documental sirvió de evidencia en la obtención de documentos y datos que sirvieron para el desarrollo y ampliar la investigación en cuanto al análisis de proceso aplicados.

#### **6.4.2 Técnica**

La técnica que se utilizó en el presente trabajo y poder cumplir con los objetivos propuestos fue buscar información de fuentes bibliográficas, para la recolección y análisis documental debido a que el estudio es de carácter documental con aspectos cuantitativo se utilizaron datos estadísticos, tablas y gráficos e información de interés suministradas por la empresa Nicaragua Natural, apoyados en las herramientas de trabajo tales como entrevista y la facilitación de documentos.

#### **6.4.3 Procedimientos**

Los procedimientos desarrollados en esta investigación una vez seleccionada el tamaño de la muestra, se procedió a la selección de técnicas e instrumentos para la recolección de datos, así como también los procedimientos para el análisis de los resultados. En otras palabras, en este paso se establece el conjunto de procedimientos para dar respuesta a las preguntas directrices de la investigación.

### **6.5 Instrumentos de análisis de datos**

En este estudio para dar respuesta al planteamiento del problema, los objetivos trazados y preguntas directrices se formuló una serie de instrumentos prácticos: tales como entrevistas dirigidos a las diferentes áreas de la empresa involucradas en los procesos, instrumentos documentados en los Anexos 01, 02, 03,04,05.

#### **Entrevistas y cuestionarios**

Se aplicó entrevistas a los colaboradores de las distintas áreas los cuales se pueden observar en el muestreo realizado, contenidos en los, Anexos 01, 02, 03, 04,; referente a los procesos de operación administrativa y financiera, control y ejecución de las actividades con la finalidad evaluar el control interno existente, se analizaron los procedimientos y controles internos, aplicados para su funcionamiento operativo y financiero que nos sirviera de base para elaborar la estrategia de la investigación y recolección de información y darle conclusión a los objetivos planteados.

Los datos recolectados fueron evaluados y procesados de acuerdo al tipo de instrumento utilizado para el análisis cualitativo se trabajó con la información documental obtenida, ordenándola, agrupándola y clasificándola en una tabla de Word. Explicados en los análisis de resultado

## VII. Análisis de resultados.

### 7.1 Perfil de la Empresa

#### 7.1.1 Reseña histórica

Nicaragua Natural es una pequeña empresa que surge en el año 2017 originado a partir de la necesidad de unos de los dueños de origen extranjero, produciendo un jabón repelente de mosquitos debido a que nuestro país abundan los insectos decide crear una fábrica de jabones artesanales con el apoyo de su esposa, ubicándose en la ciudad de Masaya y brindando empleos directos a pobladores del departamento de Masaya.

Al ver el potencial para invertir e innovar, con los recursos naturales que posee nuestro país para el cuidado de la piel, rostro y cabello, optan por iniciar este emprendiendo que ha crecido en el mercado nicaragüense utilizando la materia prima de mejor calidad.

A lo largo de los años y un corto plazo ha venido posicionando en cada rincón de Nicaragua, aumentando su clientela a nivel nacional y extranjero, como es Estados Unidos y Costa Rica. Así como también produciendo una variedad de más de cien productos diversos, desde cremas corporales, shampoo, acondicionadores, gel anti-bacterial, jabones, exfoliantes, etc.

Contra pronóstico logro tener un crecimiento económico en el año 2018, pese a que como país atravesamos la crisis de abril y siendo Masaya de una de las ciudades más afectadas, dicha empresa no deajo de producir y ofrecer sus productos a diversas partes del país y el extranjero.

Nicaragua Natural se ha encaminado a la elaboración de productos cosméticos naturales de calidad compitiendo con marcas extranjeras de cosméticos, promoviendo el consumo de productos nacionales y fabricación orgánica para concientizar a la población nicaragüense que en nuestro país se productos cosméticos orgánicos de alta calidad y de acceso económico a sus clientes.

Nicaragua Natural se siente orgullosa de estar ubicada en la ciudad de Masaya, cuna del folklore nicaragüense, generando empleos directos, siendo el personal femenino el de mayor cuantía. Procesa sus productos de manera artesanal y promueve la cultura a través de sus empaques como el Kit Volcánico donde se muestra el Volcán Santiago.



### **7.1.2 Misión**

Somos una empresa orgullosamente nicaragüense dedicada a la elaboración y comercialización de productos cosméticos orgánicos, seleccionando materia prima de altos estándares de calidad y garantizando el cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes.

### **7.1.3 Visión**

Ser una empresa que represente los más altos estándares en la elaboración de productos orgánicos de belleza, asegurando la calidad y superando las expectativas de nuestros clientes y llegar a ser la empresa líder en el mercado nacional.

### **7.1.4 Valores**

- Honradez
- Respeto
- Responsabilidad
- Tolerancia
- Solidaridad
- Compromiso

### **7.1.5 Servicios que ofrece**

La empresa Nicaragua Natural elabora y comercializa los siguientes productos naturales:

- Exfoliantes corporales en diversos aromas, sandía, cereza, coco, mandarina, caramelo, limón, café, lava volcánica)
- Jabón corporal de limón, cereza, caramelo, café, menta, arcilla volcánica.
- Jabón lava brochas de menta, cereza y caramelo.
- Satinizador de brochas
- Cremas corporales de coco, aguacate, pepino y aloe, moringa, baba de caracol, cacao.
- Crema para uso de día, de noche, antiestrías, anti - edad.

- Contorno de ojos, bloqueador solar, bálsamos labiales.
- Mascarillas para rostro de aloe vera, coco, arcilla volcánica.
- Serum de día y de noche.
- Shampoo y acondicionador para cabello de manzanilla, suelda con suelda, aloe vera, romero, capilar.

### **7.1.6 Estructura organizacional**

Al momento de realizar la investigación se observó que no tiene un documento escrito ni definida la estructura organizacional de la empresa. Por lo que procedió a elaborar una propuesta de organigrama el cual se encuentra en el anexo 01, 02, 03, 05.

### **7.2. Marco legal y normativo**

Nicaragua Natural inicia operaciones realizando la inscripción ante la Dirección General de Ingresos como persona natural con giro de elaboración artesanal de productos en la ciudad de Masaya, cumpliendo con lo que establece el artículo 251 Ley 822, Ley de Concertación Tributaria. Se emite cedula de Registro Único de Contribuyente (Número RUC) según decreto N° 850 del 28 de octubre de 1981.

También realiza los tramites de inscripción ante la Alcaldía Municipal de Masaya efectuando los pagos correspondientes de impuestos de matrícula e ingresos municipales del Plan de Arbitrio Municipal, Decreto Ejecutivo N° 455 aprobado el 5 de julio del 1989, publicado en la gaceta N° 155 del 17 de agosto de 1988.

Para el año 2019 después de dos años de operación realiza trámites para obtener licencia sanitaria de funcionamiento de productos cosméticos e higiénicos la que tiene vigencia para operar hasta octubre 2023, cumpliendo con la Ley 774, Ley de Medicina Natural, Terapias Complementarias y Productos Naturales, que estable “la aplicación a toda actividad relacionada con el desarrollo y practica de medicina natural, terapias complementarias y uso de productos



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



naturales”, donde el órgano rector es el Ministerio de Salud competente para autorizar la aplicación de la presente ley.

En forma paralela realiza proceso de inscripción de marca ante el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio para obtener el derecho exclusivo de los productos que se elaboran en Nicaragua Natural.

La MIPYME Nicaragua Natural cumple con las características que establece el reglamento de la Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (LEY 645), Aprobada el 24 de enero del 2008 por la Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua.

Por lo tanto, el gobierno de Nicaragua como parte del objeto de promover, fomentar y desarrollar de manera integral la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) en todo el territorio nacional propiciando la creación de un entorno favorable y competitivo para el buen funcionamiento de este sector económico de alta importancia para el país.

Nicaragua Natural no está inscrita en el Registro Único de las MIPYME, por tanto, no goza de los beneficios que brinda el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC).

El Estado a través del órgano rector de la presente Ley procurará fortalecer la comercialización en los mercados nacionales y extranjeros. En cumplimiento de lo anterior, se promoverán las siguientes acciones:

Uno de los beneficios que brinda MIFIC es promover los derechos de propiedad intelectual e industrial en las MIPYME, con el cual Nicaragua Natural podría optar a registrar sus propias formulas con el acompañamiento y asesoramiento que brinda este Ministerio.

El MIFIC promueve el crecimiento del número de MIPYME exportadoras y su oferta exportable, mediante el desarrollo de programas e incentivos que impulsen una cultura empresarial exportadora, de conformidad a la legislación nacional, con lo cual la empresa Nicaragua Natural captaría más clientes en el extranjero obteniendo mayores ingresos, ya que en la actualidad cuenta con dos clientes.

El Ministerio de Fomento Industria y Comercio, el Ministerio del Trabajo y el Instituto de Seguridad Social, tienen políticas laborales y de seguridad social que son orientadas a velar por el cumplimiento de la materia y que propicien un óptimo desarrollo a las MIPYME en Nicaragua.

La política de seguridad social inducirá la incorporación al sistema del mayor número posible de las MIPYME, lo que incluye empleados y empleadores. Se verificó que Nicaragua Natural no goza del beneficio de la ley 645 en cuanto al convenio que tiene el MIFIC con el INSS en donde se establece el pago mínimo de salario de acuerdo a la cantidad de trabajadores. Beneficio que le ayudaría a obtener disponibilidad de efectivo que podría ser invertido.

La MIPYME Nicaragua Natural en cumplimiento a la responsabilidad social, realiza de manera constante apoyo al asilo de ancianos de la ciudad de Masaya y trabaja en coordinación con Conanca, entregando un porcentaje de sus ventas en el mes de diciembre el cual se dona a los niños con cáncer, una labor altruista y humanitaria.

La ley concede el acceso al crédito y a otras fuentes de capital, por medio de la creación de instrumentos financieros y bancarios, de sistemas de garantías, fideicomisos, descuentos y reducción de riesgos, orientados a las micros, pequeñas y medianas empresas, Nicaragua Natural no ha tenido la oportunidad por una ausencia de visión estratégica financiera de gozar de estos préstamos.

### **7.3 Control interno**

De acuerdo a los instrumentos utilizados en este caso entrevista dirigido al área de ventas, de operación y administración, se describe los siguientes análisis de acuerdo los cinco componentes: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión o Monitoreo.

#### **Ambiente de Control:**

Como parte de los instrumentos de investigación se realizó entrevista al personal de las áreas de operación, ventas, contabilidad y gerencia, áreas que integran la empresa, para indagar los controles internos que poseen y como se realizan, las preguntas se encuentran el anexo I, II, III.

**Tabla numero 2: Resumen de la evaluación del ambiente de control de acuerdo a los instrumentos de entrevista.**

Descripción	Presente	Funcionado	Observación	Recomendación
Integridad y valores éticos	NO	NO	La empresa no tiene un código o reglamento interno que regule el comportamiento del personal	Se recomienda elaborar un código de conducta.
Autoridad y responsabilidad	SI	NO	Solo hay una persona que tiene la autoridad y responsabilidad de las operaciones administrativas, financieras, producción. Por lo que no existe una responsabilidad compartida y segregación de mando de los colaboradores esenciales de la empresa	Se debe delegar funciones y responsabilidad a los puestos claves para que existe una mayor comunicación y presentación de la información en tiempo y forma
Estructura organizacional	NO	NO	No cuenta con una estructura organización donde se establezca las jerarquías de cada uno de los colaboradores	Elaborar un organigrama donde se visualice las líneas de mandos de cada una de las unidades que conforme Nicaragua Natural
Políticas de personal	NO	NO	No existe un manual de norma y procedimientos que regule el actuar de cada uno de los colaboradores, las funciones se ejecutan de manera informal, la comunicación es por vía WhatsApp, no hay un reclutamiento adecuado, no	Elaborar un manual de normas, políticas y procedimientos y sus funciones donde se describa las actividades y responsabilidades que realizan cada uno de los colaboradores

			existe expediente ni currículos de cada	
Clima de confianza en el trabajo	NO	NO	No existe una confianza entre las áreas de trabajos, no hay comunicación entre ciertas áreas, no hay planificación de actividades, los medios electrónicos no son los adecuados para ejecutar las actividades, el área de producción no cuenta con el equipo necesario para realizar su trabajo.	La dirección debe de promover un clima de confianza donde cada uno de los colaboradores trabaje en armonía, seguridad y apegados a las políticas institucional.
Establecimiento de objetivos	NO	NO	La MIPYME no cuenta con plan anual de estrategias donde se pueda visualizar los objetivos institucionales, las inversiones, las políticas de ventas, la planificación de compras, protección de activos	Elaborar planes estratégicos y operativos anuales donde se visualicen los objetivos a corto y mediano plazo.
Identificación de acontecimientos	NO	NO	La empresa no tiene una estrategia para aquellas actividades y acontecimientos con las entregas de productos a clientes en la ciudad de Managua, el uso personal de los activos que retrasan la operación de actividades, no hay control y programación de las compras de materia prima para procesar los productos, actividades primordiales para el cumplimiento de contratos y	Promover y planificar adecuadamente las actividades de aquellos acontecimientos que puedan provocar una desviación de los objetivos propuesto.

			pedidos. Pudiendo caer en quejas por parte del cliente	
--	--	--	--	--

De acuerdo a la tabla anterior de lo que se evaluó en el componente ambiente de control se demuestra el nivel de deficiencia de control interno presente, funcionado y la ponderación total de este componente.

**Gráfico 1: Elementos de Ambiente de control interno**



En la gráfica observamos los elementos de control interno se encuentran en un porcentaje muy bajo presentes como es la autoridad que se encuentra presente pero no está funcionando, el resto de elementos no se encuentran presente y no funcionan dentro de la empresa.

### Evaluación de riesgo

Este componente se analizó directo como objetivo específico número tres, donde se encuentra el resultado de la evaluación de riesgo a través de su respectiva matriz.

Véase tabla número 6.

### Actividades de Control

**Tabla numero 3: Resumen de la evaluación del Actividades de Control de acuerdo a los instrumentos de entrevista.**

Descripción	Presente	Funcionado	Observación	Recomendaciones
Revisión de resultados	NO	NO	La MIPYME Nicaragua Natural no planifica las actividades de las áreas. Se elaboran productos de acuerdo a la necesidad lo que conlleva a que en ocasiones se retrase la producción por falta de materia prima o exista producto, pero no hay envases disponibles lo que perjudica los futuros ingresos. Tampoco existe una planificación por parte del área de ventas en cuanto a las estrategias que debe utilizar para la comercialización.	Realizar la actualización de los registros contables. Elaborar presupuesto anual de ingresos y egresos para posterior evaluar el cumplimiento del mismo. Diseñar estrategias de ventas. Elaborar un plan de producción en coordinación con el área de ventas
Procesamiento de la información	NO	NO	Esta se encuentra dividida en los procesos de análisis de clientes, proceso de compras, proceso de producción, proceso de entrega de producto, proceso de post venta. La empresa no cuenta con análisis de ninguno de los procesos, no maneja con datos estadísticos las cantidades de productos vendidos en un periodo determinado, ni la rotación	Se sugiere diseñar una tabla de estadísticas para análisis de ventas realizadas en periodos semanales, mensuales, trimestral y anual para preparar las actividades y que la gerencia pueda dar respuesta a lo inmediato.

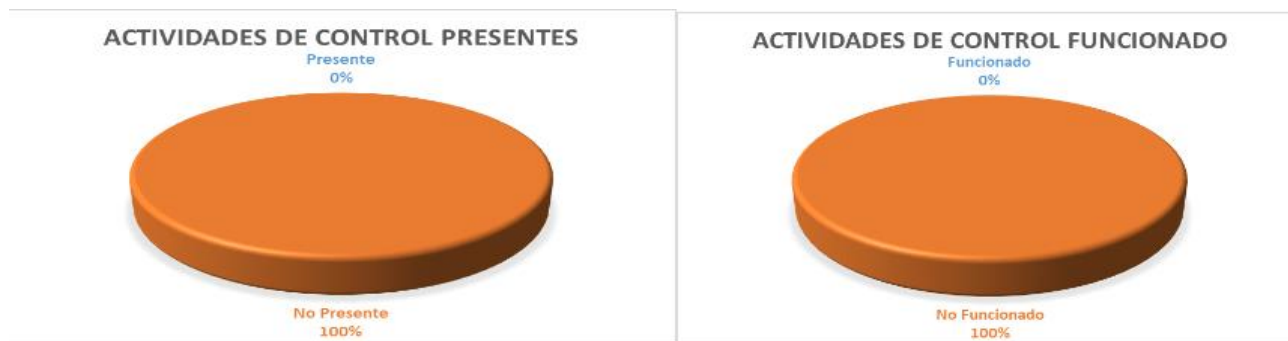


			<p>de productos por lo que esto afecta a la demás área, atrasando el proceso de compras por lo que no se detecta a tiempo las necesidades compras de materia prima y envases que se utilizan con mayor rotación. El proceso de producción se ve afectado por qué no dispone de materia prima para elaboración y envasado y etiquetado de productos. También se observó que la entrega de productos terminados era tardía, a que la persona asignada a la entrega de productos en Managua realizaba actividades ajenas a la empresa por orden de la gerencia lo que retrasaba el proceso conllevando a quejas por parte de los clientes.</p>	
<p>Controles físicos</p>	<p>NO</p>	<p>NO</p>	<p>Nicaragua Natural no cuenta con controles físicos en ninguna de sus áreas, por lo que facilita al área de ventas a no reportar venta, el medio para informar que se hizo una venta es vía Whatapps,</p>	<p>Invertir en tecnología para cada área, con la instalación de un sistema que se adecue a la necesidad de la empresa.</p>

			<p>en el área de producción no se utiliza Kardex por lo que tiende a extraviarse la materia prima o envases.</p> <p>En área de contabilidad no hace entrega de los documentos que soportan los gastos por compras varias, las transacciones se hacen vía electrónica, el comprobante se envía por whatapps al igual que la factura de compra, por lo que tienden a extraviarse.</p> <p>Se observo que con frecuencias los egresos realizados por transferencia no cuentan con las facturas originales o no tiene factura que soporten el egreso a causa que solo retiran el producto y no solicitan al proveedor la factura original.</p>	
Segregación de funciones	NO	NO	<p>La ausencia de segregación de funciones genera mala comunicación e interpretación de las actividades que se deben de realizar, causando la disminución de la efectividad de las</p>	<p>Se recomienda diseñar organigrama, procedimientos, funciones del personal.</p>

			operaciones cotidianas de los colaboradores.	
Revisión del desempeño	NO	NO	Nicaragua natural no evalúa a su personal, no posee el expediente, los llamados de atención, son verbales y no existe constancia desde cuando inicio a laborar el empleado ni control de vacaciones.	Se recomienda abrir expediente del personal que labora, fichas de vacaciones, documentos para permisos y préstamos.

**Gráfico 2: Actividades de control**



En la grafica anterior podemos apreciar que la evaluación de riesgo de la MIPYME Nicaragua Natural no se realiza, lo que demuestra un alto riesgo en este componente.

**Información y Comunicación**

**Tabla numero 4: Resumen de la evaluación de la Información y Comunicación.**

Descripción	Presente	Funcionado	Observación	Recomendaciones
Información y responsabilidad	SI	NO	La comunicación con los empleados no siempre es puntal y	Promover la comunicación para crear un ambiente de

			precisa, por lo que el empleado en ocasiones le toca asumir por cuenta propia lo que el captó.	confianza entre los colaboradores
Contenido y flujo de la información	SI	SI	El flujo de comunicación presente en Nicaragua Natural es circular entre todos los niveles, por lo que en ocasiones se producen errores porque nunca llegan al área que debía.	Crear canales oficiales para mejorar la comunicación entre las áreas.
Calidad de la información	SI	NO	No siempre las áreas brindan con claridad y precisión la información por lo que genera inconformidad por parte de las áreas	Capacitar al personal para obtener información oportuna y precisa
El sistema de la información	SI	SI	No tiene un sistema de información que permita la fluidez de la comunicación de las áreas	Instalar un sistema que le permita a las áreas poder trabajar con mayor rapidez.
Compromiso de la dirección	NO	NO	La confianza es la base de cada relación sana y depende en gran medida de un proceso continuo de buena comunicación. Al ser una empresa que elabora productos tiene miedo de sus	Motivar las relaciones interpersonales y grupales, para afianzar la confianza del equipo de trabajo.

			empleados produciendo sentimiento de no pertenencia hacia la empresa	
Comunicación, valores de la organización y estrategia	SI	NO	La empresa no tiene definido los valores que dan la identidad de su empresa,	Informar al personal y plasmar los valores que persigue la empresa para proyectar una imagen positiva y motivar al personal
Canales de comunicación interna	SI	SI	Generalmente se utiliza el canal de chat internos y el teléfono para la agilizar la información.	Se sugiere utilizar también las reuniones y aclarar dudas por parte del personal. Como también crear y utilizar email para que queden registrado los procesos o funciones que se desean comunicar

**Gráfico 3: Distribución de los elementos de información y comunicación.**



En la gráfica de la MIPYME Nicaragua Natural en el componente de información y comunicación obteniendo un riesgo medio por lo que se debe trabajar en mejora la fluidez de la información y comunicación.

**Supervisión o Monitoreo**

**Tabla numero 5: Resumen de la evaluación de Supervisión o Monitoreo de acuerdo a los instrumentos de entrevista.**

Descripción	Presente	Funcionado	Observación	Recomendación
Evaluación y seguimiento de las operaciones administrativas y financieras	NO	NO	La gerencia no realiza evaluación de las actividades que se llevan a cabo ni da un seguimiento o monitoreo para mejorar la calidad del desempeño y obtener procedimientos eficaces.	Realizar evaluaciones para mejorar el control interno.

El componente de supervisión y monitoreo obtuvo un alto riesgo, esto crea en la empresa la ocurrencia de riesgos como es fraude, ineficiencia en las actividades operacionales y financieras. La empresa no considera importante la contratación de un experto que podría reducir los riesgos y generar seguridad razonable en los estados financieros.

**7.4 Riesgo**

Tomando en cuenta los instrumentos aplicados para poder obtener la información respectiva del cumplimiento de objetivos y proponer la mitigación oportuna de cada riesgo asociado a los controles interno de MIPYME Nicaragua Natural.

**Análisis de riesgos**

Para analizar los riesgos identificados se ha tomado en consideración tres aspectos relevantes, Probabilidad, Impacto e Importancia.

**Probabilidad:** es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, la que se han seleccionado por el número de veces en un tiempo determinado, tomando en cuenta la presencia de factores internos y externos.

**Impacto:** se ha tomado en consideración las consecuencias del riesgo o la magnitud de sus efectos.

**Importancia:** esta se representa por la relevancia del factor en la gestión institucional.

Tomando en cuenta los tres elementos antes mencionados, se ha analizado los riesgos inherentes de forma general de la empresa los cuales se reflejan en la matriz de riesgo.

### Calificación del riesgo

Se procedió con la calificación de cada uno de los factores de riesgo identificados según las especificaciones indicadas para tal fin, usando método cuantitativo enfocado a los riesgos inherentes, la calificación utilizada es la siguiente:

Calificación Final:	Riesgo	Color
De 1 a 10	BAJO	Verde
De 11 a 30	MODERADO	Naranja
De 31 a 90	ALTO	Rojo

### Escala de ponderación:

Descripción	Parámetro
Importancia:	10,5 y 1
Probabilidad de Ocurrencia	3,2 y 1
Impacto	3,2 y 1



---

### **Alternativa de mitigación del riesgo**

Se presenta alternativas de mitigación en cada uno de los procesos evaluados donde se ha detectado el riesgo, esta propuesta será integrada en el plan operativo de cada una de las áreas correspondientes, con la finalidad de dar seguimiento a su implementación y de esta forma corregir las debilidades y evitar riesgos futuros. Esta propuesta implica la implementación de mayor supervisión y aseguramiento del cumplimiento en la aplicación de los controles internos en el desarrollo de cada uno de los procesos.



**Tabla N° 6: Matriz de identificación y evaluación de riesgos de MIPYME Nicaragua**

Objetivo Operativo	Descripcion del riesgo específico	Factores externos				Factores internos			Consecuencia/Efecto	Importancia	Probabilidad	Impacto	Total	Mitigacion de Riesgo
		Economicos	Ambientales	Políticos y legales	Sociales	Tecnológicos	Personal	Procesos						
Asegurar la eficiencia y eficacia de la operatividad de la empresa	La gerencia posee desconocimiento de las necesidades de la empresa, que le permita tomar una decisión oportuna sobre una base solida en las operaciones administrativas y financieras.	X					X	X	La falta de objetivos para el desarrollo de las actividades provoca que no se realice las actividades en forma oportunas, lo que provocar incumplimiento en las diversas actividades de la empresa	10	3	3	ALTO	Realizar un plan de procesos para mitigar los riesgos por incumplimiento de las actividades y contratos que pueden generar pérdidas
Registro de las operaciones contables	Los registros contables no se encuentra al día, debido a que gerencia dio la importancia necesaria para registros de las operaciones						X	X	Falta de documentación que soporte las transacciones realizadas.	10	3	3	ALTO	Realizar la adquisicion de un sistema contable para registro de operaciones diarias, así como también facilitar al área contable la documentación para registro. También se sugiere la contratación de personal para esta área y distribuir las funciones para dar mejor rendimiento en esta área
Cumplimiento de las normativas legales	El personal que labora se encuentra por debajo del salario mínimo y no estan inscrito al INSS.								Estrategia utilizada por la gerencia que no disminuyan las utilidades de las ventas y poder seguir percibiendo ingresos altos					Actualizar los salarios para que gocen de los beneficios que por ley tienen derecho.
	Sus ingresos superan el techo de cuota fija estipulado por la Ley Concertación Tributaria	X					X		Esto podría ocasionar multa que afectar economicamente a la empresa	10	3	3	ALTO	Solicitar cambio de régimen de cuota fija a retenedor de impuesto.
	Solamente dos productos se encuentran registrados en el Ministerio de Salud				X				Se puede recibir demandas legales por parte de los clientes al no cumplir con las normativas que existen, también limitan la venta de los productos en el exterior.					Realizar los registros correspondientes a los productos que se elaboran ante la entidad pertinente para dar mayor seguridad a los clientes y cumplir con las normas internacionales de calidad

Objetivo Operativo	Descripción del riesgo específico	Factores externos				Factores internos			Consecuencia/Efecto	Importancia	Probabilidad	Impacto	Total	Mitigación de Riesgo
		Economicos	Ambientales	Políticos y legales	Sociales	Tecnológicos	Personal	Procesos						
Rotación de inventario eficiente	Se debe de analizar las utilidades por cada uno de los productos que se elaboran								Falta de seguimiento de los productos que cuentan con una baja rotación que general falta de ingresos					Revisar precios de ventas de los productos para que sean adquiridos por los clientes
	Tambien la calidad del producto, ya que puede ser un factor que lo afecte								La falta de remisión de reportes de productos elaborados y vendidos genera desconocimiento de la información por tanto las repuesta a los riesgos son débiles	10	3	3	ALTO	Analizar la calidad de producto para evitar quejas por parte de los clientes
	La empresa no cuenta con información adecuada de los productos que mayor venta tienen.	X						X	La gerencia al desconocer la información no puede dar respuesta al problema que tiene					Realizar estrategias de ventas para dar rotación a los productos
	La Gerencia desconoce el stock en producción													Realizar reuniones constante con gerencia para planificar las estrategias necesarias
Los egresos de la empresa estan en equilibrio con los ingresos percibidos	La gerencia realizar pagos sin planificar los egresos	X						X	El desembolso de dinero afecta el flujo de efectivo de la empresa	10	3	3	ALTO	Realizar Flujos de Efectivo. Elaborar un presupuesto anual para optimizar las utilidades. Establecer politicas de pago a proveedores.
Valoración y estructura de personal contratado	La gerencia no dispone una estructura jerarquica ni politicas, valores, manual de funciones que permita a los colabores conocer sus funciones, deberes, derechos. Que pueda motivar al empleado e identificarse con la empresa	X		X				X	El empleado puede recurrir a demandas laborales que generan un gasto innecesario. Tambien genera confusión por parte del colaborar a no tener conocimiento preciso de sus funciones lo que genera errores que afectan a la empresa.	10	3	3	ALTO	Facilitar contrato laboral, manual de funciones, politicas de la empresa. Cumplir con lo establecido en el código del trabajo.

**1. La gerencia posee desconocimiento de las necesidades de la micro-empresa, que le permita tomar una decisión oportuna sobre una base sólida en las operaciones administrativas y financieras.**

Según la matriz de riesgo existe un riesgo alto por tener desconociendo de las necesidades de la micro-empresa y que permita la toma de decisiones adecuadas para la ejecución de las

actividades administrativas y financieras por lo que se debe de realizar un plan de procesos para mitigar los riesgos por incumplimiento de las actividades y contratos que pueden generar pérdidas.

**2. Los registros contables no se encuentran al día, debido a que gerencia no dio la importancia necesaria para registros de las operaciones.**

El no existir registros contables por no considerar importante la adquisición de un sistema contable para registro de operaciones diarias, conlleva a no conocer la situación financiera que tiene la empresa, así como también la falta de la documentación para registro por no resguardarse genera un riesgo alto pues no se pueden tomar decisiones que ayuden al crecimiento adecuado de la empresa.

**3. Solamente dos productos se encuentran registrados en el Ministerio de Salud**

El no cumplir con las normas establecidas por la institución que regulan la elaboración de productos cosméticos de belleza genera un alto riesgo, limitan la posibilidad de expandirse al mercado internacional como también recibir demandas por no cumplir con las normas reguladoras

**4. Se debe de analizar las utilidades por cada uno de los productos que se elaboran**

Esto representa en la matriz de riesgo alto pues querer obtener márgenes de utilidades alto conlleva que no sea accesible al cliente y no sea vendido con regularidad

**5. Analizar calidad del producto, ya que puede ser un factor que lo afecte**

Evaluar la calidad de producto mediante exámenes en laboratorios genera un riesgo alto pues al no tener certeza de la calidad del producto conlleva a futuras pérdidas por daños ocasionados a la piel de los clientes.

**6. La empresa no cuenta con información adecuada de los productos que mayor venta tienen.**

Todas las áreas involucradas deben de pasar informes mensuales de los productos que elaboro, que tiene en stock, la cantidad de productos vendidos, pues la falta de estas acciones genera un alto riesgo en la matriz, lo que genera que no se disponga de esa información para realizar planificación de estrategias para rotación a los productos y generar ingresos.

## **7. La Gerencia desconoce el stock en producción**

La ausencia de canales adecuados de comunicación genera un alto riesgo pues le permite al colaborador ignorar la importancia de cantidad de productos disponibles para la toma de decisiones, es necesario realizar cesiones que mejoren la comunicación en las operaciones administrativas y operativas.

## **8. La gerencia realizar pagos sin planificar los egresos**

Otro riesgo alto que encontramos fue la salida de efectivo sin planificación, ya que gerencia es la única persona que realiza las transferencias y no brinda información a contabilidad, no permite que se realice flujos de efectivo, se debe de elaborar un presupuesto anual para optimizar las utilidades y establecer políticas de pago a proveedores.

## **9. La gerencia no dispone una estructura jerárquica ni políticas, valores, manual de funciones que permita a los colaboradores conocer sus funciones, deberes, derechos. Que pueda motivar al empleado e identificarse con la empresa.**

Al no existir el área de recursos humanos, se contrata a personal por la gerente de forma verbal, no se indica de forma precisa, clara las funciones para la cual ha sido contratada, el empleado no conoce las políticas de la empresa por lo que el empleador tiende a incumplir con lo establecido en el código del trabajo, con las regulaciones del Instituto de Seguridad Social. Creando un ambiente de inconformidad entre los empleados, siendo esto un alto riesgo en la matriz.

## **7.5 Propuesta de manual de funciones para la MIPYME Nicaragua Natural**

### **7.5.1 Objetivo General**

Establecer, de manera documental, la política, objetivos, lineamientos y responsabilidades necesarios para llevar a cabo cualquier verificación, inspección, supervisión, actividad u operación, relacionados con las tareas del personal para obtener un eficaz funcionamiento.

### **7.5.2 Objetivo específicos**

- Dotar, a la empresa, de un instrumento técnico – administrativo que contemple de manera estandarizada, los pasos involucrados en el procedimiento de las operaciones administrativas y operativas de la empresa.

- Proveer información sistemática y real que contribuya a facilitar la comunicación de las áreas.
- Proporcionar un instrumento idóneo, que sea utilizado por las personas involucradas en la realización de las tareas con la finalidad de poseer con claridad cada una de las actividades y responsabilidades que contiene sus puestos.

### **7.5.3 Finalidad**

El presente manual de organización y funciones permite que el personal conozca con claridad las funciones y atribuciones que se le ha asignado, facilita el proceso de inducción de personal, relativo al conocimiento de las funciones asignadas o en el caso de nuevo ingreso o desplazamientos de personal (rotación, destaque, traslado, reubicación y otras acciones).

### **7.5.4 Alcance**

El ámbito de aplicación del presente manual comprende a todo el personal y será de estricto cumplimiento de quienes forman parte de la familia Nicaragua Natural

### **7.5.5 Políticas de Nicaragua Natural**

- Cumplir de forma correcta con los horarios de trabajo establecidos por la empresa.
- Ejecutar de manera comprometida y con disposición las funciones del cargo para el cual fue contratado.
- Velar por un ambiente de trabajo tranquilo, cordial, colaborativo y motivador.
- Respetar las normas de conductas establecidas en el código del trabajo. Las que serán objetos de sanciones en caso de faltar a la normas y políticas.
- Generar espacios de comunicación y difusión de las actividades encaminadas al logro de los objetivos organizacionales, personales y la mejora del clima organizacional.
- Brindar la mejor atención al cliente, asegurando a los existentes y posibilitando la adhesión de nuevos clientes.
- Cuidar y conservar en buen estado los activos y herramientas de trabajo suministrados por la empresa.
- Comprometerse con el mejoramiento continuo de la empresa y las actividades.

- Facilitar y acompañar a los nuevos colaboradores con la familiarización de las actividades a ejecutar.
- Manifiestar, comunicar o exponer estrategias que contribuyan al mejoramiento y conservación de un buen ambiente de trabajo.
- Respetar y ofrecer el mejor trato a todos los integrantes y visitantes de la empresa.

**7.5.6 Propuesta de manual de funciones**

En este inciso se describe de manera general las principales funciones de los cargos que se debería de contemplar para afianzar las operaciones y actividades de la empresa

 Nicaragua Natural	<b>Manual de Funciones</b>
<b>Nombre del puesto: Gerente General</b>	
<b>Descripción del puesto de Gerencia General</b>	
<b>Supervisado por: Nadie o dueño del negocio</b>	
<b>Jefe inmediato: ninguno</b>	
<b>Número de personas que ocupan el cargo: 1</b>	
<b>Descripción básica del puesto:</b> El gerente general es el encargado de administrar, controla, dirigir lo recursos y funciones de Nicaragua Natural y asegurar su óptimo funcionamiento. Es el principal responsable de sistema de control interno y esta bajo su responsabilidad decidir sobre la estructura, actividades y procesos que conforman el control interno.	
<b>Perfil de conocimientos:</b> La persona a desempeñar este cargo deberá de poseer conocimientos universitarios y/o técnicos en administración, computación, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.	

<p><b>Títulos:</b> Ingeniero industrial, licenciado en Administración de Empresas o carreras afines.</p>
<p><b>Experiencia:</b> 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p>
<p><b>Función general del puesto:</b></p> <p>Planear, proponer, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa, así como resolver asuntos que requieran su intervención.</p>
<p><b>Funciones Específicas del puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La persona a desempeñar el cargo deberá cumplir con las siguientes funciones y actividades dispuestas para el mismo.</li><li>• Planifica, organiza, supervisar las actividades desempeñadas por la empresa.</li><li>• Administra los recursos de la empresa y coordina entre las partes que integran la entidad.</li><li>• Controla las actividades predispuesta para el logro de los objetivos definidos por la empresa</li><li>• Toma decisiones críticas de asuntos de suma importancia para el buen funcionamiento de la empresa.</li><li>• Representar judicialmente y legalmente a la empresa. Aprobando y celebrando contratos y obligaciones que se requieran para beneficio de la entidad.</li><li>• Aprobar manual de funciones y procedimientos para el buen desempeño de las personas que laboran en la empresa.</li><li>• Aprobar contrataciones de nuevo personal, así como también aumento de sueldo y promociones.</li><li>• Supervisa las operaciones de la empresa y cuida que la contabilidad se encuentre al día.</li><li>• Apertura y administras cuentas bancarias.</li></ul>



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019




- Aprueba y supervisa estrategias de comercialización.
- Garantiza que los productos elaborados sean de acuerdo a las normas de calidad y salubridad.
- Aprueba la capacitación del personal de producción para mejorar y estar a la vanguardia de productos cosméticos naturales.
- Planifica, organiza y mantiene una imagen positiva ante los trabajadores de Nicaragua Natural, propiciando los canales de comunicación necesarios para garantizar un ambiente armónico.
- Supervisa el cumplimiento de las políticas, normativas y procedimientos de la empresa.

**Elaborado por:**

**Autorizado por**

**Gerencia General**



 <p>Nicaragua Natural</p>	<p><b>Manual de Funciones</b></p>
<p><b>Nombre del puesto: Mercadeo y ventas</b></p>	
<p><b>Descripción del puesto de Mercadeo y ventas</b></p>	
<p><b>Supervisado por: Gerente General</b></p>	
<p><b>Jefe inmediato: Gerente General</b></p>	
<p><b>Número de personas que ocupan el cargo: 1</b></p>	
<p><b>Descripción básica del puesto:</b>          El jefe de Mercadeo y Ventas es el encargado de velar por la satisfacción del cliente y el posicionamiento competitivo de la empresa en el mercado, desarrollando nuevas estrategias de publicidad para incrementar los ingreso y volumen de ventas de productos</p>	
<p><b>Perfil de conocimientos:</b>          La persona a desempeñar este cargo deberá de poseer conocimientos universitarios y/o técnicos en marketing, comercialización y ventas.</p>	
<p><b>Títulos:</b> licenciado en marketing.</p>	
<p><b>Experiencia:</b> 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p>	
<p><b>Función general del puesto:</b>          Planea, supervisa e investiga tendencias de mercado, así como también monitorea las actividades relacionadas a la publicidad. También atiende las necesidades de cliente</p>	
<p><b>Funciones Específicas del puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delimitar el público objetivo al que se le va ofrecer el producto.</li> <li>• Desarrollar estrategias para fijado de precios respetando las mentas de la empresa y procurar la satisfacción del cliente, a fin de garantizar la productividad.</li> </ul>	

- Gestionar los canales de distribución de productos atendiendo las particularidades de cada cliente.
- Desarrollar e implementar estrategias y campañas de publicidad y marketing a corto y largo plazo, con la finalidad de promover la marca.
- Monitorear las tendencias para determinar si es necesario realizar algún tipo de modificación en los productos.
- Planificar y supervisar las campañas a realizar, estableciendo tiempos de gestión y presupuesto que se requiere.
- Dirigir las campañas de arte y marketing,
- Coordinar reuniones para dirigir el proceso creativo previo al lanzamiento de nuevos productos o marcas.
- Supervisar la creación de contenido, diseño e imagen final del producto.
- Supervisar la producción y distribución de material publicitario
- Remitir informe detallado de volumen de ventas, comportamiento de consumidores.

**Elaborado por:**

**Autorizado por**

**Gerencia General**

<p>Nicaragua Natural</p>	<p><b>Manual de Funciones</b></p>
<p><b>Nombre del puesto: Asistente de Mercadeo y Ventas</b></p>	
<p><b>Descripción del puesto de Asistente de Mercadeo y Ventas</b></p>	
<p><b>Supervisado por: Jefe de Mercadeo y Ventas</b></p>	
<p><b>Jefe inmediato: Jefe de Mercadeo y Ventas</b></p>	
<p><b>Número de personas que ocupan el cargo: 1</b></p>	
<p><b>Descripción básica del puesto:</b> El asistente de mercado y ventas es el encargo de dar apoyo al Jefe de Mercadeo y ventas, realizar informes de ventas realizadas.</p>	
<p><b>Perfil de conocimientos:</b> La persona a desempeñar este cargo deberá de poseer conocimientos universitarios y/o técnicos en administración, computación, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.</p>	
<p><b>Títulos:</b> Licenciado y/o Técnico en Marketing, mercadeo o carreras afines.</p>	
<p><b>Experiencia:</b> 1 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p>	
<p><b>Función general del puesto:</b> Brindar apoyo a área de Mercadeo y ventas para cumplir los objetivos propuestos.</p>	
<p><b>Funciones Específicas del puesto:</b> La persona a desempeñar el cargo deberá cumplir con las siguientes funciones y actividades dispuestas para el mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar asesoramiento a cliente sobre los productos que elaboramos, sus beneficios, propiedades e ingredientes.</li> <li>• Atender con amabilidad a los clientes, mostrar respeto y hacer sentir cómodo al cliente.</li> </ul>	



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



- Revisión de diaria y continua de redes sociales y pagina Web.
- Subir a redes sociales información de interés para nuestros clientes.
- Dar a conocer las promociones que puedan interesar al clientes y hacer efectiva la venta
- Tomar nota de los pedidos solicitados por el cliente para envió.
- Preparar los pedidos para envíos y garantizar que sean enviados.
- Ordenar de forma rápida los productos en vitrina
- Realizar informe de las ventas semana y realizar consolidado de ventas mensual, remitirlos a su superior.
- Trabajar en coordinación de producción la existencia de productos para la venta.
- Trabajar de la mano con el joven de entrega de productos en Managua.
- Solicitar en bodega productos terminados entregando factura de venta

**Elaborado por:**

**Autorizado por**

**Gerencia General**

<p>Nicaragua Natural</p>	<p><b>Manual de Funciones</b></p>
<p><b>Nombre del puesto: Jefe de Producción</b></p>	
<p><b>Descripción del puesto de Jefe de Producción</b></p>	
<p><b>Supervisado por: Gerente General</b></p>	
<p><b>Jefe inmediato: Gerente General</b></p>	
<p><b>Número de personas que ocupan el cargo: 1</b></p>	
<p><b>Descripción básica del puesto:</b> El jefe de producción es el encargado y garante del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de producción. Debe velar por calidad de los productos, cumplir con la producción prevista. También es responsable de investigar, innovar y formular nuevas tendencias de productos cosméticos orgánicos.</p>	
<p><b>Perfil de conocimientos:</b> La persona a desempeñar este cargo deberá de poseer conocimientos universitarios con especialización en cosmetología.</p>	
<p><b>Títulos:</b> Ingeniero y/o Licenciado en Química.</p>	
<p><b>Experiencia:</b> 5 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p>	
<p><b>Función general del puesto:</b> Garantizar las normas de higiene de fabricación de productos orgánicos para certificar la calidad de nuestros productos.</p>	
<p><b>Funciones Específicas del puesto:</b> La persona a desempeñar el cargo deberá cumplir con las siguientes funciones y actividades dispuestas para el mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación y formulación de nuevas tendencias estéticas en el cuidado y tratamiento de la piel, cuero cabelludo.</li> </ul>	

- Planificar los procedimientos a utilizar.
- Organiza y planifica la producción de la empresa.
- Organiza y planifica el abastecimiento de materia prima, distribución y traslado de producto terminado.
- Detectar las características físico – químicas del cosmético, su estabilidad, su eficacia y seguridad.
- Garantizar orden y aseo en el área de trabajo.
- Recolectar muestras de cada lote que se elabora para estudio.
- Elaborar expedientes de lotes fabricados.
- Supervisar el control de materia prima utilizada.
- Elabora informe de volumen de producción realizado.
- Supervisa personal a cargo.

**Elaborado por:**

**Autorizado por**

**Gerencia General**

<p>Nicaragua Natural</p>	<p><b>Manual de Funciones</b></p>
<p><b>Nombre del puesto: Auxiliar de Producción</b></p>	
<p><b>Descripción del puesto de Auxiliar de Producción</b></p>	
<p><b>Supervisado por: Jefe de Producción</b></p>	
<p><b>Jefe inmediato: Jefe de Producción</b></p>	
<p><b>Número de personas que ocupan el cargo: 2</b></p>	
<p><b>Descripción básica del puesto:</b> Sirve de apoyo al jefe de producción.</p>	
<p><b>Perfil de conocimientos:</b> La persona a desempeñar este cargo deberá de poseer conocimientos universitarios y/o técnicos.</p>	
<p><b>Títulos:</b> Ingeniero y/o Licenciado en Química.</p>	
<p><b>Experiencia:</b> 1- 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p>	
<p><b>Función general del puesto:</b> Encargado de solicitar materia prima, transporte de materia prima y productos terminados de un lugar a otro. Realiza tareas relacionadas con el proceso de elaboración de productos.</p>	
<p><b>Funciones Específicas del puesto:</b> La persona a desempeñar el cargo deberá cumplir con las siguientes funciones y actividades dispuestas para el mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte de materia prima, productos terminados de un lugar a otro.</li> <li>• Ayuda a organizar la producción.</li> <li>• Realiza otras tareas relacionadas con el proceso de producción</li> <li>• Ayuda a optimizar los procesos de producción.</li> </ul>	



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



- Garantiza orden y aseo en su área de trabajo
- Sirve de apoyo a su jefe inmediato

<b>Elaborado por:</b>	<b>Autorizado por</b> <b>Gerencia General</b>
-----------------------	--



<p>Nicaragua Natural</p>	<p><b>Manual de Funciones</b></p>
<p><b>Nombre del puesto: Empaque</b></p>	
<p><b>Descripción del puesto de Empaque</b></p>	
<p><b>Supervisado por: Jefe de Producción</b></p>	
<p><b>Jefe inmediato: Jefe de Producción</b></p>	
<p><b>Número de personas que ocupan el cargo: 2</b></p>	
<p><b>Descripción básica del puesto:</b> Realiza empaque y envasado de productos terminados.</p>	
<p><b>Perfil de conocimientos:</b> Requiere ser Bachiller y/o primaria.</p>	
<p><b>Títulos:</b> no requiere de título</p>	
<p><b>Experiencia:</b> 1- 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p>	
<p><b>Función general del puesto:</b> Encargado de solicitar materia prima, transporte de materia prima y productos terminados de un lugar a otro. Realiza tareas relacionadas con el proceso de elaboración de productos.</p>	
<p><b>Funciones Específicas del puesto:</b> La persona a desempeñar el cargo deberá cumplir con las siguientes funciones y actividades dispuestas para el mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar y inspeccionar el producto a empaquetar para asegurar la calidad del producto y cumplimiento de las especificaciones del empaque.</li> <li>• Medir, pesar y contar los productos empaquetados.</li> <li>• Utilizar equipo adecuado para protección del producto a empaquetar.</li> <li>• Realiza otras tareas relacionadas con el proceso de producción.</li> </ul>	



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



- Garantizar la higiene y aseo del área de trabajo.
- Sirve de apoyo a su jefe inmediato

<b>Elaborado por:</b>	<b>Autorizado por</b> <b>Gerencia General</b>
-----------------------	--

<p>Nicaragua Natural</p>	<p><b>Manual de Funciones</b></p>
<p><b>Nombre del puesto: Contador Administrativo</b></p>	
<p><b>Descripción del puesto de Contador Administrativo</b></p>	
<p><b>Supervisado por: Gerente General</b></p>	
<p><b>Jefe inmediato: Gerente General</b></p>	
<p><b>Número de personas que ocupan el cargo: 1</b></p>	
<p><b>Descripción básica del puesto:</b> Responsable de planificar, organizar y coordinar todo lo relacionado con el área contable y administrativo de la empresa. Cumplir con las normativas legales.</p>	
<p><b>Perfil de conocimientos:</b> Requiere conocimientos universitarios</p>	
<p><b>Títulos:</b> Licenciado en Contabilidad</p>	
<p><b>Experiencia:</b> 3- 5 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p>	
<p><b>Función general del puesto:</b> Responsable de la presentación de la información financiera para la adecuada toma de decisiones, cumpliendo en tiempo y forma con las obligaciones fiscales, garantizando que cumpla con las Normas Internacionales de Información Financiera.</p>	
<p><b>Funciones Específicas del puesto:</b> La persona a desempeñar el cargo deberá cumplir con las siguientes funciones y actividades dispuestas para el mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra de manera cronológica, ordenada y disciplinada todas y cada una de las operaciones y transacciones económicas de la empresa.</li> </ul>	



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



- Prepara y presenta Estados financieros de las operaciones de la empresa, así como también revisa y señala las variaciones encontradas con respecto a periodos anteriores.
- Elabora la planilla para pago de empleados.
- Resguardo y archivo de la información financiera y administrativa de la empresa.
- Prepara y efectúa los pagos de impuestos de acuerdo a las leyes vigentes.
- Efectúa los pagos a proveedores bajo aprobación del jefe superior.
- Realiza conciliación bancaria.
- Garantiza la actualización de los reportes y operaciones financieras.
- Realiza cualquier otra función asignada al puesto.

**Elaborado por:**

**Autorizado por**

**Gerencia General**

<p>Nicaragua Natural</p>	<p><b>Manual de Funciones</b></p>
<p><b>Nombre del puesto: Auxiliar de Contabilidad</b></p>	
<p><b>Descripción del puesto de Auxiliar de contabilidad</b></p>	
<p><b>Supervisado por: Contador Administrativo</b></p>	
<p><b>Jefe inmediato: Contador Administrativo</b></p>	
<p><b>Número de personas que ocupan el cargo: 1</b></p>	
<p><b>Descripción básica del puesto:</b> Sirve de apoyo al contador administrativo.</p>	
<p><b>Perfil de conocimientos:</b> Requiere conocimientos universitarios y/o técnicos en contabilidad.</p>	
<p><b>Títulos:</b> Licenciado y/o Técnico en Contabilidad</p>	
<p><b>Experiencia:</b> 1- 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p>	
<p><b>Función general del puesto:</b> .</p>	
<p><b>Funciones Específicas del puesto:</b> La persona a desempeñar el cargo deberá cumplir con las siguientes funciones y actividades dispuestas para el mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentar y archivar cada una de las operaciones y transacciones económicas de la empresa.</li> <li>• Resguardo y archivo de la información financiera y administrativa de la empresa.</li> <li>• Gestiona los pagos a proveedores.</li> <li>• Control de las cuentas por cobrar.</li> <li>• Registro y control de inventario.</li> </ul>	



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



- Elaboración y control de facturas.
- Resguardo y rendición de egresos de caja chica.
- Seguimiento de expediente de vehículo.
- Gestionar compras de materia prima y otros.
- Control de expediente de personal.
- Realiza cualquier otra función asignada al puesto.

**Elaborado por:**

**Autorizado por**

**Gerencia General**

<p>Nicaragua Natural</p>	<p><b>Manual de Funciones</b></p>
<p><b>Nombre del puesto: Bodega</b></p>	
<p><b>Descripción del puesto de Contador Administrativo</b></p>	
<p><b>Supervisado por: Contador administrativo</b></p>	
<p><b>Jefe inmediato: Contador administrativo.</b></p>	
<p><b>Número de personas que ocupan el cargo: 1</b></p>	
<p><b>Descripción básica del puesto:</b> Responsable de resguardar los inventarios de materia prima, envases y productos terminados.</p>	
<p><b>Perfil de conocimientos:</b> Requiere conocimientos básicos en bodega.</p>	
<p><b>Títulos:</b> Bachiller y/o Técnico en bodega</p>	
<p><b>Experiencia:</b> 1 - 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p>	
<p><b>Función general del puesto:</b> Responsable gestionar, registrar, manipular y mover productos en la bodega, deberá de llevar control de inventarios.</p>	
<p><b>Funciones Específicas del puesto:</b> La persona a desempeñar el cargo deberá cumplir con las siguientes funciones y actividades dispuestas para el mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir productos de materia prima, envases y productos terminados</li> <li>• Llevar registro por medio de sistema de las entradas y salidas de los inventarios.</li> <li>• Solicitar con antelación la compra de materia prima y envases.</li> <li>• Solicitar productos terminados al área de empaque.</li> </ul>	



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



- Mantener en orden y bien organizados los productos.
- Recibir copia de factura para hacer entrega de productos terminados.
- Recibir remisión de materia prima autorizada por el jefe de área de producción para hacer entrega.
- Recibir remisión de envases autorizados por el jefe de empaque para hacer la entrega.
- Realizar reporte de las entradas y salidas de los inventarios.
- Realiza cualquier otra función asignada al puesto.

**Elaborado por:**

**Autorizado por**

**Gerencia General**



 Nicaragua Natural	<b>Manual de Funciones</b>
<b>Nombre del puesto: Conductor</b>	
<b>Descripción del puesto de Conductor</b>	
<b>Supervisado por: Contador administrativo</b>	
<b>Jefe inmediato: Contador administrativo.</b>	
<b>Número de personas que ocupan el cargo: 1</b>	
<b>Descripción básica del puesto:</b> Conducir vehículo asignado y apoyar a las actividades de las áreas.	
<b>Perfil de conocimientos:</b>	
<b>Títulos: Bachiller</b>	
<b>Experiencia: 1 - 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</b>	
<b>Función general del puesto:</b> Realizar las tareas que se le asignen.	
<b>Funciones Específicas del puesto:</b> La persona a desempeñar el cargo deberá cumplir con las siguientes funciones y actividades dispuestas para el mismo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar el cuidado y óptimo estado del vehículo a utilizar.</li> <li>• Conducir el vehículo que se le asigne bajo condiciones de óptima seguridad y con los reglamentos que se han estipulado.</li> <li>• Trasladar al personal según sus requerimientos.</li> <li>• Revisar, verificar y llevar control de las condiciones generales del vehículo.</li> </ul>	



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



- Conducir de manera cautelosa, respetando la ley de tránsito que rigen en nuestro país.
- Llevar a cabo todas aquellas actividades que sean requerida por el personal.
- Llevar expediente de vehículo y control de kilometraje y remitirlo a contabilidad para su resguardo.
- Realiza cualquier otra función asignada al puesto.

**Elaborado por:**

**Autorizado por**

**Gerencia General**

---

### VIII. Conclusiones

Este trabajo de investigación denominado evaluación de sistema de control interno en MIPYME del año 2019, se accedió a evaluar el control interno que dispone, que nos permitió utilizar instrumentos de análisis según las herramientas para cumplir con el objetivo de la investigación.

Durante el proceso de estudio, se identificó que cumple con el marco legal y normativo que rige nuestro país, registrándose en las entidades correspondiente según lo estipula las leyes vigentes en nuestro país.

En relación al control interno que utilizan Nicaragua Natural puedo expresar que es débil en varios aspectos, como MIPYEME requiere se realicen cambios en los procesos para facilitar las operaciones, también se necesita contar con personal capacitado en cada una de las áreas para obtener un mejor desempeño.

Como resultado de la investigación se concluyó que se debe de tener bien claro los objetivos, misión, visión de negocio y diseñar un método de evaluación y supervisión de todos los procesos administrativos, contables, financieros, operativos para medir el rendimiento y poder tomar decisiones acertadas y disminuir el riesgo el crecimiento económico de la empresa.

Se propone un manual de funciones para las áreas claves con la finalidad de que pueda ser implementado y servir de guía ante los colaboradores de un proyecto tan bonito e innovador, que facilite las actividades de las operaciones y contribuya al desarrollo y crecimiento de la MIPYEME Nicaragua Natural.

---

## **IX. Recomendaciones**

A continuación, se presenta recomendaciones después de haber evaluado el sistema de control interno de la MIPYME Nicaragua Natural.

Que la gerencia general defina sus procesos, políticas, reglamentos, código de ética con el fin de estructurar la organización que dirige, también debe de capacitarse en temas administrativos para poder tomar decisiones acertadas que mejoren la calidad de la MIPYME. Realizar de forma periódicas reuniones con todas las áreas para conocer las necesidades que van surgiendo en los procesos de operación para ir solucionado cada una de ellas.

El área de ventas debe de realizar periódicamente estadísticas e informes de ventas por productos, clientes frecuentes, ventas semanales, mensuales, trimestrales y anual para poder planificar y diseñar estrategias de ventas, publicidad, identidad del producto. También debe de coordinarse con contabilidad para salida de bodega de productos terminados, mediante elaboración de factura de productos vendidos por transferencia electrónica o efectivo, coordinar las entregas de los productos a los clientes, remitir a contabilidad el comprobante por transferencia electrónica y el efectivo de ventas a contabilidad.

Producción debe de realizar solicitud de materia prima a utilizar, informe de productos terminados, hojas de traspaso de producto elaborado a área de empaque con la finalidad de tener un control de lo que se produce y se utiliza en materia prima para que gerencia pueda adquirir la materia prima, asignar los números de lotes que se elaboraron, mantener una muestra de cada lote elaborado.

El área de empaque debe realizar solicitud de etiquetas, envases, remisión a bodega de productos terminados listos para la venta, informe de cantidad en gramos de productos que fueron envasados y cuanto producto en gramos tiene pendiente de envasar, supervisar la calidad de los empaques de los productos.

La contabilidad debe solicitar un sistema integral para el registro de las operaciones que se llevan a efecto en las diferentes áreas, también se recomienda la contratación de dos recursos para



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



---

el área de contabilidad y realizar las actividades que conlleva el registro de operaciones, recibir comprobantes de ventas por transferencia y efectivo para ser depositados y registrados, recibir en bodega la materia prima, envases y productos terminados, resguardar los documentos a su cargo, remitir a gerencia general informe de estados financieros, flujos de caja, gestión de cuentas por cobrar y por pagar, control de los activos fijos.

## X. Biografía

ACEPROYECT.ORG. Marco Legal. Recuperado de:

<https://aceproject.org/main/espanol/ei/eic.htm>

Amador, Yahaira (2020) tesis titulada: “Construcción de sistema financiero en talabartería Amador de la ciudad de Estelí” recopilada <https://repositorio.unan.edu.ni/13195/>

Armada, Fonteboa, Santos y del Toro, (2005). Programa de Preparación Económica para Cuadros. Recuperado de: [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material\\_\\_consulta\\_ci.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material__consulta_ci.pdf)

Asamblea Nacional, Ley 645 “Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado de:

[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/EC29253DD104D7D30625741D005C6C8C?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/EC29253DD104D7D30625741D005C6C8C?OpenDocument)

Asamblea Nacional. (2012). Ley 774 “Ley de Medicina Natural, Terapias Complementarias y Productos Naturales”. Recuperado de:

[http://legislacion.asamblea.gob.ni/SILEG/Gacetas.nsf/5eea6480fc3d3d90062576e300504635/2b7a70e489297a8b062579920056207e/\\$FILE/2011-10-05-%20Ley%20%20No.%20774,%20Ley%20de%20medicina%20natural,%20terapias%20complementarias%20y%20productos%20naturales%20en%20Nicaragua.pdf](http://legislacion.asamblea.gob.ni/SILEG/Gacetas.nsf/5eea6480fc3d3d90062576e300504635/2b7a70e489297a8b062579920056207e/$FILE/2011-10-05-%20Ley%20%20No.%20774,%20Ley%20de%20medicina%20natural,%20terapias%20complementarias%20y%20productos%20naturales%20en%20Nicaragua.pdf)

Asamblea Nacional Ley 822 Ley de Concertación Tributaria. Recuperado de

:[http://legislacion.asamblea.gob.ni/SILEG/Iniciativas.nsf/0/3636a2c1dc3dae260625765400600c2/\\$FILE/Ley%20No.%20822,%20Ley%20de%20concertaci%C3%B3n%20tributaria.pdf](http://legislacion.asamblea.gob.ni/SILEG/Iniciativas.nsf/0/3636a2c1dc3dae260625765400600c2/$FILE/Ley%20No.%20822,%20Ley%20de%20concertaci%C3%B3n%20tributaria.pdf)

Asamblea Nacional, Decreto N°455 “Plan de Arbitrio Municipal”. Recuperado de :

<http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/b92aaea87dac762406257265005d21f7/42a072c45ff3ad8a06257d5b005b7c6c?OpenDocument>

Arens, Elder, Beasley.2007. Auditoria en un Enfoque integral recuperado de:  
<https://www.serviciocontablenicaragua.com/wp-content/uploads/2020/07/auditoria-un-enfoque-integral-11ma-ed-alvin-a-arens-randal-j-elder-mark-s-beasley-libro-de-maestrc3ada.pdf>

Blanca Anunziatta y Crespo Coronel Marlon Fernando Suárez Briones (2014) Tesis de “Elaboración e Implementación de un Sistema de Control Interno, caso “Multitecnos S.A.” de la ciudad de Guayaquil para el periodo 2012- 2013”. Recuperado de:  
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/258/1/T-ULVR-0232.pdf> .

Diccionario Real Academia Española. Significado de Riesgo. Recuperado de:  
<https://dle.rae.es/riesgo?m=form>

EMPRENDEPYME.NET, Tipos de Riesgos Empresariales. Recuperado de:  
<https://www.emprendepyme.net/tipos-de-riesgos-empresariales.html#:~:text=Los%20riesgos%20externos%20de%20una,Ciclo%20econ%C3%B3mico.>

Gilberto Gonzales Sánchez, 2012. Manual de Funciones. Recuperado de:  
<https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicic3b3n-del-manual-funciones.pdf>

Hipodec.up.edu.mx. (2019). *Definición del control interno y sus componentes*. Recuperado de: <https://hipodec.up.edu.mx/blog/definicion-control-interno-y-componentes>

Juan Ramón Santillana, Tercera Edición, 2013. Auditoria Interna. Recuperado de:  
<https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2012/04/auditoria-interna-juan-ramc3b3n-santillana.pdf>

Marco Núñez. 2019. Importancia del manual de organización y funciones. Recuperado de: <https://churakuyweb.wixsite.com/churakuy/post/la-importancia-del-manual-de-organizaci%C3%B3n-y-funciones>



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



María Eugenia Vivanco Vergara (2017). Los Manuales de Procedimientos como Herramientas de Control Interno de una Organización. Recuperado de:  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

Matias Riquelme, 2007 Administración de riesgos (definición, pasos y objetivos). Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/administracion-de-riesgos/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20se%20entiende%20por%20riesgo,capacidad%20de%20identificar%20y%20aprovechar.>

Miguel Duhalt Krauss. (1977). Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. México: UNAM <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/4/1614/5.pdf>

Monise C.B. (2017). *Matriz de Riesgo*. Recuperado de:  
<https://blogdelocalidad.com/que-es-una-matriz-de-riesgo/>

Normas internacionales de auditoría. Recuperado de:  
<https://www.auditool.org/glosario/control-interno> y  
<https://Users/Admin/Downloads/Normas%20Internacionales%20de%20Auditoria%20CPT.pdf>

Roberto Brenes, 2015. Las PYMES y su aporte al desarrollo económico de Nicaragua. Recuperado de  
[http://www.bolsadenoticias.com.ni/2015/Agosto/05/opinion.html#:~:text=Las%20PYMES%20son%20consideradas%20a,fuente%20de%20muchas%20actividades%20innovadoras.&text=Una%20de%20las%20cosas%20que,desarrollo%20\(I%20%2B%20D\).](http://www.bolsadenoticias.com.ni/2015/Agosto/05/opinion.html#:~:text=Las%20PYMES%20son%20consideradas%20a,fuente%20de%20muchas%20actividades%20innovadoras.&text=Una%20de%20las%20cosas%20que,desarrollo%20(I%20%2B%20D).)

Significados.com. (2017). *Que es el Riesgo*. Recuperado de:  
<https://www.significados.com/riesgo/>

Ricardo Castillo en el blog Grandes PYME. Recuperado de:  
<https://www.grandespymes.com.ar/2010/06/18/realidad-pyme-en-nicaragua/>





## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



---

Toruño, Jaroslac y Salguera,Ronald. Tesis titulada “Propuesta de Manual de Funciones para la Oficina de Planta Física y Mantenimiento de la UNAN-Managua, Recinto Universitario Rubén Darío de Mayo a junio de 2014”. recuperado de:<https://repositorio.unan.edu.ni/5385/1/69480.pdf>

Roxana Zambrano Bachon. Guayaquil 2011, tesis “Diseño de manual de procedimientos para el departamento de operaciones y logística en la compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011” recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1644/13/UPS-GT000216.pdf>



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



---

### XI.- Anexo



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



### Anexo 01: Preguntas al Área operativa

Dirigido a colaboradores de Nicaragua Natural, micro empresa dedicada al rubro de elaboración de cosméticos orgánicos ubicados en la ciudad de Masaya en régimen de cuota fija.

**Objetivo general:** conocer las actividades cotidianas, procedimientos de controles internos que se en el área de producción

### ÁREA OPERATIVA

DATOS GENERALES			
Nombre:			
Edad:		Sexo:	
Nivel Académico			
1. ¿Nombre el cargo que desempeña?			
2. Salario devengado			
3. ¿Se encuentra en nómina o presta servicio profesional?			
4. ¿Se encuentra inscrito al seguro social?			
5. Usted firmo contrato al iniciar su relación laboral con NICARAGUA NATURAL			
6. ¿Conoce usted la política de la empresa?			
7. ¿Se le facilito manual de procedimientos, normas?			
8. ¿Tiene conocimientos de sistema de control interno y cuales aplica usted a sus actividades?			
9. ¿Qué actividades realizas?			
10. ¿Con quién coordina la ejecución de las actividades que realiza?			
11. ¿Como califica la ejecución de las actividades de la empresa?			
12. ¿Cuáles son las dificultades que observa usted, tiene la empresa?			
13. ¿Describa las actividades que realiza?			

## Anexo 02: Preguntas al Área de ventas

Preguntas dirigidas al personal de ventas y analizar que controles internos utilizan en sus labores diarias.

<b>DATOS GENERALES</b>			
Nombre:			
Edad:		Sexo:	
Nivel Académico			
1. ¿Nombre el cargo que desempeña?			
2. Salario devengado			
3. ¿Se encuentra en nómina o presta servicio profesional?			
4. ¿Se encuentra inscrito al seguro social?			
5. Usted firmo contrato al iniciar su relación laboral con NICARAGUA NATURAL			
6. ¿Conoce usted la política de la empresa?			
7. ¿Se le facilito manual de procedimientos, normas?			
8. ¿Tiene conocimientos de sistema de control interno y cuales aplica usted a sus actividades?			
9. ¿Realiza reporte de ventas anuales, mensuales, semanales?			
10. ¿Cuenta con estadísticas de ventas?			
11. ¿Realiza con anticipación su actividad a realizar durante el mes?			
12. Describa las dificultades que se le presenta en el ejercicio de sus labores.			
13. ¿Cuál es el proceso de entrega de los productos a los clientes?			



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



### Anexo 03: Cuestionario a Área contable administrativa.

Preguntas realizadas a la persona que se encarga de llevar los registros contables

DATOS GENERALES			
Nombre:			
Edad:		Sexo:	
Nivel Académico			
1. ¿Nombre el cargo que desempeña?			
2. Salario devengado			
3. ¿Se encuentra en nómina o presta servicio profesional?			
4. ¿Se encuentra inscrito al seguro social?			
5. Usted firmo contrato al iniciar su relación laboral con NICARAGUA NATURAL			
6. ¿Conoce usted la política de la empresa?			
7. ¿Se le facilito manual de procedimientos, normas?			
8. ¿Tiene conocimientos de sistema de control interno y cuales aplica usted a sus actividades?			
9. ¿Se lleva registro de entradas y salidas de personal?			
10. ¿Lleva registro de las vacaciones y realiza programación de vacaciones?			
11. ¿Existen contratos firmados de los empleados?			
12. ¿Están registrados ante el INSS?			
13. ¿Existe revisión y evaluación de expediente de personal?			
14. ¿Existe control de activos?			
15. ¿Se realiza préstamo a colaboradores como beneficios?			
16. ¿Lleva registro contable?			
17. ¿Utiliza libros diarios y mayor para registrar las operaciones contables?			
18. ¿Están actualizados?			
19. ¿Realiza arquezos de caja chica? ¿Existe un formato?			



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



---

20. Los pagos que se realizan son revisados y autorizados
21. Realiza conciliación de inventario
22. Las operaciones registradas cuentan con la documentación necesaria y adecuada. Detalle los soportes que utiliza
23. ¿Existe restricción y resguardo de documentación y efectivo?
24. ¿Se lleva registro de las prestaciones acumuladas por pagar?
25. ¿Se realiza presupuestos anuales?
26. En caso de ser afirmativa su respuesta. Son comparados el presupuesto proyectado con lo ejecutado

**Anexo 04: Preguntas a Gerencia general**

Preguntas realizadas al Gerente General y dueño del negocio para analizar el grado de conocimientos de controles internos y los beneficios que estos aportan a su empresa.

<b>DATOS GENERALES</b>			
Nombre:			
Edad:		Sexo:	
Nivel Académico			
1. ¿Nombre el cargo que desempeña?			
2. Salario devengado			
3. ¿Existe en la empresa organigrama, misión, visión, valores?			
4. ¿La empresa cuenta con un sistema de detección de riesgo?			
5. ¿Los canales de comunicación están debidamente definidos?			
6. ¿Están definidos los cargos y puestos en la empresa?			
7. ¿La empresa cuenta con área de recursos humanos?			
8. ¿La empresa tiene control para contratación de los colaboradores?			
9. ¿Qué medio de comunicación utiliza con sus colaboradores? Memorándum u otros. ¿En caso de ser otros especificar?			
10. ¿Las medidas que se implementan para la asignación de responsabilidades se hacen de forma verbal o escrita?			
11. ¿Quien ejerce las autoridades en la empresa para orientar responsabilidades?			
12. ¿La empresa realiza evaluación de controles internos?			
13. ¿Los colaboradores cumplen con los objetivos de la empresa?			
14. Se le asigna a los colaboradores los activos en custodia para laborar?			
15. ¿Qué tipo de formato de custodia de activos se le entrega a sus colaboradores?			
16. ¿Existe flujo de información entre los dueños de la empresa y sus colaboradores?			



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



---

17. ¿Existe proceso o procedimientos para compras?
18. ¿Se selecciona al personal adecuado con su capacidad profesional?
19. Se capacita al personal de nuevo ingreso que va a laborar en la empresa
20. ¿Cómo se evalúa al personal? Trimestral, anual o periódicamente
21. Se lleva expediente que contenga historial de cada colaborador. Solicitud de empleo, currículum vitae, cedula, record de policía, tarjeta de control de vacaciones, solicitud de permiso.
22. ¿Se encuentra inscrito ante el MIFIC?
23. ¿Participa en las ferias que promueve el estado?
24. ¿La empresa tiene RUC?
25. ¿La empresa cumple con las leyes y normas del estado? INSS, DGI, ALCALDIA, MITRAB

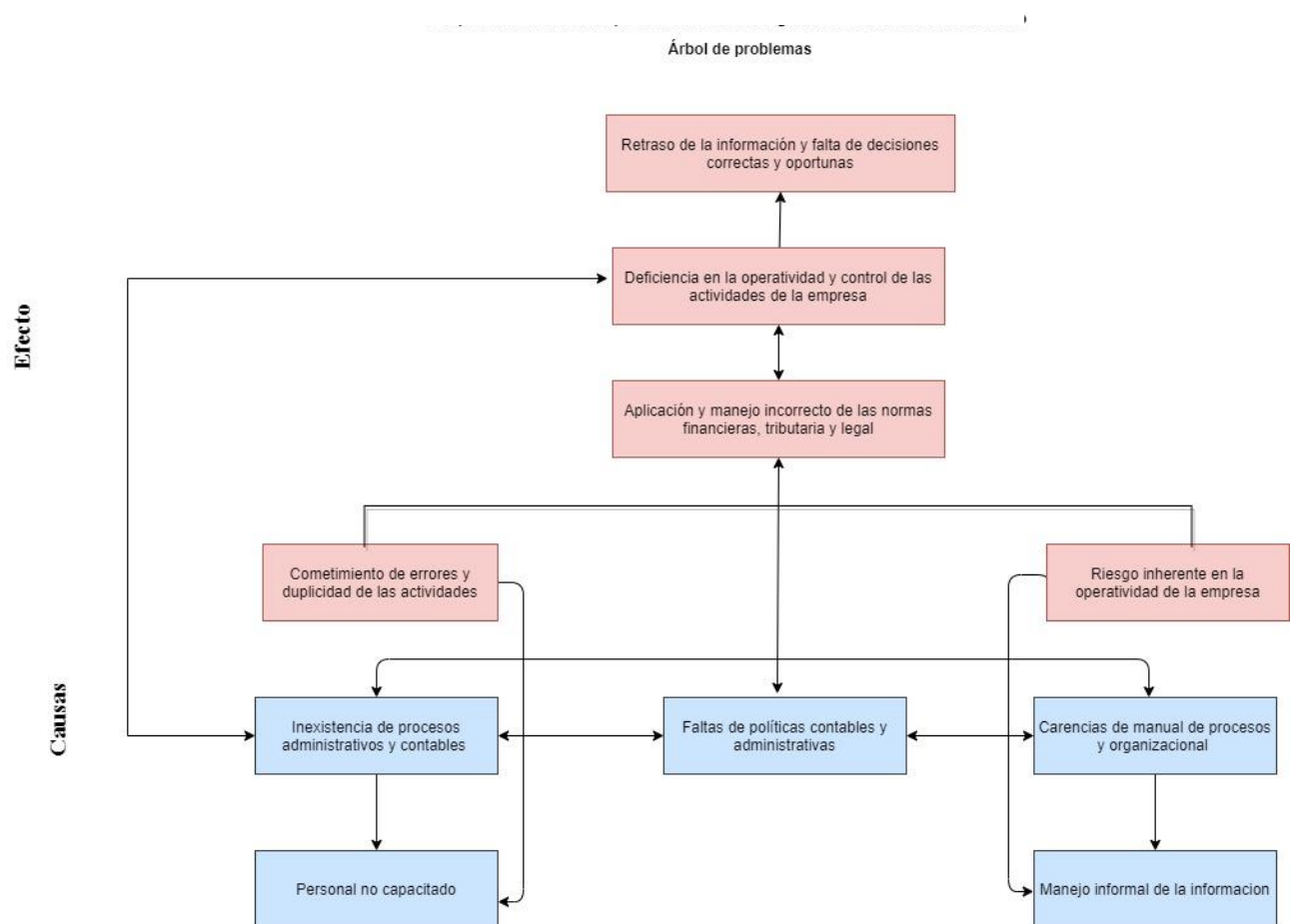


**Anexo N° 05: Guía de verificación documental**

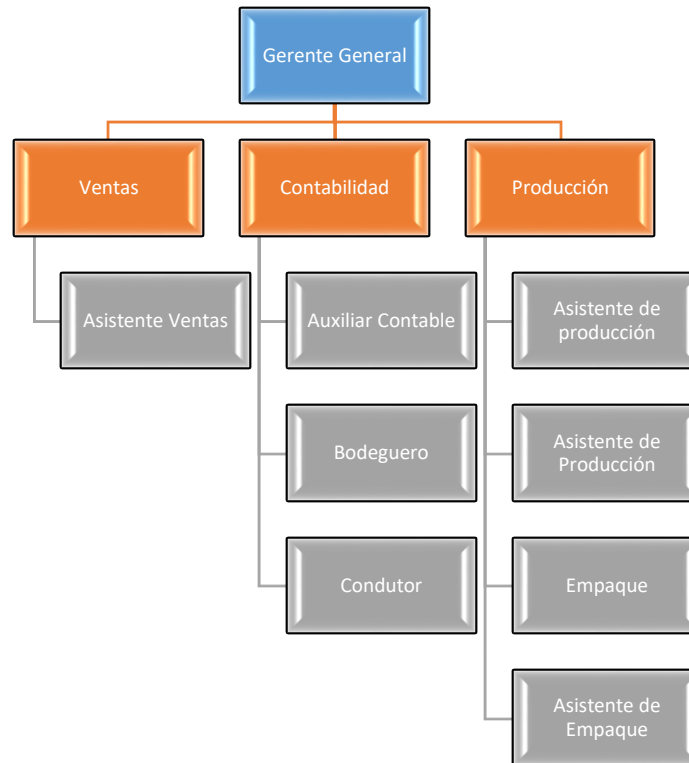
N°	Documentos y soportes	SI	NO	Observaciones
01	Existe un organigrama donde se observe las directrices		✓	
02	Nicaragua Natural tiene Cédula Ruc, matricula anual de las actividades de operación.	✓		
03	Sus obligaciones fiscales se encuentran al día.	✓		
04	Nicaragua Natural cuenta con una misión, visión, objetivos y valores.	✓		Los misión y visión se redactó como parte de los requisitos para tramites de solicitud de Registro Sanitario. Pero no son de conocimiento del personal.
05	Existe un reglamento interno que las funciones del personal.		✓	
06	Existe de expediente personal de los colaboradores donde se puede constatar la información académica y experiencia		✓	Solo tres personas tienen contrato, pero no está actualizado, sus salarios y sus funciones no corresponde con sus actividades actuales.  No existe soporte que valide la formación académica ni experiencia laboral.

07	Se realiza informe de venta de forma periódica.		✓	El personal de venta no dispone de un modelo para informar las ventas que realizan. Todo se hace por whatapps.
08	Se realiza arqueos de caja.		✓	No existe documento de arqueo de ventas en efectivo.
09	Se realiza hoja de salida de productos terminados.		✓	
10	Se factura los productos vendidos.	✓		Se factura únicamente a distribuidores que lo soliciten, ventas al detalle no son facturadas.
11	Existen un proceso documentado de compras de materia prima, envases y otros.		✓	
12	Existe un control sobre los inventarios existentes.		✓	
13	Existe un procedimiento escrito por parte de producción sobre elaboración de los productos.		✓	
14	Los registros contables se encuentran al día.		✓	Se observo que existen egresos que no tienen soporte que valide la salida de efectivo.

Anexo 06: Causas y Efectos del Problema



## Anexo 07: Propuesta de estructura organizacional





---

## **Anexo 08: Propuesta de reglamento interno de Nicaragua Natural**

### **Deberes del personal**

1. Respetar las horas laborales que inician desde las 08:00 am hasta las 12:00 pm reanudando a 1:00 pm hasta las 06:00 pm. Salvo los casos especiales autorizados.
2. Se labora de lunes a viernes. Salvo cuando existan pedidos y se requiera trabajar en fin de semana el cual será retribuido según lo estable la ley del código vigente.
3. Se exige confidencialidad en la elaboración y proceso internos de fabricación de nuestros productos y alguna otra información que dañe o perjudique a la empresa.
4. Las horas extras realizadas serán pagadas en nómina, junto con su pago de salario quincenal.
5. Los permisos serán solicitados con dos días de anticipación vía correo electrónico. Salvo aquellas emergencias las cuales debe de notificar a lo inmediato a su superior.
6. Cuidar los útiles, instrumentos y materiales para la ejecución de sus labores.
7. Respetar a sus compañeros de trabajos y guarda un ambiente armonioso y estable.

Cumplir con lo establecido en el código del trabajo Capítulo V, artículo 18.

Artículo 18.- Además de las contenidas en otros artículos de este código, los trabajadores tienen las siguientes obligaciones:

- a) Realizar el trabajo en el modo y tiempo convenidos con el empleador;
- b) Cumplir con las jornadas, horario de trabajo, con las órdenes e instrucciones de trabajo del empleador;
- c) Procurar el incremento de la producción y de la productividad, en su caso;
- d) Observar una conducta respetuosa con el empleador y con sus compañeros de trabajo, evitando riñas y llegar a vías de hecho;
- e) Guardar el debido sigilo acerca de secretos técnicos, comerciales y de fabricación de la empresa;



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



- f) Utilizar los bienes, recursos y materiales con el cuidado debido, para los fines que fueron destinados y restituir el equipo de trabajo o vivienda, en su caso, una vez concluido el trabajo para que les fueron proporcionados;
- g) Prestar el auxilio necesario en caso de siniestro o riesgo inminente en que peligren los intereses de la empresa o de sus compañeros de trabajo;
- h) Asistir a los cursos y demás actividades de capacitación o adiestramiento que se convengan con el empleador;
- i) Cumplir con las medidas que correspondan para evitar riesgos y accidentes de trabajo;
- j) No trabajar bajo los efectos de bebidas alcohólicas, de drogas o en otra condición análoga;
- k) No portar arma de cualquier tipo durante el trabajo, salvo aquellas que puedan utilizarse en función de la ocupación que desempeñan;
- l) No someter a ofertas ventajosas o amenazas de represalias a otro trabajador con el fin de obligarle a tener relaciones sexuales y;
- m) En general, todas aquellas que se deriven del contrato, la convención colectiva y el reglamento interno de trabajo

### **Obligaciones de la empresa, según lo establece el código vigente:**

Artículo 17.- Además de las obligaciones contenidas en otros artículos de este código, los empleadores están obligados a:

- a) Pagar el salario por el trabajo realizado en el modo y tiempo convenidos con el trabajador;
- b) Respetar el derecho a la libre elección de profesión u oficio y no exigir ni aceptar cualquier clase de pago para emplear al trabajador ni elaborar listas discriminatorias o realizar prácticas que restrinjan o excluyan las posibilidades de colocación de los trabajadores;
- c) Guardar a los trabajadores la debida consideración y respeto absteniéndose de malos tratos de palabra, obra u omisión y de todo acto que pudiera afectar su dignidad y su decoro;
- d) Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios y adecuados para ejecutar el trabajo convenido, sin perjuicio de que para determinadas obras o trabajos de especial naturaleza el trabajador pueda acordar con el empleador el uso de sus propias herramientas;



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



- 
- e) No retener las herramientas u objetos del trabajador a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
  - f) No permitir que se dirija o se realice y desarrolle la actividad laboral bajo los efectos de bebidas alcohólicas, influencia de drogas o cualquier otra condición análoga;
  - g) No portar ni permitir la portación y uso de armas de cualquier tipo en los lugares de trabajo, excepto en los casos de personas que estén facultadas para ello por la naturaleza de sus funciones;
  - h) No descontar al trabajador el salario correspondiente al tiempo que se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
  - i) Conceder a los trabajadores, sin descuento de salario y beneficios sociales, el tiempo necesario para que puedan concurrir ante las autoridades, cuando hubieren sido legalmente citados a declarar como testigos, o en su calidad de demandantes o demandados en casos judiciales y administrativos;
  - j) Respetar la jornada de trabajo, conceder los descansos establecidos y fijar el calendario laboral en un lugar visible del centro de trabajo;
  - k) Establecer y llevar los registros, expedientes laborales y demás documentos en la forma que estipule el Ministerio del Trabajo; y certificar a pedido del trabajador el tiempo trabajado, ocupación desempeñada y salario devengado;
  - l) Permitir el acceso a los lugares de trabajo de los inspectores del trabajo debidamente identificados y suministrar la información que sea oficialmente solicitada;
  - m) Permitir el acceso de los dirigentes o asesores del sindicato debidamente acreditados a los centros de trabajo y que se les suministre la información pertinente, vinculada a los conflictos y asuntos laborales atendidos por ellos;
  - n) Cumplir con las leyes y convenios colectivos que regulan el derecho de los trabajadores de participar en la gestión de las empresas;
  - o) Velar porque los trabajadores no sean violentados en sus derechos morales ni objeto de acoso o chantaje sexual;
  - p) Cumplir en general con todas las obligaciones que se deriven del cumplimiento de las disposiciones de este código, legislación laboral, convenciones colectivas, reglamento



## Evaluación del control interno a la MIPYME Nicaragua Natural para el año 2019



interno de trabajo y de los fallos judiciales y arbitrales y de los convenios de la OIT ratificados por Nicaragua.

El incumplimiento de reglamento incurrirá en faltas y sanciones las cuales serán evaluadas e informadas y agregadas a su expediente personal.

### **Clasificación de las faltas:**

**Faltas leves.** Se consideran como falta leve el incumpliendo del horario de trabajo, ausencia o falta de asistencia injustificadas, actitudes o palabras desconsideradas contra otras personas de la empresa. Se trata de conductas contrarias a la convivencia en el día a día de la empresa, pudiendo causar un perjuicio leve en la empresa e, incluso, entre compañeros, afectando al clima laboral. Ante una falta leve, la sanción suele consistir en una amonestación verbal y escrita.

**Faltas graves.** Pueden conllevar suspensión del empleo y el sueldo de hasta 7 días. Un ejemplo de falta grave sería, por ejemplo, faltar 2 días enteros al trabajo en el plazo de 1 mes sin justificación, presentarse en estado de ebriedad, reincidir durante 3 meses llegadas tardes o no asistir a laborar sin justificación alguna.

**Faltas muy graves.** Podrá prescindir de sus servicios si el caso lo amerita.