



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí
Departamento de Economía y Finanzas

**Incidencia del Control Interno Administrativo en la productividad de la
Fábrica de Tabacos Nica Sueño S.A de la ciudad de Estelí, en el período
2019–2020**

**Trabajo de seminario de graduación para optar
al grado de**

Licenciado en la carrera de Banca Y finanzas

Autores

Luby Jamileth Moreno Peralta
Jose Daniel Colindres Hernández
Cristel Elizabeth González Cruz

Tutor

Msc. Julio Rafael Berríos Noguera

Estelí, 10 de febrero 2022



DEDICATORIA

A Dios

Primeramente, a Dios por habernos permitido llegar hasta este punto y darnos salud y proveer lo necesario para seguir adelante día a día, para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A nuestros Padres

Por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos han permitido ser personas de bien, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan, pero más que nada, por su amor.

Docente

Por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales, y habernos llevado pasó a paso en el aprendizaje para desarrollarnos en el ámbito laboral de manera eficiente y eficaz.

AGRADECIMIENTO

Dios

Por darnos la oportunidad, la fortaleza, los medios materiales y humanos para superar los obstáculos a lo largo de nuestra carrera, por brindarnos una vida llena de aprendizajes y experiencias.

Nuestros padres

Que han dado todo el esfuerzo para que ahora estemos culminando esta etapa de nuestra vida y darles las gracias por apoyarnos en todos los momentos tanto fáciles como difíciles, ellos siempre han estado junto a nosotros y gracias a ellos somos lo que ahora somos y con el esfuerzo de ellos y nuestro esfuerzo ahora podemos ser grandes profesionales y un gran orgullo para ellos y para todos los que confiaron en nosotros.

Docente

Por la orientación y ayuda que nos brindó para la realización de este trabajo.

Fábrica

Por permitirnos conocer sus actividades y brindarnos la información necesaria para llevar a cabo este trabajo. Y a todos aquellos que ayudaron directa o indirectamente a realizar este documento.

VALORACION DEL DOCENTE



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Estelí, 22 de enero del 2022

Juan Carlos Benavides
Director del departamento de Ciencias empresarial
y administrativa
FAREM-Estelí, UNAN-Managua

Reciba mis más respetuosos saludos.

Por este medio estoy autorizando la presentación en pre defensa del tema del trabajo de seminario de graduación de investigación titulado: Incidencia del Control Interno Administrativo en la productividad de la Fábrica de Tabacos Nica Sueño S.A de la ciudad de Estelí, en el período 2019-2020, que se inscribe en la línea de investigación: _CEC-2 Organizaciones, gobierno y economía nacional y la sub línea CEC-2.3 Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones

Este trabajo ha sido realizado por los estudiantes de la carrera de Banca y Finanzas:

	Numero de carnet
Luby Jamileth Moreno Peralta	17506055
Jose Daniel Colindres Hernández	17506077
Cristel Elizabeth González Cruz	17501710

Atentamente,

Msc. Julio Rafael Berríos Noguera
Número ORCID
FAREM-Estelí, UNAN-Managua

Cc/Archivo



**Regional Multidisciplinaria, FAREM- ESTELÍ
2022: “Vamos por más victorias educativas”**

Estelí, 23 de enero 2022

CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Incidencia del Control Interno Administrativo en la Productividad de la Fábrica de Tabacos Nica Sueño S.A de la ciudad de Estelí, en el período 2019-2020**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en la carrera de Banca y Finanzas.

Los autores de este trabajo son **MORENO PERALTA LUBY JAMILETH**, carnet N° 17506055, **COLINDRES HERNANDEZ JOSE DANIEL**, carnet N°17506077 y **GONZÁLEZ CRUZ CRISTEL ELIZABETH**, carnet N°17501710; y fue realizado en el II semestre del año 2021, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la carrera de Banca y Finanzas, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

Msc. Julio Rafael Berríos Noguera
Número 001-310863-0000U
FAREM-Estelí, UNAN-Managua

Cc/Archivo

RESUMEN

El tema abordado en este seminario trata sobre Incidencia del Control Interno Administrativo en la Productividad de la Fábrica de Tabacos Nica Sueño S.A de la ciudad de Estelí, en el período 2019-2020, con el propósito de evaluar los procedimientos de Control Interno Administrativo para verificar las debilidades que presenta la empresa.

La importancia de los Procedimientos de Control Interno Administrativo que debe seguir una empresa es para regular la actuación de los empleados, las actividades que realizan y poner en práctica los conocimientos que ayuden a la toma de decisiones para tener como resultado una Productividad positiva.

Los resultados obtenidos indican que no existe un adecuado Control Interno administrativo en la Productividad y es de vital importancia que se considere la implementación de estrategias que garantice la mejora continua de la productividad y la eficacia de los procedimientos administrativos y financieros en la fábrica de tabaco, esto para que permita conocer el funcionamiento interno de la fábrica, como es la descripción de tareas y requerimiento de los puestos responsables en la ejecución de actividades.

SUMMARY

The topic addressed in this seminar deals with the Incidence of Internal Administrative Control on the Productivity of the Tobacco Factory Nica Sueño SA in the city of Estelí, in the period 2019-2020, with the purpose of evaluating the Internal Administrative Control procedures to verify the weaknesses of the company.

The importance of the Internal Administrative Control Procedures that a company must follow is to regulate the actions of the employees, the activities they carry out and put into practice the knowledge that helps decision-making to result in a positive Productivity.

The results obtained indicate that there is no adequate Internal Administrative Control in Productivity and it is vitally important to consider the implementation of strategies that guarantee the continuous improvement of productivity and the effectiveness of administrative and financial procedures in the tobacco factory. this so that it allows knowing the internal functioning of the factory, such as the description of tasks and the requirement of the positions responsible for the execution of activities

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
VALORACION DEL DOCENTE	4
RESUMEN.....	6
I. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Antecedentes.....	14
1.2. Planteamiento del problema.....	17
1.3. Formulación del problema	18
1.3.1. Pregunta Problema	18
1.3.2. Sistematización del problema	18
1.4. Justificación	19
II. OBJETIVOS.....	20
2.1. Objetivo general	20
2.2. Objetivos específicos.....	20
III. FUNDAMENTACION TEÓRICA	21
3.1. Control Financiero	21
3.1.1. Definición	21
3.1.2. Objetivos del control financiero.....	21
3.1.3. Importancia del control financiero	25
3.1.4. Características del control financiero	28
3.1.5. Tipos de control financiero.....	28
3.1.6. Origen y evolución del control financiero	29
3.1.7. Fases del control financiero	30
3.1.8. Herramientas del control financiero	31
3.2. Administración financiera	33
3.2.1. Definición	33
3.2.2. Importancia	33
3.2.3. Características	34
3.2.4. Procesos.....	34

3.2.5. Evaluación	35
3.3. Gestión financiera.....	37
3.3.1. Definición	37
3.3.2. Objetivos.....	37
3.3.3. Importancia	37
3.3.4. Evaluación	38
3.4. Finanzas.....	38
3.4.1. Definición	38
3.4.2. Naturaleza de finanzas	39
3.4.3. Importancia	39
3.4.4. Tipos de finanzas.....	39
3.4.5. Características	40
3.5. Producción.....	40
3.5.1. Definición	40
3.5.2. Importancia	40
3.5.3. Tipos de producción.....	41
IV. SUPUESTO	44
4.1. Supuesto	44
4.2. Matriz de Categorías y Subcategorías	45
V. DISEÑO METODOLÓGICO.....	47
5.1. Enfoque de Investigación	47
5.2. Tipo de investigación.....	47
5.3. Área de Estudio.....	48
5.4. Población y muestra	49
5.4.1. Población	49
5.4.2. Muestra	49
5.4.3. Tipo de muestreo	49
5.4.4. Criterios de Selección	49
5.4.5. Unidad de análisis.....	50
5.4.6. Técnicas de recolección de datos	50
5.4.6.1. La entrevista	50

5.4.6.3. Revisión documental.....	50
5.4.6.4. Guía de observación.....	51
5.4.7. Etapas de investigación	51
5.4.7.1. Investigación documental.....	51
5.4.7.2. Elaboración de instrumentos.....	51
5.4.7.3. Trabajo de campo	51
5.4.7.4. Elaboración del documento final	51
VI. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	52
VIII.RECOMENDACIONES	73
IX. BIBLIOGRAFÍA	74
X. ANEXOS.....	77
10.1. Cuadro de diagnóstico	77
10.2. Bosquejo	79
10.3. Cronograma de actividades	80
10.4. Entrevista	82
10.5. Entrevista	84
10.7. Guía de observación documental.....	88
10.5. Fotografías de la fábrica de tabaco Nica Sueño S.A.....	89

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1 Procedimiento de control interno administrativo.....	52
Gráfico 2 Organigrama de la Fabrica.....	54
Gráfico 3 ¿Está de acuerdo con los controles de procesos aplicados en el departamento de producción?.....	58
Gráfico 4 ¿Están sus responsabilidades claramente definidas?.....	59
Gráfico 5 ¿Cómo considera que se encuentra la productividad de la empresa?.....	60
Gráfico 6 ¿Se realiza capacitaciones al departamento de producción para incrementar la productividad?.....	61
Gráfico 7 ¿ Está de acuerdo con los procedimientos de producción aplicados?.....	62
Gráfico 8 ¿ Cree que es necesario reestructurar el proceso de producción?.....	63

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación sobre la incidencia del control interno administrativo en la productividad de la fábrica de tabacos Nica Sueño S.A. ubicada en la ciudad de Estelí, en el período 2019-2020, consiste en brindar a la empresa un instrumento de información para mejorar la calidad tanto organizacional como económica obteniendo un resultado positivo para la misma.

Las medianas empresas tabacaleras en la ciudad de Estelí representan el crecimiento empresarial y constituyen la base fundamental para una economía sólida, sin embargo presentan una serie de debilidades siendo una de las principales y más importantes la dificultad para determinar desde los costos hasta las ganancias de producción aunque lleven algunos registros contables esto no les permite determinar correctamente sus controles administrativos teniendo como resultado una incidencia en la rentabilidad.

Con el fin de presentar la información de manera organizada y facilitar su comprensión el informe se encuentra estructurado en capítulos los que se detallan a continuación:

El capítulo uno, incluye los antecedentes de la incidencia del control interno administrativo en la productividad en diferentes empresas, recopila la información más importante relacionada con el planteamiento del problema, formulación del problema y justificación.

El segundo capítulo contempla el objetivo general y objetivos específicos que sirven de guía en el proceso investigativo.

El tercer capítulo se desarrolla el marco teórico el cual se expone elementos teóricos tales como: control financiero, administración financiera, gestión financiera, finanzas y productividad siendo ejes principales para la investigación.

Cuarto capítulo contiene el supuesto de investigación considerada como una explicación al problema planteado, comprende la matriz de categoría y subcategoría que sirvieron de guía para nuestra investigación.

El capítulo cinco compuestos por la metodología utilizada, tipo de estudio, muestra de investigación, unidades de análisis, técnicas de recolección de datos y etapas de la investigación.

El capítulo seis describe los resultados de los objetivos planteados.

El capítulo siete y ocho describe las conclusiones y recomendaciones obtenidas durante el desarrollo de la investigación.

Luego siguen los anexos diseñados a normativas actuales de FAREM-ESTELÍ y fotos actuales de la fábrica de tabaco Nica Sueño S.A.

1.1. Antecedentes

En relación al tema de investigación que es: Incidencia del Control Interno Administrativo en la Productividad de la Fábrica de Tabacos “Nica Sueño” S.A. de la ciudad de Estelí, en el período 2019-2020, no se encontró trabajos realizados en ella, es decir está es la primera investigación efectuada en esta empresa.

El tema de investigación está enmarcado dentro del ámbito de control interno, específicamente en los puntos administrativos – financiero y productividad; la fábrica de tabacos “Nica Sueño” S.A. se ubica en la ciudad de Estelí. Para la realización de este trabajo se consultaron estudios vinculados con el tema de estudio, en el Repositorio UNAN-Managua, este problema no ha sido tratado con el mismo enfoque, pero si con temas relacionados tales como:

Un primer estudio como base de nuestra investigación, se detectó que era necesario agregar tesis o investigaciones realizadas en el extranjero que sirvieran como referencia para guiar el tema a tratar, de esta manera se encontró un trabajo de tesis relacionado con el tema: Análisis financiero de la empresa Acrux C.A Guayaquil en el periodo 2016. Teniendo como principal objetivo analizar la situación financiera para proponer procedimientos que permitan mejorar la gestión de la empresa ACRUX C.A domiciliada en la ciudad de Guayaquil. Periodo 2016.

Llegando a la conclusión en el que diagnóstico realizado mediante indicadores financieros y observaciones de campo demostró la situación financiera y los problemas, por los cuales está atravesando la empresa al no contar con un sistema de control interno, procedimientos contables y una estructura organizacional definida. (MADELEINE, 2016)

Un segundo estudio encontrado en territorio nacional con el tema: Gestión en el Área Financiera de las Empresas de Matagalpa en el año 2014. Teniendo como objetivo principal Evaluar la Incidencia de la Gestión en el Área Financiera de la Institución Centro Promocional Cristiano por la Paz y la vida del Municipio de Matagalpa, en el I Semestre del año 2014. (Blandón, 2015)

Llegando a la conclusión de que las funciones del área financiera se basan en la administración de los recursos económicos tomando decisiones que disminuyan el riesgo de pérdidas y maximicen las ganancias a obtener y que la incidencia en la gestión financiera para la obtención de financiamientos es muy poca ya que trabajan directamente con organismo internacional el cual le provee el financiamiento a un bajo interés.

Un tercer estudio encontrado en la localidad está relacionado con el tema: “Análisis financiero en la empresa tabacalera de municipio de Estelí durante el primer semestre del

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN- Managua

año 2018”. Elaborada por (Ramírez, Molina, & Monzón, 2018). Teniendo como principal objetivo: Analizar la situación financiera en las empresas PENZA S.A y TABANICA S.A, en el municipio de Estelí durante el primer semestre del año 2018. Llegando a la conclusión de que la empresa presento manejo y control inadecuado de las compras de materiales, en esta empresa no se considera importante tomar como referencia los estados financieros para la planeación, ha debido a que se tiene la percepción de que si se trabaja con capital propio no puede presentar debilidades.

Un cuarto estudio encontrado como base de nuestra investigación está relacionado con el tema: Aplicación de los instrumentos financieros y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa Plasencia Cigars S.A en el periodo 2017-2018. Teniendo como principal objetivo Analizar los instrumentos financieros para determinar su influencia en la toma de decisiones en la empresa Plasencia Cigars S, A de la ciudad de Estelí, llegando a la conclusión que la toma de decisiones basada en el análisis financiero es una forma de garantizar el rendimiento esperado en una determinada inversión, la necesidad de que la empresa funcione de mejor forma dentro de su estructura organizacional deberá retomar diferentes áreas de las empresas para que su crecimiento sea más rápido y exista una toma de decisión a nivel empresarial para que a los socios mayoristas se les facilite la toma de decisiones. (Castillo, Centeno, & Martinez, 2019)

Un quinto estudio como base de nuestra investigación, está relacionado con el tema: Producción y Control de calidad de los puros destinados al mercado internacional de la fábrica PENZA S.A con sede en la ciudad de Estelí, Nicaragua. Periodo 2017-2018. Teniendo como principal objetivo Determinar el comportamiento del proceso de producción y control de calidad de los productos terminados para la elaboración de una propuesta de estrategias organizativas que reduzcan las pérdidas e incremente los volúmenes de exportación al mercado internacional. Período 2017-2019, llegando a la conclusión que los factores que influían en el deterioro de los puros es la mala manipulación de los productos, el amarre de los mazos, la falta de cajuelas, al almacenarlos en el cuarto frio las capas se deterioran más de lo normal, lo cual lleva a una gran pérdida monetaria. Además, se comprobó que en el área administrativa existe sobre carga de trabajo y da resultados negativos en las funciones. (Dorwing, Winstong, & Darling, 2020)

Los temas anteriores que se han tomado como antecedentes están relacionado al análisis e interpretaciones financieras, toma de decisión, aplicación de instrumentos financieros, control de calidad, cabe señalar que dichos trabajos son similares al tema planteado; sin embargo, la diferencia está en el giro financiero que le dieron a cada una de ellas, en el presente caso se analizara el control interno administrativo financiero y sus efectos en la rentabilidad de la fábrica de Tabacos Nica Sueños muy poco analizado en las empresas del sector Tabaco y poder obtener resultados positivos en su situación financiera.

Los trabajos antes mencionados se diferencian de la investigación en curso, en que las investigaciones se centraron solo en la solvencia económica de las empresas como tal y no se preocuparon en dar una solución objetiva, la cual contribuyera al crecimiento de la empresa investigada.

1.2. Planteamiento del problema

Estelí se caracteriza por ser una ciudad tabacalera por lo cual es denominada la capital del tabaco.

Un gran número de plantaciones de tabaco y fábricas de Cigarros o "Puros", se pueden encontrar en este departamento y sus alrededores. Los puros nicaragüenses de esta región son de alta calidad y son vendidos en los Estados Unidos, Europa y otros países, lo cual representa un gran orgullo para la población local.

En la presente investigación se plantea los efectos que tendría la Incidencia del Control Interno Administrativo en la productividad de la Fábrica de Tabacos "Nica Sueño" S.A. de la ciudad de Estelí en el período 2019-2020.

La tabacalera "Nica Sueño" al no poseer un sistema de acumulación de costos no presenta un control en el proceso de producción, esto se debe a que no tiene los fondos suficientes para contar con el personal para realizar cada función a cómo debe de ser, debido a esto los registro que utilizan son pocos.

La falta de organización administrativa de esta tabacalera conlleva a que tenga un mal funcionamiento y exista poco control de los costos y cantidades de materia prima, esto se debe a que no posee un manual de funciones que detalle las actividades que va a desempeñar cada colaborador y para superar este problema se debe crear uno.

La tabacalera posee también otra dificultad la cual es falta de liquidez por sobre invertir en la materia prima y la utilización en exceso de la misma lo cual contrae pocas utilidades para la empresa lo que se puede resolver elaborando medidas de control interno de la misma.

Asimismo, debido a las debilidades que existen en la acumulación de los costos para determinar los precios de venta y obtener utilidades, provoca una afectación en el proceso de toma de decisiones, puesto que no se fijan con exactitud las ganancias obtenidas en los costos de producción al momento de elaborar un producto.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Pregunta Problema

- ¿Cómo incide el control interno administrativo en la productividad de la fábrica de tabacos “Nica Sueño” S.A. de la ciudad de Estelí en el período 2019-2020?

1.3.2. Sistematización del problema

- ¿Cuál es el procedimiento de control interno administrativo que aplica fábrica de tabaco “Nica sueño” S.A.?
- ¿Cómo la gestión administrativa incide en la Productividad en la fábrica “Nica sueño” S.A.?
- ¿Qué herramienta de control interno administrativo utilizan para la evaluación de la productividad en la fábrica de tabaco “Nica sueño” S.A.?

1.4. Justificación

Toda empresa manufacturera para llevar un buen control y funcionamiento de las actividades y del producto que elabora necesita de procesos que le hagan fácil esta labor. Estas sociedades se destacan por tener diferentes departamentos como: producción, empaque, producto terminado, etc.; cada uno de estos necesita de un registro de los elementos del control administrativo financiero para detallar con exactitud las cantidades que se utilizan.

La presente investigación se realiza con el objetivo de estudiar, analizar e indagar sobre la situación de la tabacalera Nica Sueño por no poseer un sistema de control administrativo y los efectos que puede obtener en la Productividad con la implementación de uno.

La realización de este estudio trae beneficios tanto para la empresa, sus colaboradores, clientes, y estudiantes. A la empresa le ayudará a tener más Productividad ya que tendrán un mejor control de los costos que incurren con una buena organización; los colaboradores harán sus labores con mayor facilidad confiando en lo que hacen y como estudiantes se obtiene experiencia con toda la información que la empresa proporciona

Al concluir con esta investigación se espera haber obtenido la experiencia en base a las funciones, registros contables y organización de la tabacalera “Nica Sueño” S.A. Al igual que la empresa obtenga herramientas para un correcto funcionamiento de sus actividades diarias.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

- Determinar la incidencia del control interno administrativo en la productividad de la fábrica de tabacos “Nica Sueño” S.A

2.2. Objetivos específicos

- Describir los procedimientos de control interno administrativo que aplica la fábrica de tabacos “Nica Sueño” S.A
- Analizar la incidencia de la gestión administrativa en la productividad de la fábrica de tabacos “Nica Sueño” S.A
- Proponer estrategias que mejoren la gestión administrativa y productiva de la fábrica de tabacos “Nica Sueño” S.A

III. FUNDAMENTACION TEÓRICA

3.1. Control Financiero

3.1.1. Definición

El control financiero puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo.

Dichos análisis requieren de unos procesos de control y ajustes para comprobar y garantizar que se están siguiendo los planes de negocio. De esta forma, será posible modificarlos de la forma correcta en caso de desviaciones, irregularidades o cambios imprevistos. (Teruel, 2014).

Es el tipo de control que revisa si se cumplen los objetivos económicos y financieros de la empresa. Se ejerce después de la implantación de los distintos planes financieros, y por lo tanto evalúa si han sido acertadas las decisiones financieras tomadas con anterioridad. Por esa razón, también muestra cuales han de ser las decisiones a tomar tras la valoración de las finanzas de la empresa.

El control financiero es uno de los procesos más importantes para medir objetivamente el desempeño de una organización y hasta qué punto se han cumplido las metas establecidas en la planificación estratégica. (Seminarium, 2015)

El Control Financiero es la fase posterior a la implantación de los planes financieros; el control trata el proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere, para garantizar la adherencia a los planes y la oportuna modificación de los mismos, debido a cambios imprevistos. (Ruiz, 2021)

3.1.2. Objetivos del control financiero

Cualquier plan financiero de una empresa está abocado al fracaso si no se ponen en marcha una serie de mecanismos de control interno. Dicho control debe enfocarse a la consecución de una serie de objetivos que tienen que ver, entre otras cuestiones, con el diagnóstico de la salud económica de la empresa y la detección de problemas, alteraciones o desviaciones en el campo de las finanzas.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN- Managua

El principal objetivo al que debe dirigirse toda estrategia de control financiero es tener la posibilidad, en cualquier momento, de mostrar la situación o estado de una empresa a nivel de finanzas, con todo detalle, objetividad y exhaustividad. Tomando como base esta meta básica, que puede entenderse como un fotografía o instantánea de la empresa, con el control financiero se pueden conseguir los siguientes objetivos:

Diagnosticar problemas:

Detectar errores, desviaciones y alteraciones sobre las finanzas que pueden poner en peligro los propósitos generales de la empresa, su buena marcha económica y, en algunos casos, incluso su propia supervivencia.

Una vez detectados estos problemas, se debe proceder a su corrección, aunque en ocasiones, el control financiero simplemente sirve para comprobar que todo va en la línea correcta y se están cumpliendo, sin alteraciones considerables, las líneas corporativas marcadas.

Actuar sobre las áreas que lo precisan

Un diagnóstico de la situación de poco serviría si no se realizan actuaciones concretas que permitan reconducir una situación negativa gracias a la información concreta y detallada proporcionada por el control financiero.

A partir del análisis financiero es posible:

- Establecer medidas de ahorro en diferentes sectores, conceptos o departamentos de la empresa.
- Reducir inversiones de un sector para potenciar o redimensionar otros.
- Implementar acciones correctoras sobre los departamentos que lo precisen.
- Recibir alarmas sobre situaciones negativas en el ámbito financiero que permitan su pronta corrección.

Realizar análisis a través de Indicadores Claves de Rendimiento (KPI)

Cada empresa utiliza sus propios indicadores según sus características y naturaleza, cuyo análisis permitirán saber si la tendencia es positiva, negativa o bien pasiva o neutra y actuar en consecuencia. (Teruel, 2014)

Podemos definir cuatro objetivos muy precisos:

- Establecer un sistema de control de las finanzas de la empresa y elaborar junto con la dirección de la empresa, el presupuesto general de la misma.
- Detectar las desviaciones que se produzcan en el mismo

- Analizar el origen de las desviaciones y aportar las soluciones oportunas
- Comunicar a los diferentes responsables de la empresa los problemas detectados y trabajar conjuntamente con ellos para solventar las desviaciones detectadas (Garach, 2021)

Objetivo general y específicos de la planificación y el control financiero

Objetivo general

- Exponer técnicas y herramientas acerca de la Planificación y el Control Financiero, como elemento estratégico necesario para lograr una efectiva y oportuna toma de decisiones, y para visualizar como se administra un negocio y su impacto de esta actividad en la empresa, a fin de lograr sus objetivos y metas desde el punto de vista integral.

Objetivos específicos

- Establecer la naturaleza de la Planificación y el Control Financiero, así como sus objetivos, analizando las interrelaciones mutuas entre las alternativas de inversión y de financiamiento de la empresa, así como los efectos de la Planificación y el Control Financiero en la dirección, a través del control de los ingresos, el flujo de caja y los otros estados financieros.
- Analizar y definir cuál es la información fundamental que ayude a las empresas a tomar decisiones sobre el rendimiento económico y financiero apropiado.
- Estudiar la estrategia financiera de la empresa y su conexión con las estrategias establecidas en los planes integrales de esta.
- Analizar las comparaciones del comportamiento posterior de la planificación financiera, con los objetivos establecidos inicialmente en el plan financiero, utilizando para ello los principales indicadores que constituirán la base para aplicar las técnicas de control financiero en la empresa.

Un trabajo que realizar

La Planificación y el Control Financiero, muestra técnicas y herramientas para lograr una eficiente toma de decisiones, lo cual sirve para la administración del negocio.

Estas herramientas pueden ser múltiples, por ejemplo (por colocar uno sencillo), si a alguien se le pincha una llanta (caucho) en la carretera, la persona podría tener muchas opciones de herramienta para tratar de cambiar la llanta (caucho), pero siempre habrá la herramienta más adecuada:

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN- Managua

Por su parte el control es una actividad que forma parte de la vida cotidiana del ser humano, conscientemente o no. Es una función que se realiza mediante parámetros establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el fruto de la planificación, por lo tanto, apunta al futuro. El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado, por lo tanto, el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con lo planificado.

La gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente, mientras que la gestión empresarial, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización, en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la organización.

Siempre habrá que tener presente que la gestión es la acción para llevar adelante un propósito y que toda acción es genera por un plan.

El Control de Gestión es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia. También el control de gestión es «la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos, que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso»

Para controlar la gestión es primero hay que tener un plan que genere una gestión y después que se implemente el plan y se genere la gestión, se puede controlar esa gestión.

En la planificación y control financiero, también sucede lo mismo, hay que tener un plan financiero, que genere u desempeño en este sentido y luego que se genere la gestión esta se puede controlar.

Objetivos del control financiero

- Diagnosticar: se aplica cuando existen áreas con problemas y se emplean medidas de prevención antes que de corrección.
- Comunicar: se realiza a través de la información de los resultados de las diversas actividades de la empresa.
- Motivar: de todos los logros que tenga la empresa, a través de sistemas de control tendrán beneficios todos los empleados. (Ruiz, 2021)

3.1.3. Importancia del control financiero

El control financiero permite, por medio de la retroalimentación continua, llevar a cabo principalmente acciones preventivas, una vez que se detectan desviaciones o fallas en las estrategias a aplicar. Es así como el control financiero permite diagnosticar posibles situaciones, comunica mediante la retroalimentación permanente y motiva al logro de los objetivos mediante planes de incentivos para los empleados de la organización.

Existen dos conceptos que juegan un papel fundamental en todo lo que se refiere a la estrategia financiera de una organización: Visión y misión. La visión se refiere a cómo la empresa se ve en el corto, mediano y largo plazo. Deben consolidar objetivos claros y alcanzables, así como servir de guía y estímulo a todos los integrantes de la misma.

Por su parte, la misión de la empresa debe definir el propósito para el cual esta fue creada, así como también los objetivos y el factor diferenciador de esta en comparación con otras empresas.

Tenemos tres elementos claves en lo que se refiere al planteamiento de la estrategia financiera ideal para una empresa: Planificación del efectivo, estados financieros y planificación de las utilidades. El análisis de cada uno de estos elementos sigue un proceso muy detallado a fin de que se generen las estrategias que sean acordes a las necesidades reales de la organización.

Partiendo de estos análisis y estudios, se genera lo que llamamos el pronóstico financiero, el cual muestra cuál podría ser el resultado de la empresa al final de un ejercicio, desde el punto de vista de sus finanzas.

Una de las herramientas financieras, creada y manejada por muchas empresas y organizaciones para el desarrollo de sus estrategias es el Balanced Scorecard (BSC), conocido en español como Cuadro de Mando Integral. El BSC sirve para medir los indicadores financieros de una empresa, comparándolos contra el histórico y contra las metas u objetivos establecidos. Vinculadas al BSC tenemos las razones financieras, las cuales ayudan a realizar el estudio teniendo en cuenta las diferentes perspectivas: Liquidez, actividad, utilidad y cobertura o endeudamiento.

Para todas estas razones financieras existen indicadores específicos que facilitan su análisis, fórmulas establecidas que permiten la obtención de cifras reales que puedan dar una visión clara de la situación financiera de la empresa y que a su vez sirvan de apoyo para marcar el norte a seguir en el planteamiento de la estrategia. Intervienen elementos importantes como: Inventarios, activos, pasivos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, patrimonio, endeudamiento, entre otros.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN- Managua

Para finalizar, podemos decir que toda empresa u organización debe tener claramente definido su mapa estratégico, el cual se prepara con la ayuda de todas las herramientas presentadas en este análisis. Este mapa estratégico debe estar alineado con los objetivos y metas de la organización y se debe realizar el seguimiento permanente por medio del control financiero. Un control real y eficiente, permitirá tomar los correctivos necesarios oportunamente en la búsqueda del cumplimiento del plan financiero establecido.

El no control de los diferentes indicadores y procesos financieros puede acarrear consecuencias muy graves para una empresa, que incluso podría llevarla a la quiebra. (Soto, 2021)

El control financiero permite a la empresa evaluar, de una forma permanente objetiva y sistemática, las desviaciones que se van generando en las líneas estratégicas y operacionales previamente establecidas.

De este modo, este tipo de control aporta a la Dirección o a las personas con alta responsabilidad en la empresa u organización los argumentos y elementos de juicio útiles y suficientes, que les permitirán tomar las decisiones que garanticen el seguimiento de los objetivos corporativos propuestos.

El valor de este tipo de control alcanza a los distintos niveles de la estructura, tanto financiera como organizativa, de la empresa:

- Nivel estratégico
- Políticas de inversiones
- Estrategias de negocios y operacionales
- Punto de vista operativo
- El control financiero a nivel estratégico

Cuando hablamos de control financiero a nivel estratégico nos referimos al proceso de evaluación de la coincidencia y coherencia del plan financiero con el plan estratégico de la organización, comprobando la consecución de los objetivos de este último.

Con el control financiero se evitan sorpresas en el momento del cierre del período fiscal. Es la mejor forma de detectar desviaciones sobre presupuestos y líneas estratégicas y actuar sobre las mismas con el objeto de compensarlas, equilibrarlas y corregirlas

Las políticas de inversión

Las inversiones son absolutamente necesarias para el desarrollo, crecimiento y también para la viabilidad de una empresa, pero si no se controlan exhaustivamente pueden ser el principal foco de importantes desajustes presupuestarios en una empresa.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN- Managua

Por este motivo, la importancia del control financiero se multiplica en lo relativo al capítulo de las inversiones, ya que permite:

- Evaluar las políticas relacionadas con las decisiones de inversión.
- Diferenciar entre las inversiones en activos inmediatos o a corto plazo y las de medio y largo plazo.
- Controlar el endeudamiento relacionado con dichas inversiones.
- Estrategias de negocios y operacionales

Las políticas empresariales relacionadas con las estrategias de negocio y operacionales tienen que ver tanto con la generación de ingresos como con la disminución de costes. El control financiero permite tener información detallada y concreta sobre estos dos aspectos, en cuestiones tales como:

- Fijación de precios.
- Consistencia y viabilidad del plan de marketing.
- Estructura de costes.
- Acciones de reducción de costes.
- Punto de vista operativo

Desde el punto de vista operativo, a través de una óptima metodología de control financiero es posible controlar cada una de las cuentas del balance general. Por lo que su importancia es mayúscula y, probablemente es la fase del control financiero donde se deben implementar más controles, registrando y valorando todas las operaciones y transacciones.

Los puntos fuertes del control financiero

Una vez detectados los problemas, es posible actuar a tiempo para corregirlos, evitando sorpresas y situaciones irremediables.

Ofrece una visión tanto del conjunto de la empresa como por departamentos, e incluso por acciones o partidas muy concretas, lo cual permite conocer el estado financiero de la empresa y actuar sobre el foco específico del problema.

Posibilita un control financiero de todos los niveles de la organización: estratégico, operacional, de inversiones, etc. (Teruel, 2014)

3.1.4. Características del control financiero

- Es un examen que incluye los estudios, revisiones, evaluaciones, diagnósticos y las indagaciones necesarias las sobre las operaciones y transacciones, documentos registros, libros de contabilidad, informe y demás aspectos relacionados con este, con el fin de obtener evidencia comprobatoria para evaluar sistemas y procedimientos financieros y administrativos.
- Es sistemático porque a través de una metodología permite que el auditor exprese y sustente una opinión, acerca de la gestión desarrollada por la entidad.
- Es altamente profesional exigiendo sólidos conocimientos de contabilidad, auditoria y disciplina afines por parte del personal responsable de su realización, respaldados por una dirección con amplia experiencia en preparación de programas¹ condición del trabajo y elaboración del informe.
- Es objetivo siendo una condición que el auditor sea independiente de las actividades realizadas por la entidad para analizar, interpretar y evaluar el desarrollo y registro de sus operaciones por lo que se requiere un alto grado de independencia mental y funciona.
- Evalúa las operaciones y transacciones con base en las disposiciones legales, políticas administrativas, normas y prácticas de contabilidad generalmente aceptadas¹ para determinar la razonabilidad en la presentación y contenido de los estados financieros.
- Es selectivo y posterior a la ejecución de las operaciones¹ siendo en todo caso oportuno¹ de tal forma que se permita la práctica de visitas interinas con el propósito de efectuar pruebas preliminares que coadyuven a su planeación y desarrollo posterior.
- Concluye con un informe presentando los resultados del examen con base en criterios, condiciones, causas y efectos sobre los hallazgos hechos y sus recomendaciones. (Astros, 2021)

3.1.5. Tipos de control financiero

Una clasificación válida y comúnmente aceptada a nivel académico y profesional establece tres grandes tipologías de control financiero:

- Control financiero inmediato o direccional.

- Control financiero selectivo.
- Control financiero posterior.

Control financiero inmediato o direccional

Consiste en una visión «clásica» del control financiero. Se trata de conocer con la máxima certeza o detalle la situación de la empresa en un momento determinado. Por lo general, se trata de controles de carácter global basados en estados financieros generales.

Control financiero inmediato o direccional

El objetivo de este tipo de control es, en el caso de que se produzca algún error o desviación que pueda comprometer los objetivos de la empresa, aplicar unas medidas correctivas concretas e inmediatas.

Control financiero selectivo

Es un tipo de control más concreto que el anterior, puesto que está enfocado a áreas determinadas de la empresa, con el objeto de determinar si se están cumpliendo los procesos y buscar alternativas sobre la marcha.

Control financiero posterior

La principal característica del control financiero posterior es que se realiza una vez han tenido lugar las operaciones. Es decir, la comparación de los objetivos planeados se realiza sobre los resultados ya obtenidos y se actúa en consecuencia: se sigue funcionando igual si los resultados son satisfactorios o se toman acciones correctivas en caso contrario.

Para que sea más efectivo, lo ideal es que el control financiero se ejerza sobre todas las áreas, niveles y departamentos de la organización y, en ciertos casos, simulando diferentes situaciones y entornos para de esta forma no sólo identificar errores que ya están ocurriendo, sino estar preparados ante las circunstancias adversas que puedan acontecer en el futuro. (Teruel, 2014)

3.1.6. Origen y evolución del control financiero

Nos dice la teoría que el proceso administrativo es la administración en acción. Como se sabe, tal proceso tiene los pasos de planeación, organización, dirección, coordinación y control. Todos estos quehaceres engloban a la administración, por consiguiente, el control administrativo no deberá de perder de vista todas y cada una de las etapas.

Todas las entidades sin excepción (sea con fines lucrativos, sin fines lucrativos, pública o privada, nacional o extranjera), aplican el proceso administrativo para su funcionamiento adecuado y óptimo.

Y es que administrar consiste fundamentalmente en crear y mantener un ambiente adecuado, en el que los individuos trabajando en grupo, deben llevar a cabo funciones y objetivos preestablecidos, su misión es eminentemente coordinadora, la administración es indispensable para que cualquier organización funcione en todos sus niveles; es una disciplina que requiere que se tomen en cuenta muchas influencias o variables, que pueden interactuar cuando se realiza un trabajo.

Al respecto puede afirmarse que la administración es sinónimo de dirección y de toma de decisiones, pero también el más subjetivo e intangible pues es el cerebro de la entidad.

El control administrativo está conformado por el control operativo y el control estratégico. El control administrativo, el cual es denominado por algunos autores como operativo, hasta ahora ha sido identificado como el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección. Control operativo.

Los controles son entendidos como las acciones estructuradas y coordinadas, para alcanzar un nivel razonable de confianza en el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa, y en lograr los niveles esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos. Control estratégico: Proceso que comprende las acciones coordinadas e integradas a las unidades o actividades de la entidad, para alcanzar un nivel razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas. (Pliego, 2021).

3.1.7. Fases del control financiero

Aunque existen diversos tipos de control, que dan lugar a procesos distintos, en general podemos distinguir tres etapas que son bastante comunes en la mayoría de procesos de control financiero: establecimiento de estándares o indicadores, medición y análisis de las desviaciones y corrección de las desviaciones.

Establecimiento de indicadores o estándares

La primera etapa consiste en el establecimiento de una serie de medidas que se consideran adecuadas para la actividad o actividades de la empresa sobre las que se ejecuta el control: es lo que se conoce como indicadores o estándares.

La adecuación de estos indicadores está estrechamente ligada a la consecución de los objetivos fijados por la empresa. Por ejemplo, si el objetivo empresarial es conseguir una determinada rentabilidad, dichos estándares deberán fijar los costes concretos (producción, personal, mantenimiento de infraestructuras, etc.), así como los ingresos adecuados (ventas de bienes o servicios, consecución de nuevos clientes, ingreso medio por establecimiento, etc.) que permitan alcanzar las metas esperadas.

Medición y análisis de las desviaciones

La segunda etapa de los procesos de control financiero se basa en una comparación entre las previsiones (objetivos) y los resultados realmente obtenidos.

Tras la recopilación de datos llega el análisis de los mismos y las conclusiones. Puede ocurrir que los resultados se ajusten a los objetivos fijados o que se produzcan desviaciones, tanto al alza como a la baja.

Una desviación al alza significa que los resultados son mejores de lo esperado. En este caso, puede ser conveniente replantearse los objetivos de forma más ambiciosa. Si, por el contrario, las desviaciones son negativas, es decir, se sitúan por debajo de los cálculos, será preciso poner en marcha las oportunas acciones correctivas.

En esta etapa es muy importante determinar las causas concretas de las desviaciones, teniendo en cuenta que no sólo pueden deberse a una mala ejecución de alguna o varias de las actividades de la empresa, sino también a un planteamiento erróneo o poco objetivo de las posibilidades de la organización, resultando totalmente inalcanzables con los medios disponibles.

Corrección de las desviaciones

La verdadera finalidad y utilidad del control no es el hecho en sí mismo de detectar los errores, sino corregirlos cuanto antes y evitar que se reproduzcan en el futuro.

Las medidas correctoras adecuadas van a depender del tipo de causa que origina las desviaciones, pudiendo ser necesarios desde pequeños ajustes en un área muy concreta de la empresa, hasta cambios integrales en los procesos de producción, planificación, organización y/o dirección. (Teruel, 2014)

3.1.8. Herramientas del control financiero

A medida que una empresa tiene unas necesidades más grandes o específicas de control financiero, precisa de la implantación de unas herramientas más complejas, que permitan un mayor grado de exactitud y más y mejores prestaciones.

¿Qué permiten las herramientas de control financiero?

La mayoría de herramientas de control financiero incluyen una larga lista de funciones y prestaciones, entre las que destacan:

- Establecer objetivos.
- Reelaborar previsiones.
- Realizar análisis financieros.
- Modelar requisitos empresariales.
- Colaborar en planificaciones, presupuestos y previsiones.
- Detectar errores y áreas de mejora.
- Optimizar recursos.

Fases de implantación de las herramientas de control financiero

La implantación de una herramienta de control financiero por parte de una empresa tiene su origen en una necesidad. Llega un momento que a los responsables de las finanzas de la organización les resulta insuficiente los medios que estaban utilizando para controlar la parte financiera, por ejemplo, una simple hoja de cálculo en Excel, y comienzan a precisar mecanismos más sofisticados, que les permitan disponer de unos datos más fiables y de mayor capacidad de análisis.

Llegado a este punto, el proceso de implantación de una herramienta de control financiero se divide en los siguientes pasos:

- Elección de la herramienta que se encuentre más en línea con las necesidades y objetivos de cada empresa.
- Adecuación o personalización del instrumento: conexión con las fuentes de información concretas, programar la herramienta para que sea capaz de interpretar eficazmente las distintas bases de datos e integración con los distintos sistemas y aplicaciones de la organización, como el ERP.
- Formar a los trabajadores en su uso. Afortunadamente, este tipo de acciones formativas no son complicadas ni requieren de mucho tiempo, puesto que estas herramientas son muy intuitivas. Además, el background y experiencia previa con otros instrumentos de apoyo que tienen la mayoría de profesionales constituyen una base muy importante, puesto que los conceptos son similares.

La contratación de los servicios de una asesoría o consultoría, sobre todo en la etapa de implantación de la herramienta, que es la más compleja, es muy recomendable. De esta

forma es posible extraer el máximo potencial y conseguir un control financiero exhaustivo, útil y adecuado a objetivos en el menor tiempo posible y sin grandes esfuerzos adicionales en personal y horas de trabajo. (Teruel, 2014)

Los precursores del control financiero se pueden encontrar en la unión entre Universidad y Empresa, Robert Newton Anthony (1916-2006) catedrático de Harvard y gran impulsor del control de gestión moderno y Alfred Sloan (1875-1960), presidente de General Motors (económicas, 2016),

3.2. Administración financiera

3.2.1. Definición

La administración financiera de una empresa corresponde a un proceso coordinado que comprende la planificación, implementación y control de las decisiones de inversión, financiamiento y reparto de dividendos de una entidad; con el objetivo de aumentar (idealmente maximizar) el valor actual de la mencionada entidad, la cual puede ser una corporación, una empresa, una persona natural o jurídica, etc. La administración financiera, como proceso de toma de decisiones, se refleja en los estados financieros de la entidad administrada. Así, en el estado de situación financiera se reflejan las decisiones de inversión y financiamiento. (prat, 2019)

3.2.2. Importancia

La administración financiera es la responsable de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos económicos de una empresa, es fácil apreciar la importancia de su labor sobre las operaciones de la empresa.

Brinda apoyo a contabilidad, aporta información importante, útil y necesaria para la contabilidad de la empresa. La administración financiera revisa verifica y valida la información contable, pudiendo emprender medidas correctivas o hacer sugerencias que mejoren dicha información para efectos contables, legales o financieros cuando se aspira algún financiamiento externo de algún banco, prestamista o inversionista.

Fundamenta la toma de decisiones, la información contable y financiera es importante y necesaria para que los propietario o altos gerentes puedan tomar decisiones acertadas, dicha información tienen que ser útil, exacta y relevante.

Administra y minimiza los riesgos, a menudo es una labor primordial de la administración financiera especialmente en grandes empresas, con esta se reducen las presiones que

enfrentan los empresarios y reducen en la medida de lo posible los riesgos indebidos en diversas situaciones financieras.

Mejora los controles operativos, esta rama de la administración tiene el compromiso de mejorar el flujo de los trabajos y los controles financieros. Este enfoque de revisión asegura que el trabajo se realice dentro de las normativas y pautas de la empresa, pudiendo hacer sugerencias para mejorar las operaciones y los controles de negocios de la compañía. Dichas sugerencias pueden señalar objetivos específicos que reduzcan el desperdicio, limite los gastos y mejore la productividad. (Empresas, 2021)

3.2.3. Características

- Su uso es indispensable en toda empresa u organización.
- Se lleva a cabo por medio de un administrador o un gerente.
- Optimiza los bienes económicos de la empresa por medio de gestiones, estudios y análisis.
- La administración financiera se encuentra presente en las grandes, pequeñas y medianas empresas.
- La matemática y la estadística forman parte de la gestión financiera como herramientas de apoyo para resultados más óptimos.
- Disciplina indispensable en toda empresa u organización.

3.2.4. Procesos

La administración financiera, como proceso de toma de decisiones, se refleja en los estados financieros de la entidad administrada. Así, en el estado de situación financiera se reflejan las decisiones de inversión y financiamiento. En el lado izquierdo, de dicho estado, se presentan o reportan los niveles y naturaleza de los activos, en el lado derecho se presentan las fuentes y niveles de financiamiento. Esto, es de suma relevancia porque cada estado financiero cumple con informar, de manera ex post, las diferentes decisiones financieras y sus efectos.

Desde esta perspectiva, podemos indicar que la administración financiera tiene dos dimensiones, al analizarla en un eje del tiempo:

La primera, es la administración financiera de corto plazo, que se ocupa de un proceso coordinado de toma de decisiones de inversión y financiamiento de corto plazo, tendiente a establecer los niveles y naturaleza de la inversión en activos corrientes y pasivos corrientes, esta administración también es conocida como administración de capital de trabajo.

Esta administración generalmente consume la mayor parte del tiempo del administrador financiero de una empresa, pues se está constantemente decidiendo acerca de la naturaleza y nivel de efectivo más apropiado para facilitar las operaciones de la empresa, el nivel y naturaleza de los créditos otorgados a los clientes por servicios y bienes entregados por la empresa y el nivel y naturaleza de los inventarios de artículos terminados, productos en procesos y de materias primas, que la empresa necesita para tener una operación adecuada. Adicional a estas decisiones de inversión se deben decidir los niveles y las fuentes de financiamiento de corto plazo que financiaran en parte las inversiones descritas previamente, entre estas fuentes destacan los créditos bancarios y los créditos de los proveedores.

La segunda dimensión, es la administración financiera de largo plazo, que se ocupa de un proceso coordinado de toma de decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, tendiente a establecer niveles y naturaleza de la inversión en activos no corrientes, como, asimismo, niveles de financiamiento vía pasivos no corriente y patrimonio.

Esta administración debe establecer los niveles y naturaleza de las propiedades plantas y equipos que debe tener la empresa para participar en los mercados que haya definido como de su interés, adicionalmente, debe decidir la mezcla de financiamiento que debe asumir, es decir cuánto de esa inversión se financiará con deuda y cuánto con patrimonio. Adicionalmente, se debe establecer cuáles serán las fuentes de financiamiento representativas de deudas, como, por ejemplo, obligaciones con el público (bonos), obligaciones con bancos, leasing, etc.

3.2.5. Evaluación

Flujos de Fondos. Este principio indica, que, en finanzas, la bondad de una decisión se verifica en los niveles de flujos de efectivo que la decisión involucra y que los resultados contables o tributarios, sólo tienen cabida en el análisis de la decisión, en la medida en que modifica algún flujo de fondos involucrado en la decisión.

Así por ejemplo, al evaluar un proyecto se considera la depreciación de la inversión inicial, de acuerdo a los criterios de la depreciación tributaria, pues, si bien la depreciación no es un flujo de fondos, el ahorro de impuesto que genera la depreciación sí constituye un flujo de fondos que debe ser considerado en la evaluación, es decir, en definitiva lo relevante es el ahorro de impuesto que genera la depreciación, pero no la depreciación en sí misma, por esta misma razón la depreciación relevante y que debe ser considerada, es la determinada según los criterios tributarios, pues esa será la que se acepte como gasto y que rebaje el impuesto a pagar.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN- Managua

Concepto de Valor Esperado. Este concepto señala que la evaluación de diferentes alternativas de inversión y/o financiamiento debe ser considerada con base en valores esperados de los posibles estados de la naturaleza de las variables que determinan la decisión

La gran conveniencia de utilizar valores esperados es que se disminuye la variación entre las cifras que utilizan para evaluar la decisión y las que se darán en la implementación del proyecto en términos reales, esto en el entendido que las proyecciones tienen un mínimo de consistencia con la realidad. En caso de no tenerlas, sólo sería un problema de pronóstico, pero no del modelo decisional aplicado.

Valor del Dinero en el Tiempo. Las decisiones deben ser tomadas considerando que los flujos de fondos, involucrados en las decisiones, no tienen el mismo valor cuando ocurren en diferentes períodos de tiempo. En este sentido, siempre un mismo nivel de flujo de efectivo tendrá mayor valor cuanto antes ocurra.

Este principio se basa en que un peso hoy vale más que un peso mañana, pues un peso hoy es realidad y un peso mañana es sólo posibilidad, además, si existe un mercado de capitales, un peso hoy se puede invertir y transformarse en más de un peso mañana, adicionalmente, se sabe que las personas prefieren consumo presente a consumo futuro; en consecuencia, sólo renunciarán a consumo presente por un mayor consumo futuro.

Aplicar este principio normalmente significa un escollo muy difícil de superar por las personas, pues se requiere de conocimientos de matemáticas financieras para hacer comparables flujos que ocurren en diferentes períodos de tiempo, lo que en muchas ocasiones requiere de aplicaciones matemáticas complejas, para la mayoría de las personas.

Concepto de Marginalidad. Este concepto indica que debemos considerar cada decisión con base en los cambios que genera en la inversión, financiamiento, costos e ingresos relevantes a la decisión. Así, si la decisión evaluada no afecta un ingreso o un costo, estos no deben ser considerados en la evaluación de la decisión, pues no existe una relación de causalidad; cuando existe esta relación de causalidad, la medición del efecto de la decisión en los costos e ingresos, sólo debe establecer en cuánto cambian producto de la decisión.

Así tenemos que si pensamos en financiarnos con un préstamo y la tasa que exige el banco es de un 10%, este es un costo que se afecta con la decisión, pues hay causalidad entre decisión y costo, pero si además consideramos que la normativa tributaria indica, que los intereses son aceptados como gastos para generar la renta y, por ende, se pueden presentar en la declaración de impuestos a la renta rebajando la base imponible, permitiendo de esta forma, deducir impuestos a pagar, habría que considerar este ahorro de impuesto en el costo de la alternativa de financiamiento evaluada.

En consecuencia, el costo marginal de la alternativa de financiamiento estará dado por los intereses a pagar menos los ahorros de impuesto que los intereses generan. De manera análoga, podríamos decir que si una empresa vende cecinas de cerdo y está evaluando un proyecto que considera la venta de cecinas de pavo, resulta obvio establecer que la venta marginal, seguramente, no será la nueva venta de cecinas de pavo, pues, seguramente, más de algún cliente cambiará su actual consumo de cecinas de cerdo por las nuevas cecinas de pavo. En consecuencia, las ventas marginales del proyecto estarán dadas por la venta de cecinas de pavo menos la pérdida de ventas de cecinas de cerdo. (prat, 2019).

3.3. Gestión financiera

3.3.1. Definición

La Gestión Financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el Gestor Financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.

La Gestión Financiera es el arte de poder obtener financiamientos para la empresa y poder decidir cuál de las posibilidades es la más acertada para la situación económica de la empresa y así poder obtener recursos para operar económicamente. Muy importante en la captación de recursos para que la empresa pueda operar ya que mediante el buen financiamiento la empresa puede contar con el dinero necesario para realizar inversiones y poder obtener ganancias. (Blandón, 2015)

3.3.2. Objetivos

El objetivo de la Gestión Financiera es lograr los objetivos organizacionales que posee la empresa a través de financiamientos necesarios que puedan ser cubiertos por la economía de la empresa.

3.3.3. Importancia

La Gestión Financiera en una organización es de gran importancia ya que es el área que toma decisiones en cuanto a inversión, financiamiento, y hacia donde se dirigirán las utilidades de la empresa. No solamente hay que tener en cuenta el área contable en una empresa solo por cumplir con la legalidad con los organismos de control, si no también es necesario mirar hacia el futuro económico de la organización, basados en flujos de los recursos, anticipándose a los acontecimientos y midiendo el riesgo que la empresa puede

soportar, todo con el fin de cumplir con los objetivos y metas propuestas (López, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, 2015)

3.3.4. Evaluación

La gestión financiera, en resumidas cuentas, es tomar decisiones y que ellas estén fundamentadas en la optimización de los recursos y en la generación de valor. Para ello se hace necesario plantearse objetivos y que estos sirvan como punto de referencia a la hora de evaluar el desempeño financiero.

Para lograr esto sugerimos los siguientes pasos:

- Crear los objetivos
- Cuantificarlos (Hacerlos tangibles en índices)
- Elaborar las estrategias
- Luego de implementación de las estrategias y obtener un resultado hacer una comparativa respecto de los indicadores.
- Partiendo del rango de tolerancia establecido y la distancia entre el resultado y el indicador hacer los ajustes correctivos o de mejora en la gestión del dinero. (González, 2015)

3.4. Finanzas

3.4.1. Definición

Finanzas corresponden a un área de la economía que estudia la obtención y administración del dinero y el capital, es decir, los recursos financieros. Estudia tanto la obtención de esos recursos (financiación), así como la inversión y el ahorro de los mismos. Las finanzas estudian cómo los agentes económicos (empresas, familias o Estado) deben tomar decisiones de inversión, ahorro y gasto en condiciones de incertidumbre. Al momento de elegir, los agentes pueden optar por diversos tipos de recursos financieros tales como: dinero, bonos, acciones o derivados, incluyendo la compra de bienes de capital como maquinarias, edificios y otras infraestructuras. (Economipedia, 2017)

3.4.2. Naturaleza de finanzas

Finanzas es la ciencia de administrar el dinero y cada individuo tiene su política de consumo, crédito, inversiones y ahorro.

Las finanzas tratan de como los individuos dividen sus ingresos entre consumo e inversiones, como escogen entre oportunidades de inversión disponible y como consiguen el dinero para asegurarse un consumo.

Son las herramientas que se centran en la forma en las que las empresas pueden crear valor y mantenerlo a través del uso eficiente de los recursos financieros. (empresariales, 2020)

3.4.3. Importancia

Dado el principio fundamental de toda economía, que es que los recursos disponibles en el mundo son finitos, mientras que las necesidades que debemos cubrir con ellos son infinitas; o, dicho de otro modo: que el dinero no alcanza para hacerlo o tenerlo todo a la vez, la importancia de un campo de estudio como el financiero es evidente.

Las finanzas permiten a los individuos y las organizaciones jugar el juego del capitalismo de la mejor manera posible, para obtener los recursos necesarios en el momento justo, y poder mantener la maquinaria económica andando. El despilfarro, la mala inversión, el desorden administrativo y las malas decisiones pueden conducir una iniciativa productiva y útil a su ruina. Por eso, el manejo de los recursos es algo que nadie hoy en día puede darse el lujo de ignorar. (finanzas C. d., 2020)

3.4.4. Tipos de finanzas

- Finanzas personales: Las finanzas personales estudian cómo las personas o familias obtienen ingresos y/o financiamientos y administran dichos recursos.
- Finanzas públicas: Las finanzas públicas estudian cómo el Estado capta recursos y cómo los gasta o invierte.
- Finanzas internacionales: Las finanzas internacionales estudian las operaciones financieras que se dan a nivel global.
- Finanzas corporativas: Las finanzas corporativas se dedican a estudiar la forma en la que las empresas obtienen y gestionan sus recursos. (Economipedia, 2020)

3.4.5. Características

- Se ocupan del manejo del dinero y los bienes capitales: la banca y los ahorros, las inversiones (bonos, acciones, etc.), los préstamos, etc.
- Como área del saber, las finanzas se encuentran entre la economía, la administración y contaduría.
- Manejan conceptos clave como riesgo, beneficio, tasa de interés, costes de inversión, etc., que sirven para describir el funcionamiento del mundo del dinero.
- Permiten el mejoramiento de la administración del dinero tanto a entidades públicas como privadas, tanto a individuos o familias, como a grandes corporaciones.
- apoyan en los saberes de otras disciplinas auxiliares, como la economía, la **contabilidad**, las estadísticas y la matemática. (finanzas c. d., 2020)

3.5. Producción

3.5.1. Definición

En el campo de la economía, la producción está definida como la creación y el procesamiento de bienes y mercancías. El proceso abarca la concepción, el procesamiento y la financiación, entre otras etapas. La producción constituye uno de los procesos económicos más importantes y es el medio a través del cual el trabajo humano genera riqueza.

Existen diversas formas de llevar a cabo una determinada producción en el marco de una sociedad, determinadas por los vínculos de producción que los individuos establecen en el contexto laboral. Por medio de las relaciones de producción, el trabajo individual se convierte en una parte del trabajo social, según (Merino, 2008)

3.5.2. Importancia

Sin duda, la producción es un proceso muy importante para cualquier país, pues tanto el nivel de vida de una sociedad, así como el grado de desarrollo económico que se logra alcanzar depende de la disponibilidad de bienes y servicios que estén al alcance de los consumidores.

1. Relación de la producción y el consumo

Es decir, la producción y el consumo se relacionan de forma directa. Mientras más bienes y servicios se produzcan dentro de las actividades económicas, mayor será el nivel de

consumo. Consecuentemente a un menor nivel de producción, menor es también la posibilidad de cubrir necesidades.

2. Relación de la producción y el ingreso

Del mismo modo, la producción origina ingresos, que se distribuyen dentro de los participantes de la actividad económica, un mayor nivel de producción genera mayores ingresos reales y consecuentemente mayor capacidad adquisitiva para la población.

3.5.3. Tipos de producción

Producción por trabajo

Se caracterizan por elaborar un solo tipo de producto por cada proceso de transformación y no siguen un determinado flujo operacional. En cuanto a los métodos productivos, pueden ser tanto manuales como mecánicos, o una combinación de ambos. Para llevar a cabo este tipo de producción, las compañías necesitan definir una lista de materiales y maquinarias necesarias para desarrollar el proceso de transformación.

También, deben realizar un esquema explicativo, que contemple todos los pasos a seguir, y un plan general, que aborde de forma cronológica y amplia todos los factores que formarán parte del proceso productivo. Básicamente, se trata de un guion de trabajo.

Un ejemplo sencillo de la producción por trabajo o pedido lo encontramos en empresas dedicadas a la carpintería.

Este tipo de negocios suelen llevar a cabo sus procesos productivos con base en los requerimientos de los clientes, y no siguen flujos lineales de operación ni estandarizan los bienes que fabrican.

Claro, con esto no queremos decir que las empresas que practican los sistemas de producción por trabajo no cuenten con una filosofía o cultura productiva. Simplemente, estos valores no siempre son aplicados a los mismos tipos de productos ni a lotes continuos de cantidades similares.

2. Producción de flujo continuo

Estos sistemas de producción son la antítesis de los anteriores. Su función es fabricar cientos, miles e, incluso, millones de productos idénticos de forma continua. La principal característica de este sistema, que lo diferencia de cualquier otro, es que nunca para. Sí, se trata de un proceso productivo que se mantiene las 24 horas del día y los 7 días de la semana.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN- Managua

El gran objetivo de este sistema es maximizar la producción y, a la vez, reducir los costes que conlleva detener e iniciar procedimientos. Para aplicar esta clase de producción se necesita de un importante “músculo” económico, ya que, lógicamente, resulta inviable ejecutarla de forma manual, ya que ningún trabajador soportaría tal carga laboral.

Es por ello que la producción de flujo continuo demanda de sólidos sistemas tecnológicos, mecánicos y automatizados, que requieran de menor cantidad de personas y faciliten la estandarización y normalización

.En las fábricas que practican este sistema, los operadores y otros trabajadores suelen dedicar sus esfuerzos a labores más relacionadas con la planeación, supervisión y seguimiento.

Eso sí, se necesita mucho más que recursos económicos para lograr que estos procesos sean rentables. También es importante que la demanda del producto fabricado sea lo suficientemente alta, puesto que de lo contrario puede conllevar grandes pérdidas.

En el moderno mercado actual, resulta muy sencillo encontrar ejemplos de producción de flujo continuo, principalmente en industrias.

3. Producción en masa

Al igual que la anterior, se enfoca en producir un gran volumen de productos idénticos dentro de una misma línea de producción; sin embargo, no se realiza de forma continua.

Esto quiere decir que el flujo operativo se reinicia una y otra vez, aunque las fábricas sigan parámetros de automatización y normalización.

Para llevar a cabo la producción en masa se requiere la integración de diferentes componentes, materiales o insumos individuales, que a menudo son comprados a terceros.

Es por ello que en la mayoría de los casos la producción en masa es valorada como un proceso de ensamblaje o de unificación de elementos, que dan como resultado un producto bien terminado.

Uno de los ejemplos más eficientes de este tipo de producción lo encontramos en la industria de bebidas gaseosas, especialmente en empresas como Coca Cola y Pepsi.

Estas compañías cuentan con periodos de tiempo determinados de producción de grandes volúmenes de un mismo producto, que requieren la integración de insumos y materiales provistos por terceros, como edulcorantes, colorantes y plásticos. Lo mismo sucede con

muchas fábricas de productos alimenticios que se abastecen de materia prima agrícola, como semillas, frutos y cereales.

4. Producción por lotes

Estos sistemas de producción industrial también se enfocan en la estandarización; pero la cantidad de productos fabricados es limitada, a diferencia de los procesos en masa y de flujo lineal, y la participación tecnológica suele ser menor.

En esencia, se trata de crear una plantilla o modelo y, simplemente, seguirla durante el proceso de ensamblaje o de transformación de materia prima en producto terminado.

La cantidad del producto, al igual que la frecuencia productiva, depende de las características de la empresa y los requerimientos de su público o mercado.

Aunque este método ayuda a organizar la producción, genera mayores dificultades que los lineales y masivos, ya que el factor humano es mayor y se presentan más eventos de paro.

Esta práctica es común en pequeñas y medianas fábricas o empresas, como es el caso de las panaderías (croissants, pasteles, dulces, etc.). según (UNEA, 2019)

IV. SUPUESTO

4.1. Supuesto

Una eficiente aplicación del control interno administrativo permite una mayor productividad en la fábrica de tabacos Nica Sueño S.A

4.2. Matriz de Categorías y Subcategorías

Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
¿Cuál es el procedimiento de control interno que aplica fábrica de tabaco “Nica sueño” S.A.?	Describir los procedimientos del control interno administrativo que aplica la fábrica de tabacos “Nica Sueño” S.A.	Control Interno	El estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo. (Teruel, 2014)	Tipos de Control Interno. Fases del Control Interno. Herramientas de Control Interno.	Primario: Gerente Administradora Financiera Secundario: Informe financiero	-Entrevista -Guía de Observación	Manual de control interno financiero
¿Cómo la gestión administrativa incide en la productividad en la fábrica “Nica sueño” S.A.?	Analizar la incidencia de la gestión administrativa en la productividad de la fábrica de tabacos “Nica Sueño” S.A.	Gestión Financiera	La Gestión Financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el Gestor Financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.	Evalúa la rentabilidad de cada inversión. Diversifica. Evalúa los resultados.	Primario: Gerente Administradora Financiera Secundario: Informe financiero	-Entrevista -Guía de observación	Manual de control interno financiero

Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
¿Qué herramienta de control interno administrativo utilizan para la evaluación de la Productividad en la fábrica de tabaco "Nica sueño" S.A.?	Proponer estrategias que mejoren la gestión administrativa de la fábrica de tabacos "Nica Sueño" S.A	Productividad	la producción está definida como la creación y el procesamiento de bienes y mercancías. El proceso abarca la concepción, el procesamiento y la financiación, entre otras etapas. La producción constituye uno de los procesos económicos más importantes y es el medio a través del cual el trabajo humano genera riqueza.	-Diversifica. -Evalúa los resultados	Primario: -Gerente -Administradora -Producción Secundario: -Informe financiero	-Entrevista -Encuesta -Guía de observación	Manual de control interno

V. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Enfoque de Investigación

Para la ejecución de la presente investigación, se apoyó de una serie de teorías y métodos que permitiera determinar las incidencias del control interno administrativo de manera exacta y llegar a conclusiones que en la que se cumplan con los objetivos planteados tales como: haber descrito los procedimientos del control interno administrativo financiero que se están aplicando, haber analizado las incidencias de la gestión administrativa en la Productividad y haber propuesto mejoras en los procedimiento de control interno administrativo financiero adecuado para calcular la productividad.

De acuerdo al propósito, naturaleza del problema y objetivos formulados en el presente tema de estudio, se puede calificar la presente investigación como un enfoque de orden cualitativo.

Se espera que los directivos o representante legal de la fábrica de tabacos “Nica Sueño” S.A al analizar los resultados y recomendaciones aplicables de la presente investigación; les servirán para la solución de problemas o la toma de decisiones en el corto o mediano plazo.

El nivel de la investigación se refirió al grado de profundidad con que se abordó el mismo, en tal sentido el estudio presenta características que lo ubican dentro de un enfoque descriptivo porque realiza un estudio dirigido a la búsqueda de conocimientos generales o aproximados sobre la gestión administrativa financiera en la fábrica de tabaco “Nica Sueño” de la ciudad de Estelí.

5.2. Tipo de investigación

Según el nivel de conocimiento, esta es una investigación aplicada; porque pretende resolver un problema práctico sobre los controles internos administrativos y su incidencia en la productividad de la fábrica, se propondrán acciones para mejorar los niveles de rendimientos, así como en la toma de decisión.

En relación a la investigación de estudio es de corte transversal porque se enmarca en un período de tiempo donde se analiza en contexto del control interno administrativo en la productividad en el periodo 2019 -2020 es decir en un tiempo determinado.

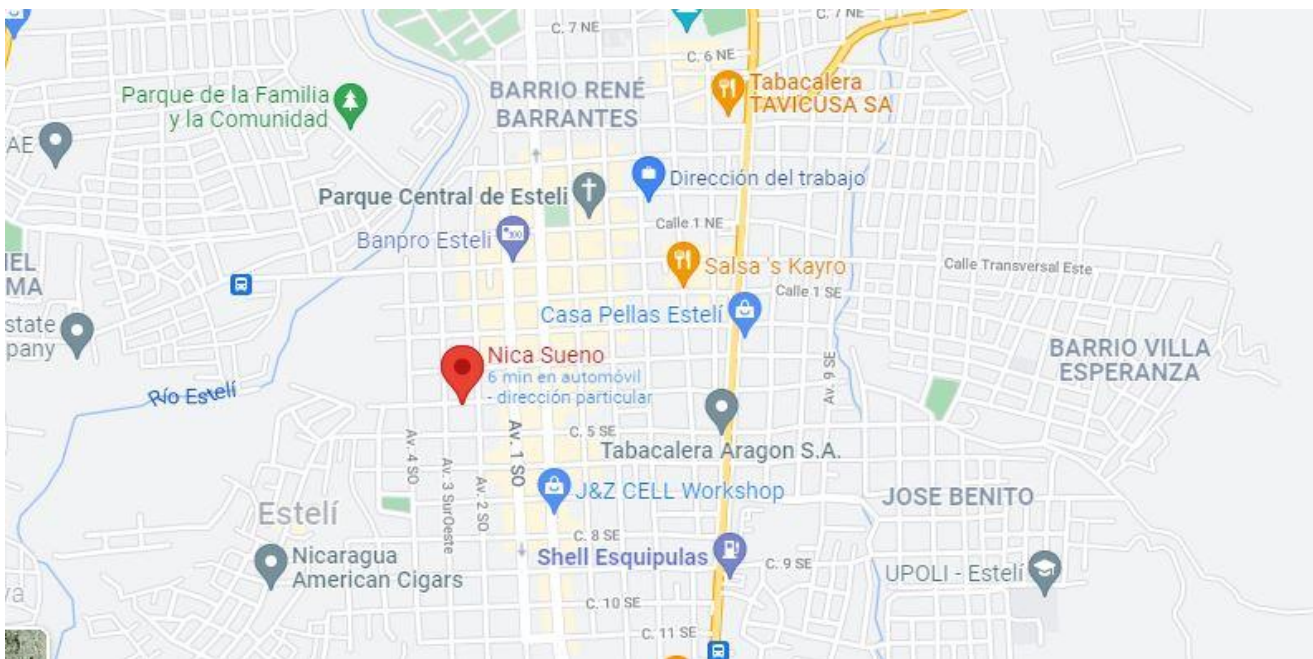
5.3. Área de Estudio

Área de Conocimiento:

El área de conocimiento de esta investigación se rige bajo el área de ciencias económicas, la línea de investigación CEC-2 Organizaciones, gobierno y economía nacional y la sub línea CEC-2.3 Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones, debido a que esta investigación es parte de la gestión del recurso humano, velar por la satisfacción de los colaboradores y representa una propuesta de mejora empresarial que contribuye al bienestar social.

Área Geográfica:

La empresa está ubicada en la siguiente dirección, Super las Segovias 1C O. 10Vrs, Estelí, Nicaragua, fábrica de Tabacos Nica Sueño S.A. es el nombre comercial de la fábrica artesanal propiedad de Michael Martin y Esteban Disla. Bajo el régimen de la Ley de admisión temporal para el perfeccionamiento activo de las exportaciones (382) .Esta asociación comenzó en 2010, convirtiendo la parte trasera de la casa de Esteban en una pequeña galería, donde se elaboraban los puros que eventualmente se convertirían en el portafolio de RoMa Craft Tobac.



Mapa de Ubicación.

5.4. Población y muestra

5.4.1. Población

Según (Jany, 1994), población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 48); o bien, unidad de análisis.

La población es la fábrica de tabaco “Nica Sueño” de la ciudad de Estelí, constituida bajo un régimen de admisión temporal para el perfeccionamiento activo a la exportación (382) para operar en Nicaragua, laborando según su estructura organizacional; y ubicado en áreas funcionales que se detalla: Gerencia general, Administración financiera y Producción.

5.4.2. Muestra

Se involucra las áreas de administración y producción de la fábrica “Nica Sueño” en la investigación, porque se pretende generalizar que los resultados del estudio sean de utilidad para la toma de decisión en los controles internos administrativos.

5.4.3. Tipo de muestreo

El método de muestreo empleado en la investigación es probabilístico especialmente el muestreo por área, porque se conoce con exactitud la población. Se evaluó el 100% de los entrevistados.

5.4.4. Criterios de Selección

También se utilizaron ciertos criterios para la selección de la muestra para su efectividad siendo los que se detallan a continuación:

- Ser trabajador que aceptan estar presentes en todas las observaciones realizadas
- Ser trabajador que de manera voluntaria acepten ser entrevistados
- Ser trabajador que responde de manera correcta y sin omisiones la entrevista
- Ser trabajador que tengan el conocimiento e información suficiente que ayude al cumplimiento de los objetivos.

5.4.5. Unidad de análisis

Como unidad de análisis para la investigación se ha elegido al área administrativa y el área de producción de la fábrica de tabaco “Nica Sueño” quienes brindan información certera y precisa que ayude a dar respuesta a las interrogantes originalmente planteadas.

Los trabajadores que participan son los puestos de mayor relevancia e importancia por sus responsabilidades a nivel operativo y el nivel en las tomas de decisiones.

5.4.6. Técnicas de recolección de datos

En cuanto a las técnicas que se emplearon se encuentran: entrevistas, encuesta, revisión documental y guía de observación.

5.4.6.1. La entrevista

Se aplicarán dos entrevistas estructuradas al personal del área gerencial y administrativo de la fábrica de puros “Nica Sueño S.A” de la ciudad de Estelí. la cual permitirá obtener información necesaria para describir el proceso de control financiero, inventarios y materias primas; así mismo, servirá para conocer el tipo de estrategias que usa o emplea ante los acontecimientos de malos controles.

5.4.6.2. La Encuesta

se aplicará una encuesta dirigida al área de producción de la fabrica de puros “Nica Sueño S.A” la cual permitirá obtener información sobre la producción sus procedimientos y controles.

5.4.6.3. Revisión documental

Se realiza revisiones en documentos que contemplen las políticas de control financieros, manuales de procedimientos, normativas de control, control de materias primas, ordenes de salida, estado de pérdidas y ganancias, balance general, órdenes de producción.

5.4.6.4. Guía de observación

La observación es un instrumento muy importante en esta investigación ya que con ella se observó a simple vista como los trabajadores asignados a las áreas de control internos administrativo financiero ante ciertas aplicaciones no correctas se limitan a cumplirlas, así mismo cuales son las condiciones en las que se encuentran los tomadores de decisiones de las áreas de trabajo por limitantes o desconocimiento de técnicas, herramientas adecuadas para calcular la productividad de la fábrica.

5.4.7. Etapas de investigación

5.4.7.1. Investigación documental

Durante esta etapa los esfuerzos estuvieron centralizados en encontrar información acerca de trabajos de investigación que se realizaron en años anteriores relacionados con la incidencia del control interno administrativo en la productividad de fábricas de tabaco; para ello se procedió a la revisión documental intensiva en la biblioteca Urania Zelaya ubicada en FAREM – Estelí, además de búsquedas en distintas páginas web de fina confiabilidad.

5.4.7.2. Elaboración de instrumentos

Adaptado a las condiciones en la fábrica de puros “Nica Sueño S.A” de la ciudad de Estelí, fueron diseñados una serie de instrumentos que recogen la veracidad de las operaciones, estos mismos servirán para la extracción de información necesaria para el desarrollo eficiente de la investigación.

5.4.7.3. Trabajo de campo

Una vez elaborado los instrumentos, se procederá a la aplicación al personal seleccionados de las áreas principales de la fábrica. Este punto de la investigación es una de las etapas más importantes debido a que el éxito depende de la veracidad y utilidad de la información obtenida de parte de los involucrados.

5.4.7.4. Elaboración del documento final

En esta etapa se entregará información introductoria, teórica y metodológica, culminando la fase de análisis de los resultados.

VI. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

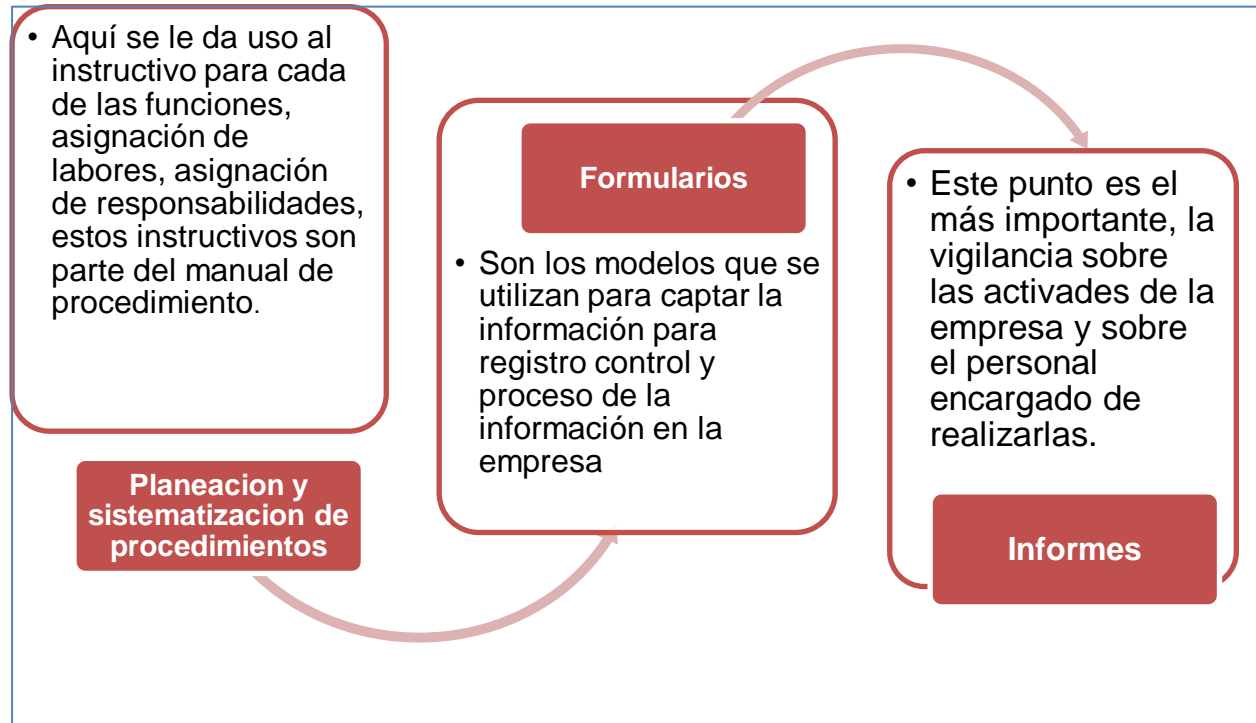
Los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos permitirán tener un conocimiento más claro de la situación en la que se encuentra la empresa, además están relacionados con las necesidades de información y objetivos planteados.

Objetivo Especifico # 1

6.1. Describir los procedimientos de control interno administrativo que aplica la fábrica de tabacos “Nica Sueño” S.A

Para realizar el análisis de la situación actual de la Tabacalera Nica Sueño, se recurrió a instrumentos, recopilando información importante para darle forma a la investigación lo que servirá para observar las debilidades y mejorar la forma de realizar los registros de la empresa.

Los procedimientos de control interno administrativo que son controladas en la empresa son:



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el gerente.

Gráfico 1 Procedimiento de control interno administrativo

¿Cuándo se constituyó la empresa?

El proceso de incorporación y registro de una compañía en Nicaragua se puede agilizar utilizando los servicios de la Ventanilla Única de Inversiones (VUI). Esta oficina está conformada por las principales instituciones del gobierno involucradas en el proceso y provee un servicio gratuito de alta calidad para inversionistas, reduciendo el tiempo de incorporación a aproximadamente 13 días. Los pasos principales son:

- Acta de Constitución de la Sociedad. Para elaborar la constitución de una sociedad se requieren al menos dos socios, ya sea individuos o corporaciones y un capital social mínimo de C\$10,000 (aproximadamente US\$400). El acta de constitución debe ser otorgada y certificada por un notario público nicaragüense.
- Comprar Libros Contables y Corporativos. Estos libros son requeridos para el registro de la sociedad y pueden ser adquiridos en librerías locales.
- Presentar Documentos para el Registro Mercantil en la VUI. Estos documentos son recibidos en la VUI y procesados por el Registro Comercial. Requieren un pago del 1% del capital de la empresa y hasta un máximo de C\$30,000 (aproximadamente US\$1,200).
- Registrarse como mercante y registrar los libros contables. Una vez que el acta de incorporación fue procesada, uno debe registrarse como mercante y registrar los libros contables con el Registro Comercial. Este procedimiento también se realiza en la VUI.
- Obtener el Documento Único de Registro (DUR). Este procedimiento se puede hacer simultáneamente con el paso anterior. Este documento se llena e introduce en la VUI y con él se obtiene la Licencia Municipal, la Licencia del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), y el Registro Único de Contribuyente (RUC) de la Dirección General de Ingresos. El DUR requiere el pago del 1% del capital de la empresa.

Según la entrevista aplicada al gerente (Disla, Ingeniero, 2021), expreso

“que la empresa fue constituida en el año 2013 bajo la razón social “Tabacalera Nica Sueño S.A” la cual está ubicada del super las Segovias 1c y ½ al oeste. Esta entidad fue iniciativa del entrevistado pues posee conocimientos amplios sobre este rubro, formando así una sociedad con uno de sus mejores clientes inicialmente solamente

eran 2, pero se incorporó una socia en el año 2016, se dedican a la producción de puros de diferentes medidas y marcas para exportarlos a Estados Unidos y Alemania”.

La razón por la cual invirtieron en este rubro fue la demanda en Estados Unidos que es alta, además de los beneficios que ha ofrecido el país de acuerdo al DR-CAFTA firmados como es Estados Unidos, entre otros países. El Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos (CAFTA) fue negociado entre enero de 2003 y enero de 2004, al cual se incorporó la República Dominicana en julio de 2004 adoptando en ese momento la sigla DR-CAFTA. Salvo Costa Rica, todos los países firmantes lo han ratificado.

El proceso de exportación se lleva a cabo a través de las líneas aéreas encargadas de transportar cagas a diferentes destinos, ese proceso se hace con un agente aduanero, encargado de hacer los trámites establecidos en la dirección general de aduana (DGA), los cuales verifican que el producto sea el declarado de acuerdo a los documentos. Esto le da legalidad al proceso. La inversión en este rubro se basa en los altos réditos que da la exportación del puro, esto no solo contribuye a las ganancias de la empresa, sino a la economía local porque la vuelve dinámica y sostenible.

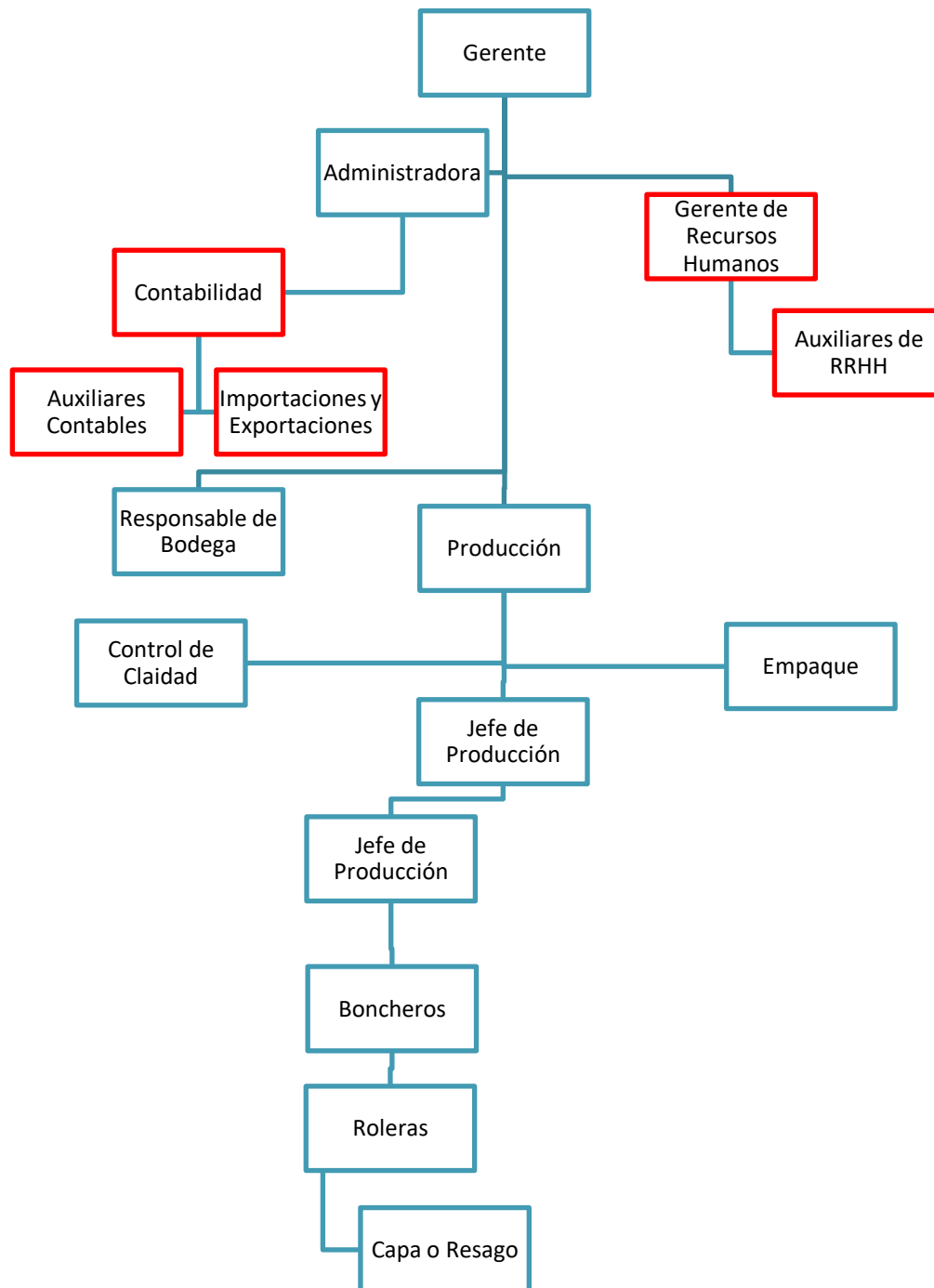
¿Cómo está estructurada la fábrica?

Una fábrica de tabacos debería estar estructurada administrativamente de la siguiente manera: Gerencia, administración, contabilidad, auxiliares contables, importación y exportación, recursos humanos, responsable de bodega, área de producción (Boncheros, roleras, empaque).

Además, comentó

“que la empresa está estructurada administrativamente por un Gerente y una administradora quien se encarga de los registros contables en el libro diario y mayor, del pago de la renta, alcaldía, elaboración del Balance General, Estado de Resultado, balanza de comprobación, de la anotación en las Kardex y de la elaboración de las planillas; es el gerente quien realiza las funciones de negociación del precio del tabaco la cual consiste en tomar el costo del producto y ofrecerlo un poco más elevado llegando a un acuerdo conveniente con el cliente fijando así el precio de venta de puro a elaborar y se encarga de la compra de materia prima”

Organigrama actual de la Fábrica



Se muestra en color rojo los cargos faltantes en la empresa.

Gráfico 2 Organigrama de la fábrica

La Empresa no cuenta con una estructura completa para el área administrativa siendo este el factor principal de la incidencia en su rentabilidad, se detallan funciones y manuales de los cargos que se deberían desempeñar en dicha empresa para que la misma se pueda

Gerente: Esta es un área ocupada por el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Es la máxima dirección de la empresa encargada de todas las demás áreas.

Representante legal: Se encarga de representar a la empresa ante situaciones legales.

Secretario: Esta persona es la encargada de realizar informes o funciones que se le sean encomendadas por su superior.

Responsable de bodega: Se encarga de recibir la materia prima anotándola en sus respectivos documentos, esta persona debe de velar si hay materiales en bodega para su respectiva compra, o si hay materiales dañados. También se delega de entregar el material necesario a los obreros de la producción.

Control de calidad: Esta es un área donde pasan todos los productos antes de ser trasladados al inventario de artículos terminados con el fin de revisar si están elaborados de la manera correcta, en caso contrario se toma la mejor decisión.

Responsable de producción: Dentro de las funciones de este está la entrega de los materiales a utilizar a los obreros de la producción, también supervisa la labor que están haciendo orientándoles las funciones que deben de seguir.

Empaque: Esta área es donde los puros que ya están listos y pasados por el control de calidad se ingresan en unas cajas para su respectiva venta, colocándoles papel celofán, anillos, sellos de garantía según las especificaciones del cliente.

¿De qué manera se dan cuenta de las utilidades de la empresa?

El reparto de las utilidades es un proceso mediante el cual, la empresa procede a repartir las ganancias producidas a lo largo del año por el desempeño de su actividad productiva, por con siguiente, no es más que el reparto de beneficios o su reinversión. Por tanto, los estados financieros presentados; son lo que determinan si la empresa ha obtenido beneficio o no, y determinan si la compañía debe realizar el reparto de utilidades.

Según la entrevista aplicada al gerente (Disla, Ingeniero, 2021), expreso

“La fábrica de tabaco, se da cuenta de sus utilidades a través de los estados financieros elaborados mensualmente, anualizados al final de cada semestre que es cuando se hacen efectivos los pagos, Toda la información se obtiene del estado de resultado y balance general, actualmente se producen 3000 puros diarios, para poder sacar el precio unitario se basan en el costo de materia prima, mano de obra e insumos incorporados en todo el proceso de producción y exportación, relató (Peralta, 2021)”

Y en relación a los datos que suministro (Disla, Ingeniero, 2021), la empresa, está obteniendo utilidades; sin embargo, no conocen cuál es su punto de equilibrio, o mejor dicho no saben que cantidad tienen que vender para cubrir todos los costos, o al menos no perder dinero, por lo que es clave para el administrador financiero tener plenamente identificados los costos que influyen e intervienen en todo el proceso, y saber cómo clasificarlos según su naturaleza, ya sean fijos o sea lo inevitable o variables aquellos que constantemente cambian de acuerdo a la cantidad producida o comercializada.

¿En qué información se basan para la toma de decisiones?

La toma de decisiones en una empresa es el proceso por el que se escoge una opción entre varias posibles a la hora de afrontar un problema y solucionarlo o para determinar cómo se llevará a cabo determinadas acciones que afecten a la empresa, tanto en su conjunto como en áreas más pequeñas de la misma, a través de la toma de decisiones en la empresa se determina una situación o problema, se analizan las posibles alternativas para solucionarlo y se aplica aquella más adecuada, para después analizar si el objetivo deseado se ha conseguido o no.

El elemento más importante es el control interno de la información interna, si no su estudio cuidadoso para los encargados o los socios que son los más interesados, este se debe a que la empresa es pequeña y ellos están inmersos en este proceso, es de aquí donde ellos toman decisiones para las situaciones que se hayan presentado.

¿con que frecuencia invierten en materia prima?

La frecuencia de inversión va a depender del plan de producción de cada fábrica y a la cantidad de ventas presupuestadas y al inventario final, el presupuesto de producción se fundamenta en el pronóstico de ventas.

Según la entrevista aplicada al gerente (Disla, Ingeniero, 2021), expreso

“La compra de materia prima se hace de acuerdo al plan de producción elaborado al inicio de cada año, se compra gradualmente y según el plan presupuestado. Inicialmente solo existía un cliente principal a quien se le exportaba el producto terminado, ubicado en estados unidos, pero actualmente poseen 4 clientes, incluyendo uno en Alemania”.

La forma en la que realizan la negociación en el caso de esta fábrica ya está establecida por el fabricante y cliente. el cliente envía su solicitud de compra para iniciar su producción, esto con un adelanto del 50% a través de transferencia electrónica, una vez el producto está listo se hace su envío y posteriormente la cancelación.

Un sistema de control interno permite optimizar y lograr una excelente gestión financiera y administrativa más eficiente, esto hace que mejore la productividad y contribuye a la toma de decisiones más acertados. Los procedimientos que establece la empresa para tener una continuidad de las operaciones es aprobar para las tareas asignadas a las personas y producir con calidad el desempeño de las actividades u orientaciones que se dan por escrito.

Objetivo Especifico # 2

6.2. Analizar la incidencia de la gestión administrativa en la rentabilidad de la fábrica de tabacos “Nica Sueño” S.A

La información recopilada en la encuesta realizada al área administrativa y productiva, ha sido debidamente procesada cuyos resultados se presentan a continuación.

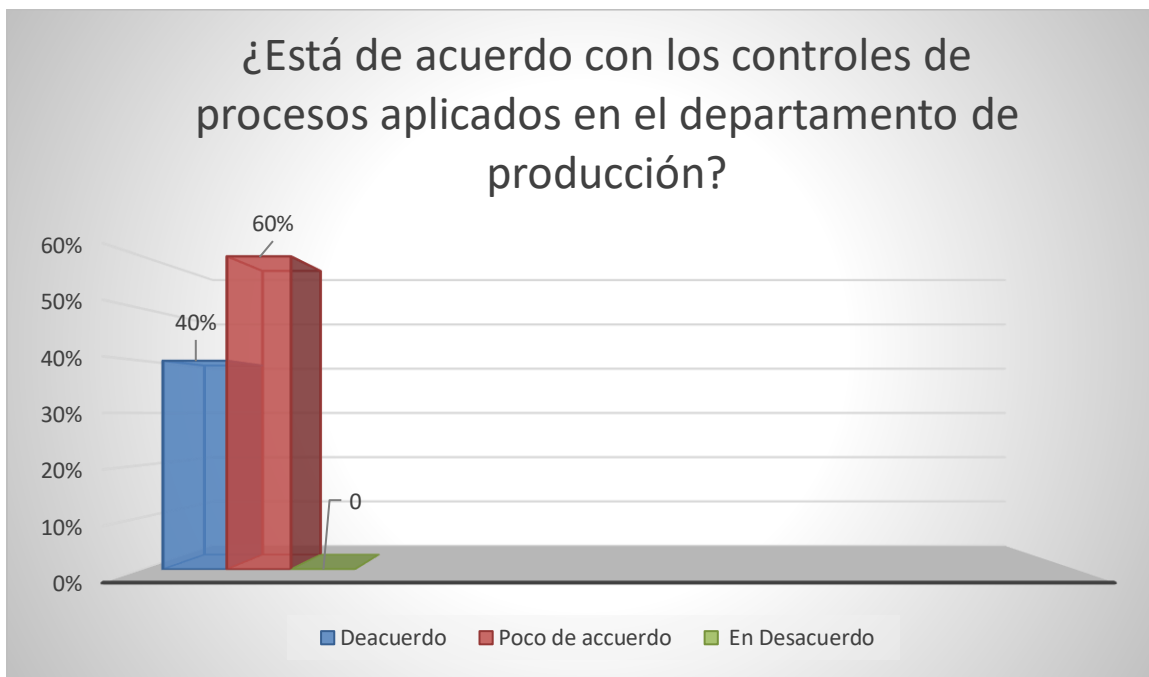


Gráfico 3 ¿Está de acuerdo con los controles de procesos aplicados en el departamento de producción?

En el área de producción al ser la que está relacionada directamente con los controles en el proceso de producción consideran que no son los adecuados, porque las responsabilidades no están claramente definidas

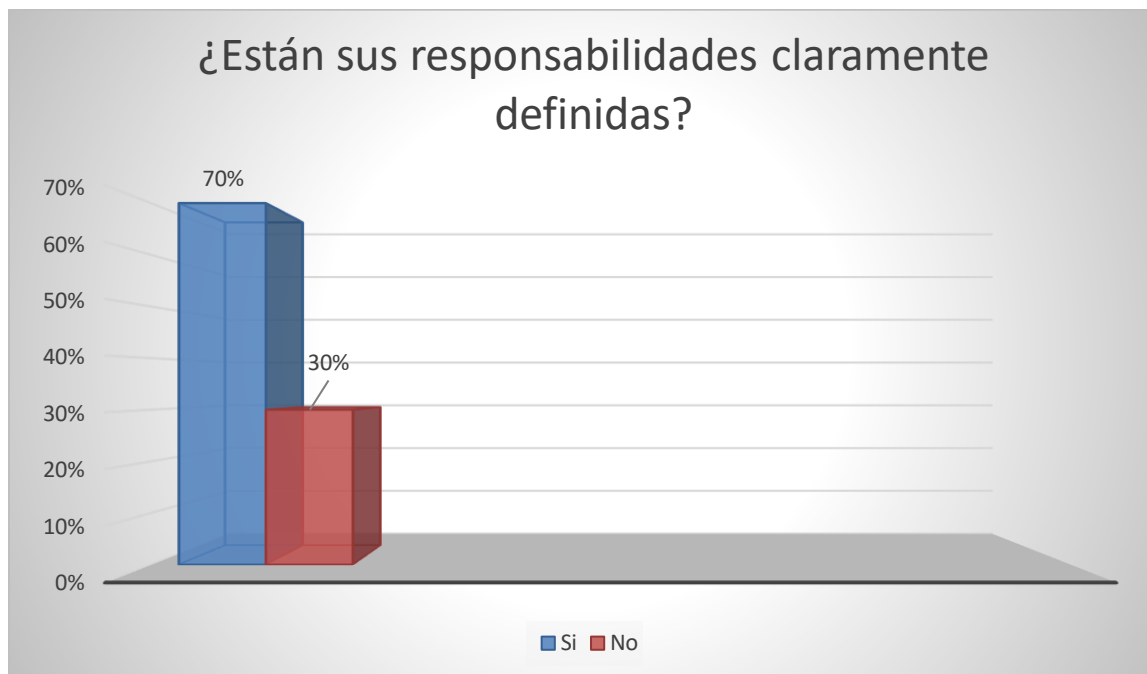


Gráfico 4 ¿Están sus responsabilidades claramente definidas?

La responsabilidad de los empleados relacionados con la producción no está definida, es decir una persona realiza varias actividades o no realiza las suficientes.



Gráfico 5 ¿Cómo considera que se encuentra la productividad de la empresa?

La productividad desde la perspectiva del área de producción es media porque consideran que la capacidad humana y la maquinaria no es utilizada en su totalidad.

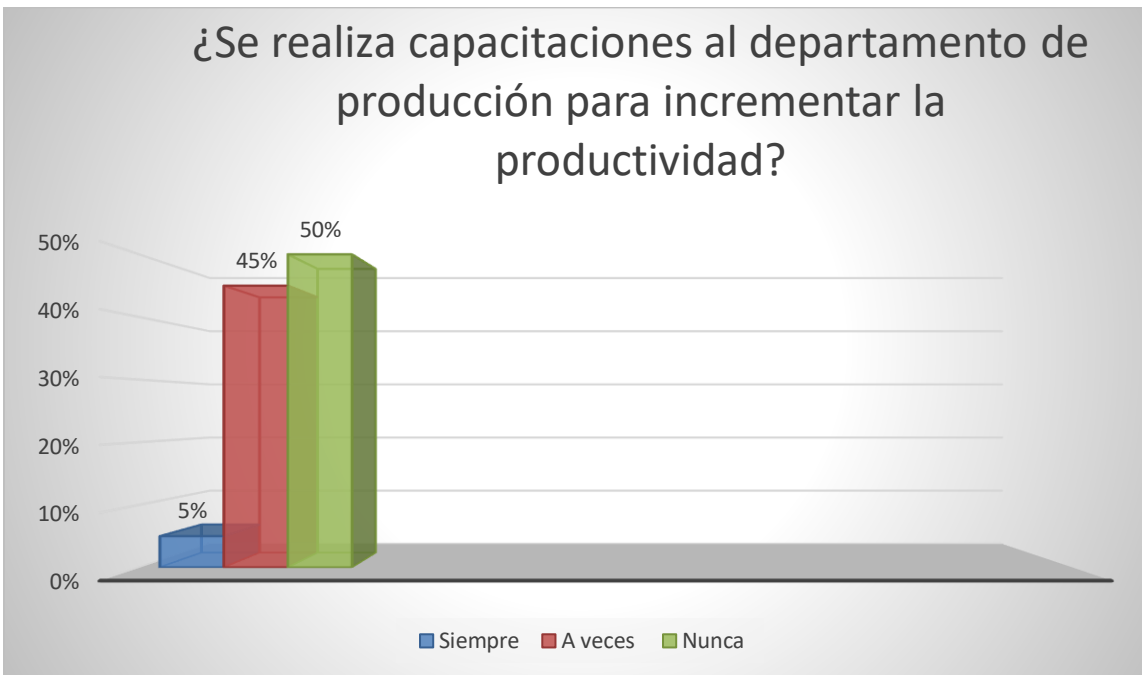


Gráfico 6 ¿Se realiza capacitaciones al departamento de producción para incrementar la productividad?

Las capacitaciones en el departamento de producción no se realizan con frecuencia lo que ocasiona que los empleados estén desactualizados en conocimientos y los procesos para la elaboración sean los mismos.

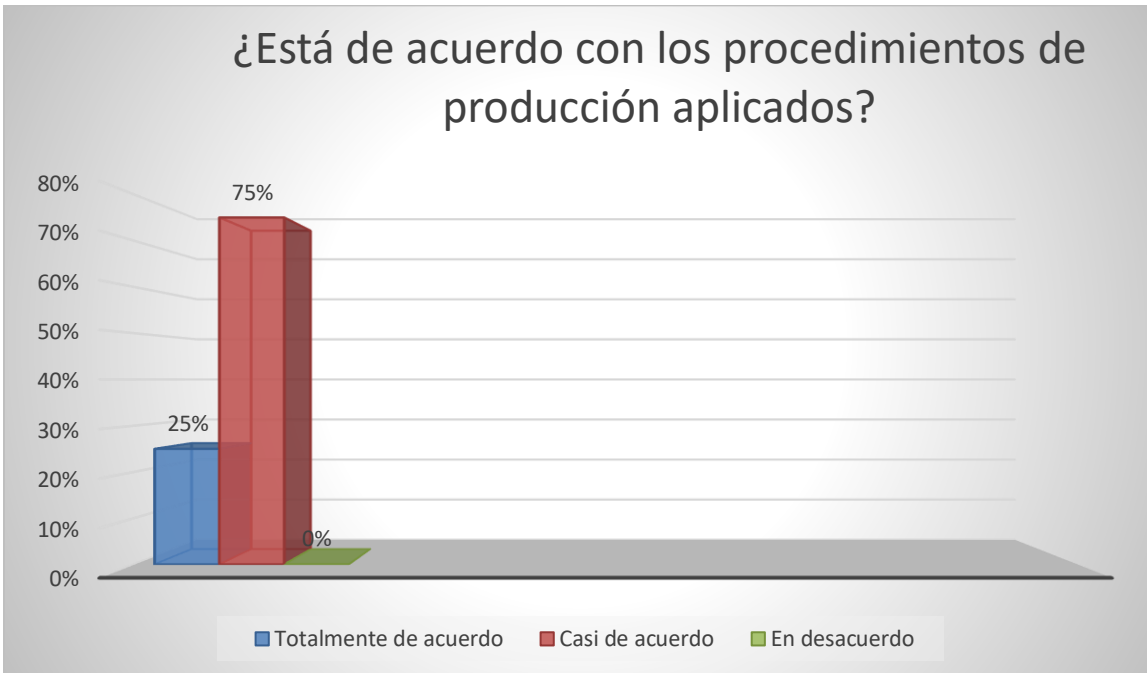


Gráfico 7 ¿ Está de acuerdo con los procedimientos de producción aplicados?

Los procedimientos de producción para el área de producción son los adecuados porque se producen los puros de manera específica para cada cliente y el añejar el puro para una mejor calidad.

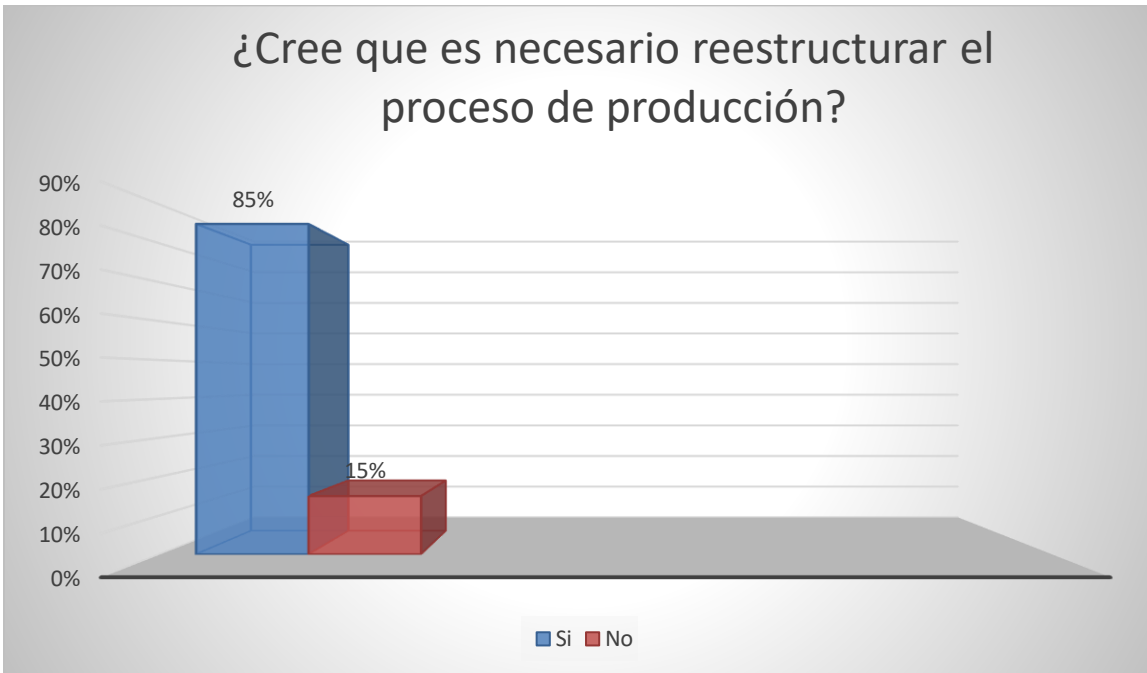


Gráfico 8 ¿Cree que es necesario reestructurar el proceso de producción?

Para el área de producción los procesos deben ser reestructurados, para así utilizar adecuadamente los recursos y alcanzar una alta productividad

Objetivo Especifico # 3

6.3. Proponer estrategias que mejoren la gestión administrativa y productiva de la fábrica de tabacos “Nica Sueño” S.A

5s.

Es un término japonés orientado a la búsqueda de la calidad total y que se refiere a crear y mantener los puestos y áreas de trabajo limpias organizadas y seguras.

Esta abreviatura se compone de:

Seiri: Organizar

Seiton: Ordenar

Seiso: Limpiar

Seiketsu: Estandarizar

Shitsuke: Disciplinar

La implementación de las 5s puede generar impactos positivos en el área de producción abarcando:

- Reducción de defectos
- Mayor aseguramiento de la calidad
- Desarrollo de una cultura organizacional.

Aplicación

✓ Seiri (organizar)

Consiste en retirar de las áreas de trabajo elementos que no son necesarios para realizar la labor correspondiente y aplicable a la fábrica.

Implica.

-Dejar en el lugar de trabajo las cosas realmente necesarias eliminando los excesos.

-Organizar las herramientas de trabajo donde sea posible localizarlas en el menor tiempo posible.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN- Managua

-Mantener las herramientas en posiciones adecuadas para minimizar tiempos.

Beneficios.

-Aumento de espacio útil.

-Reducir tiempos de accesos a material

-Facilita el control visual de materias primas que se agotan y se necesitan

✓ **Seiton(ordenar)**

Consiste en ordenar elementos necesarios de manera que estén al alcance:

-Disponer de un lugar adecuado para elementos utilizados en trabajos de rutina

-Disponer de áreas para almacenar elementos que se usan con poca frecuencia.

Beneficios.

-Facilita el acceso rápido a elementos requeridos en el trabajo.

-Minimiza riesgos en materia de seguridad.

-Facilita la realización del aseo y limpieza.

✓ **Seiso(Limpieza)**

Significa hacer más seguro el espacio de trabajo, eliminando resto demateriales, como hojas rotas y restos de materiales del lugar de trabajo

Requiere:

-Tomar la limpieza como una actividad diaria del mantenimiento autónomo.

-Determinar las fuentes de contaminación para no limitarse a eliminar constantemente la suciedad.

Beneficios:

- Mejora la calidad del producto, evitando la suciedad y las impurezas.
- Incrementa la vida útil de los equipos y herramientas.
- Mejora el ambiente de trabajo.
- Disminuye la posible ocurrencia de accidentes

Seiketsu (Estandarizar)

- Implica mantener en ejecución los principios anteriores, manteniendo a través del tiempo el orden y la limpieza.

Se busca:

- Verificar el cumplimiento de los estándares establecidos

Shitsuke (Disciplina)

Significa evitar que se quebranten los procedimientos ya establecidos e implica:

- Respeto a normas y estándares definidos para conservación del lugar de trabajo.
- Respeto al reglamento de la empresa.
- Comprensión de la importancia del respeto a los demás.

- Promoción del hábito de autocontrol y reflexión sobre el cumplimiento de normas

Por la sencillez de esta herramienta, es aplicable a lo largo de la línea de producción en los diferentes procesos y puestos de trabajo, pero también puede ser extensiva al área de pre industria

Formulación de metas

1. Se debe implementar una técnica de análisis y recolección de datos decalidad para el área de producción y empaque

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN- Managua

2. Se debe usar software para la automatización de los controles de calidad.
3. Desarrollar en un periodo de un año un manual de procedimiento de calidad.

Además, se puede conseguir información valiosa para la formulación de las metas a partir de fuentes como:

- Análisis de fallas externas como de fallas de operación, reclamaciones o devoluciones
- Análisis de fallas internas como: desperdicios, retrabajos, reclasificaciones, y Reinspecciones.
- Comentarios de personas esenciales externas a la compañía, como los clientes.

Luego de haber establecido las metas, es necesaria la División y subdivisión de estas, hasta identificar los procedimientos que deben realizarse para alcanzar estos y la asignación de responsabilidades para realizar dichos procedimientos

Estabilizar y racionalizar el proceso

El trabajo defectuoso existe si el trabajo no se realiza en base a un estándar y a un procedimiento racionalizado; si esto no es tomado en cuenta seguirán existiendo partes defectuosas

Ventajas:

- ✓ Reducir los niveles de inventario, facilitando el control de materiales
- ✓ Dar instrucciones basados en las condiciones actuales del área de trabajo.
- ✓ Prevenir que se agregue trabajo innecesario a aquellas órdenes ya empezadas y que se genere exceso de papeleo innecesario
- ✓ Proveer información rápida y precisa.

JIT

El termino Just in Time (justo a tiempo), es una filosofía desarrollada por la industria japonesa, que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción, reduciendo mudas en el proceso desde las compras hasta la distribución.

Objetivos

La filosofía JIT está orientada a reducir o eliminar buena parte de actividades innecesarias en compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación en un negocio de manufactura, siempre buscando que los procesos mejoren continuamente.

El JIT busca fundamentalmente 4 objetivos:

- Poner en evidencia los problemas fundamentales.
- Eliminar despilfarros.
- Buscar la simplicidad.
- Diseñar sistemas para identificar problemas

La implantación del JIT se puede dividir en cinco fases.

Primera fase: ¿Cómo poner el sistema en marcha?

Esta primera fase establece la base sobre la cual se construirá la aplicación. La aplicación JIT exige un cambio en la actitud de la empresa, y esta primera fase será determinante para conseguirlo.

Para ello será necesario dar los siguientes pasos:

- Comprensión básica
- Análisis de costo/beneficio
- Decisión si/no para poner en práctica el JIT.
- Selección del equipo de proyecto para el JIT

Segunda fase: Mentalización, clave del éxito.

Esta fase implica la educación de todo el personal. Se le ha llamado clave del éxito porque si la empresa escatima recursos en esta fase, la aplicación resultante podría tener muchas dificultades.

Un programa de educación debe conseguir dos objetivos

-Debe proporcionar una comprensión de la filosofía del JIT y su aplicación en la industria.

-El programa debe estructurarse de tal forma que los empleados empiecen a aplicar la filosofía JIT en su propio trabajo.

-No debemos confundir esta etapa de la educación con la formación. Educación significa ofrecer una visión más amplia, describir cómo encajan los elementos entre sí. La formación, en cambio, consiste en proporcionar un conocimiento detallado de un aspecto determinado.

Tercera fase: Mejorar los procesos.

El objetivo de las dos primeras fases es ofrecer el entorno adecuado para una puesta en práctica satisfactoria del JIT. La tercera fase se refiere a cambios físicos del proceso de fabricación que mejorarán el flujo de trabajo.

Los cambios de proceso pueden enfocarse en:

- Mantenimiento preventivo.
- Revisar las actividades del proceso.

Cuarta fase: Mejoras en el control.

La forma en que se controle el sistema de fabricación determinará los resultados globales de la aplicación del JIT. El principio de la búsqueda de la simplicidad proporciona la base del esfuerzo por mejorar el mecanismo de control de fabricación:

- Sistema tipo arrastre.
- Control local en vez de centralizado.
- Control estadístico del proceso
- Calidad en el origen.

Quinta fase: Relación cliente-proveedor.

Para poder continuar el proceso de mejora se debe integrar a los proveedores externos y a los clientes externos, de esta manera se incluye a todos los elementos que forman parte de las operaciones de la fábrica.

Con el JIT, el resultado neto es un aumento de la calidad, un suministro más bajo costo, entrega a tiempo, con una mayor seguridad tanto para el proveedor como para el cliente.

Además de lo anterior, se debe hacer seguimiento a las herramientas para controlar el sistema, ampliar su campo de aplicación e implementar las mejoras que vayan surgiendo con la maduración del mismo. Los grupos de trabajo son los encargados de realizar el seguimiento al sistema y evaluar la efectividad del mismo, frente a las metas propuestas y los beneficios presupuestados en las etapas previas

VII. CONCLUSIONES

Con esta investigación realizada en la Fábrica de puros Nica sueño S, A se llegó a lo siguiente:

- ✓ En la aplicación del primer objetivo se pudieron describir los procedimientos que aplica la fábrica siendo estos desactualizados lo que podría provocar perdidas tanto monetarias como de materia prima ya que desconocen su punto de equilibrio.

- ✓ En la aplicación del segundo objetivo se lograron analizar las incidencias en la gestión administrativa y productiva como es en los puestos de trabajo y la falta de liquidez para sobre invertir en materia prima; sin embargo, resulta necesario analizar y reestructurar el funcionamiento del área administrativa y productiva, facilitando complementar los defectos como dificultades que van más allá de los puestos de trabajo.

- ✓ Para la aplicación del tercer objetivo se logró proponer la aplicación de estrategias como son: Las 5s, formulación de metas y el JIT, siendo estas de gran ayuda para la mejora continua de la productividad de la fábrica “Nica Sueño S.A”.

VIII. RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la Fabrica Nica Sueño S. A, lo siguiente:

- Determinar responsabilidades, obligaciones y metas a cada empleado que interviene tanto en la producción como en la administración de la fábrica para maximizar la utilización de la materia prima, insumos y la capacidad instalada con la finalidad de una disminución de los costos en los productos terminados obteniendo así una productividad alta lo cual es favorable para la fábrica.
- Implementar capacitaciones y evaluaciones permanentes en el departamento de producción y recursos humanos para actualizar los conocimientos de los empleados.
- Aplicar periódicamente indicadores de productividad para una evaluación del crecimiento de la fábrica o la determinación de los riesgos existentes y así encontrar prontas soluciones a los mismos.
- Aplicar las estrategias propuestas para el mejoramiento de la gestión administrativa y productiva de la fábrica.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Astros, I. J. (10 de junio de 2021). *monografias.com*. Obtenido de <https://www.monografias.com/docs110/particularidades-control-financiero/particularidades-control-financiero.shtml>
- Blandón, E. N. (Feb de 2015). *Repositorio Unan Managua*. Obtenido de Repositorio Unan Managua: <https://repositorio.unan.edu.ni/>
- Castillo, Centeno, & Martinez. (MAYO de 2019). *REPOSITORIO UNAN-MANAGUA*. Obtenido de REPOSITORIO UNAN MANAGUA: <https://repositorio.unan.edu.ni/>
- Disla, E. (15 de 10 de 2021). Ingeniero. (J. Luby, Entrevistador)
- Disla, E. (10 de sep de 2021). Materia prima. (J. Luby, Entrevistador)
- Dorwing, Winstong, & Darling. (ENERO de 2020). *REPOSITORIO UNAN- MANAGUA*. Obtenido de REPOSITORIO UNAN- MANAGUA: <https://repositorio.unan.edu.ni/>
- económicas, R. F. (Junio de 2016). *Revista Facultad de ciencias económicas*. Obtenido de Revista Facultad de ciencias económicas: <http://www.scielo.org.co/scielo.php>
- Economipedia. (17 de febrero de 2017). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de ECONOMIPEDIA: <https://economipedia.com/definiciones/finanzas.html>
- Economipedia. (21 de Agosto de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-finanzas.html>
- EcuRed. (14 de Sep de 2019). *EcuRed*. Obtenido de EcuRed: <https://www.ecured.cu/Rentabilidad>
- empresariales, F. p. (Agosto de 2020). *Finanzas personales y empresariales* . Obtenido de Finanzas personales y empresariales : <https://www.coursehero.com>
- Empresas, W. y. (8 de julio de 2021). *Web y Empresas*. Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/administracion-financiera/>
- finanzas, c. d. (30 de septiembre de 2020). *concepto de finanzas*. Obtenido de concepto de finanzas: <https://concepto.de/finanzas/>

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN- Managua

finanzas, C. d. (30 de septiembre de 2020). *Consecto de finanzas* . Obtenido de Consecto de finanzas : <https://concepto.de/finanzas/>

Garach, L. (9 de junio de 2021). <https://www.sdelsol.com>. Obtenido de <https://www.sdelsol.com/boletin/14/el-control-financiero-de-la-empresa/>

González, J. O. (2015 de enero de 2015). *Finanzas y proyectos* . Obtenido de Finanzas y proyectos : <https://finanzasyproyectos.net/como-evaluar-la-gestion-financiera/#:~:text=Evaluar%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera%20es,de%20mejorar%20el%20desempe%C3%B1o%20financiero.&text=De%20manera%20que%20se%20puedan,el%20%C3%A1rea%20de%20las%20finanzas>.

López, E. N. (Febrero de 2015). *Repositorio UNAN*. Obtenido de Repositorio UNAN: <https://repositorio.unan.edu.ni/6229/1/6278.pdf>

López, E. N. (febrero de 2015). *Universida Naciona Autonoma de Nicaragua, Managua* . Obtenido de Universida Naciona Autonoma de Nicaragua, Managua: <https://repositorio.unan.edu.ni/6229/1/6278.pdf>

MADELEINE, M. Q. (marzo de 2016). *repositorio universidad guayaquil* . Obtenido de repositorio universidad guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13968/1/Tesis%20Analisis%20Financiero%20de%20la%20empresa%20ACRUX%20C.A.pdf>

Peralta, D. (20 de 09 de 2021). Administradora. (J. C. Luby, Entrevistador)

Pliego, M. G. (12 de junio de 2021). *academia.edu*. Obtenido de https://www.academia.edu/35706293/5_EL_CONTROL_FINANCIERO_5_1_Su_origen_y_evoluci%C3%B3n

prat, u. a. (2019). *aspectos fundamentales de administracion financiera*. chile: universidad arturo prat.

Ramírez, A., Molina, E., & Monzón, K. (06 de Octubre de 2018). *Repositorio UNAN-Managua*. Obtenido de Repositorio UNAN-Managua: www.repositorio.unan.edu.ni/11207/120136.pdf

rentabilidad, c. d. (30 de junio de 2020). *concepto de rentabilidad* . Obtenido de concepto de rentabilidad : <https://concepto.de/rentabilidad/>

Ruiz, R. C. (10 de junio de 2021). www.gestiopolis.com. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-y-control-financiero/>

Seminarium. (3 de noviembre de 2015). Gestión del control financiero. 8. Recuperado el 9 de junio de 2021, de <http://www.seminarium.com/wp-content/uploads/2014/10/fcm.pdf>

Soto, A. C. (10 de junio de 2021). *revista.gentelider.com*. Obtenido de <https://revista.gentelider.com/la-importancia-del-control-financiero-en-las-organizaciones/>

Teruel, S. (20 de agosto de 2014). *captio.net/blog/control-financiero*. Recuperado el 12 de junio de 2021, de [captio.net/blog/control-financiero](https://www.captio.net/blog/control-financiero):
<https://www.captio.net/blog/usos-y-funcionamiento-de-las-herramientas-de-control-financiero>

X. ANEXOS

10.1. Cuadro de diagnóstico

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control del Pronóstico
<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad en los estados financieros, en los cálculos de rentabilidad y producción • Deficiencia de a nivel de la gestión administrativa financiera en el control interno 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con un control adecuado en los estados financieros • Reducción drástica de ingresos por efectos de paralización de la producción • Datos poco fiables, para una evaluación de la producción • No existen estrategias control Interno en la gestión ante la inmovilidad de los inventarios de materias primas y productos terminados • Inadecuadas medidas de expansión redujeron la producción de tabaco • Poca efectividad de la actividad de 	<ul style="list-style-type: none"> • Alteración en los estados financieros de la empresa • Perdidas de la solvencia financiera • Inconsistencia de estados financieros • Mayores pérdidas de materia prima en almacén por la poca gestión en los controles internos • Disminución de la capacidad para comercializar en los mercados emergentes • Deficiente programa de 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación a los estados financieros sobre la situación de la empresa • Análisis a los indicadores de solvencia financiera, económica y de rentabilidad • Formulación de estrategias de control financiero y de control interno que garantice la movilidad a mercados emergentes • Establecimiento de políticas de capacitación para la gestión administrativa financiera para la expansión y comercialización

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control del Pronóstico
<ul style="list-style-type: none"> Alto índice de riesgo financieros No existe un área administrativa financiera 	<ul style="list-style-type: none"> control interno por el personal a cargo Caída en picado de la demanda interna y externa de la hoja de tabaco Reducción de la producción afectaría al volumen de costes a capitalizar. No se cuenta con suficiente personal administrativo financiero Pocos controles financieros y de control interno 	<ul style="list-style-type: none"> actividades para de control interno Aumentar los riesgos de pérdidas financieras y económicas Desconocimiento de la situación financiera de a empresa Concentración de actividades en pocos colaboradores Insuficiencia en el manejo, control y supervisión en los controles financiero e internos 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de gestión que recupere la confianza de sus compradores. Análisis a los indicadores de riesgos financiera y económica Programa de capacitación en el área administrativa financiera para a calidad de los controles internos administrativos y financieros

10.2. Bosquejo

III. Fundamentación teórico

3.1. Control Financiero

- 3.1.1. Definición
- 3.1.2. Objetivos
- 3.1.3. Clasificación
- 3.1.4. Características
- 3.1.5. Tipos de control financiero
- 3.1.6. Origen y evolución
- 3.1.7 Fases del control financiero
- 3.1.8 Herramientas del control financiero

3.2. Administración financiera

- 3.2.1. Definición
- 3.2.2. Importancia
- 3.2.3. Características
- 3.2.4. Procesos

3.3. Gestión Financiera

- 3.3.1. Definición
- 3.3.2. Objetivos
- 3.3.3. Importancia
- 3.3.4. Evaluación

3.4. Finanzas

- 3.4.1. Definición
- 3.4.2. Naturaleza de finanzas
- 3.4.3. Importancia
- 3.4.4. Tipos de Finanzas
- 3.4.5 Características

3.5. Producción

- 3.5.1 Definición
- 3.5.2. Importancia
- 3.5.3. Tipos de producción

10.3. Cronograma de actividades

Etapa	Actividades	Semanas														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Investigación Documental	Selección del Tema a Investigar	X	X													
	Planteamiento del Problema	X	X	X												
	Elaboración de Preguntas del Problema			X	X	X										
	Redacción de la Justificación					X	X	X								
	Planteamiento de los Objetivos						X	X	X							
	Planteamiento del Bosquejo										X	X				
	Desarrollo del Marco Teórico: Selección de la Bibliografía, Recopilación de Información y Procesamiento de Información											X	X	X	X	X
	Realización de la Matriz de Categoría												X	X	X	
	Elaboración de Diseño Metodológico de la Investigación														X	X

Etapa	Actividades	Semanas														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Elaboración de Instrumentos	Elaboración de la Entrevista dirigida al coordinador del programa, oficiales de crédito y responsable de cartera y cobro	X														
	Elaboración y aplicación de la guía de Observación		X													
	Elaboración de la Revisión Documental			X												
Elaboración de Documento Final	Aplicación de los Instrumentos de Investigación							X								
	Elaboración de los Resultados, Conclusiones y Recomendaciones Obtenidos durante el Proceso de Investigación								X							

Planeado



Ejecutado



10.4. Entrevista



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM- ESTELI

BANCA Y FINANZAS- INVESTIGACIÓN

Introducción: Respetable Gerente y administradora de la Fábrica de tabaco Nica Sueño S.A, somos estudiantes de la carrera de Banca y Finanzas; estamos realizando una entrevista para recopilar información sobre el conocimiento que tiene del control interno administrativo de la fábrica, dicha información servirá mucho en la elaboración de nuestra investigación.

ENTREVISTA

Persona a entrevistar: Doribel Peralta

Cargo: administradora **Área :** Administradora Financiera

Fecha de la Entrevista: 10/09/2021

Objetivo: Diagnosticar la situación actual y el conocimiento sobre el control interno de la Fábrica de tabaco Nica Sueño S, A

“Agradecemos su valiosa colaboración”

Objetivo específico # 1: Describir los procedimientos del control interno administrativo financiero que aplica la fábrica de tabacos “Nica Sueño” S.A

CONTROL INTERNO

Eje: Procedimientos Administrativo Financiero

1. ¿Quién controla los procedimientos de control interno administrativo financiero que se realizan en la empresa?
3. ¿Por qué considera importante el control interno administrativo financiero en la empresa?
4. ¿Cuál es el procedimiento para ejercer el control interno administrativo financiero en la empresa?

5. Menciona los procedimientos de control interno administrativo que son controladas en la empresa.
6. ¿Qué actividades de control interno administrativo financiero realizan la empresa?
7. ¿Quién resguarda y controla la documentación de control interno administrativo y financiero en la empresa?
8. ¿Existe un manual de control interno administrativo financiero en el área de finanzas de la fábrica?

¿Qué tipo de controles aplica la empresa para el área administrativa financiera? Señale con una X

Controles	Sí	No
¿Tienen diseñado un control de costos para unidades específicas en sus productos?		
¿Existe personal capacitado para el área de finanzas?		
¿Hacen continuamente auditorías internas o externas?		
¿Existe un área para cartera y cobro?		
¿Llevan algún registro contable de las operaciones de la empresa?		
¿Si tienen algún conocimiento de costos?		
¿Detallan en un documento los materiales que se utilizan en la producción?		

10.5. Entrevista



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM- ESTELI

BANCA Y FINANZAS- INVESTIGACIÓN

Introducción: Respetable Gerente y administradora de la Fábrica de tabaco Nica Sueño S.A, somos estudiantes de la carrera de Banca y Finanzas; estamos realizando una entrevista para recopilar información sobre el conocimiento que tiene del control interno administrativo de la fábrica, dicha información servirá mucho en la elaboración de nuestra investigación.

ENTREVISTA

Persona a entrevistar: Esteban Disla Siri

Cargo: Gerente Área : Gerencia General

Fecha de la Entrevista: _____/_____/_____

“Agradecemos su valiosa colaboración”

Objetivo específico # 2: Analizar la incidencia de la gestión administrativa en la productividad de la fábrica de tabacos “Nica Sueño” S.A.

Eje: Gestión Financiera

1. ¿Cuándo se constituyó la empresa?
2. ¿bajo qué razón social?
3. ¿Cuántos socios posee?
4. ¿De qué manera se dan cuenta de las utilidades de la empresa?
5. ¿En qué información se basan para la toma de decisiones?
6. ¿Por qué razón Invirtieron en este rubro?
7. ¿A qué lugares exportan el producto terminado?

8. ¿Qué procedimientos utilizan para enviar el producto?
9. ¿De qué forma realizan la negociación?
10. ¿Qué le hace falta para ampliar su mercado?

10.6. Encuesta



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM- ESTELI

BANCA Y FINANZAS- INVESTIGACIÓN

DIRIGIDO A: Departamento de Producción

OBJETIVO: Evaluar la Productividad en la fábrica de tabacos Nica Sueño

INDICACIONES: Responder objetivo y verazmente cada pregunta.

DESARROLLO:

¿Está de acuerdo con los controles de procesos aplicados en el departamento de producción?

De acuerdo (.....)

Poco de acuerdo (.....)

Nada de acuerdo (.....)

¿Existe metas establecidas de producción?

Siempre (.....)

A veces (.....)

Nunca (.....)

¿Están sus responsabilidades claramente definidas?

Si (.....)

No (.....)

¿Cuánto es el tiempo para la entrega de los productos terminados?

Una semana (.....)

Quince días (.....)

Un mes (.....)

¿Cómo considera que se encuentra la productividad en la empresa?

Productividad alta (.....)

Productividad media (.....)

Productividad Baja (....)

¿Se realiza cronogramas de capacitaciones al departamento de producción para incrementar la productividad?

Siempre (.....)

A veces (.....)

Nunca(.....)

¿Está de acuerdo con los procedimientos de producción aplicados?

Totalmente de acuerdo (.....)

Casi de acuerdo (.....)

En desacuerdo (.....)

¿Cree que es necesario reestructurar el proceso de producción?

Si (.....)

No (.....)

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN ESTE ESTUDIO!

10.7. Guía de observación documental



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM- ESTELI

BANCA Y FINANZAS- INVESTIGACIÓN

Somos estudiantes de V año de la Facultad Regional Multidisciplinaria-Estelí (FAREM-Estelí). Para el desarrollo de la investigación de Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado (a) en banca y finanzas estamos realizando un estudio sobre la incidencia del control interno administrativo en la Productividad de la fábrica de tabaco Nica sueños, S, A

El objeto de esta entrevista es recopilar información real, confiable y oportuna sobre la situación financiera de Tabacalera Nica Sueños, para dar respuesta a los Propósitos planteados en esta investigación.

	Pregunta	Si	No	Observaciones
1	¿Cuenta con un manual de control interno en la empresa?			
2	De ser así ¿lo aplican en todas las áreas de la empresa?			
3	¿Realizan conteo de existencia al final del periodo?			
4	¿Hay algún control de rotación de fecha de los productos?			
5	¿Se realizan compras mayores para recibir rebajas y descuentos?			
6	¿Existe un expediente donde se registre el historial de cada uno de los empleados?			
7	¿Ofrecen otras prestaciones a los empleados?			
8	¿Se efectúan pagos o adelantos de cuentas a los proveedores?			
9	¿Hay producto en el inventario inservible u obsoleto?			
10	¿La empresa realiza una formulación estratégica para ¿Aplicarla en la ejecución del plan financiero?			

10.5. Fotografías de la fábrica de tabaco Nica Sueño S.A





