



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

**Control interno para la propuesta de manuales administrativos en la tienda
Mujer Virtuosa, Estelí, año 2022**

Trabajo de seminario de graduación para optar
al grado de

Licenciada en Administración de Empresas

Autores

Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda

Miurel Carolina Zelaya Luna

Tutor

MSc. Fabio José Gaitán Aguilera

Estelí, 30 de enero 2023



DEDICATORIA

A nuestro Dios padre eterno, por darme fuerza y sabiduría para culminar mis estudios y por todas las bendiciones recibidas.

A mis hijos, los seres que más amo, mi inspiración y mi mayor motivo para seguir luchando.

A mi esposo, porque fue parte de esta etapa de mi vida, gracias por creer en mi capacidad, siempre brindándome su apoyo y comprensión.

A mis padres, familiares y amigos(as), quienes están orando y aplaudiendo mis éxitos, por la confianza y apoyo incondicional, consejos, abnegación e inspiración, demostrándome en todo momento su amor, quienes me han ayudado a afrontar los retos que se me presentan a lo largo de mi vida.

Miurel Carolina Zelaya Luna

A Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mis padres Nelys Pineda y Jesús Gutiérrez, por ser la base fundamental de mis logros en la vida, por siempre brindarme su apoyo incondicional y fomentar mis deseos de superación en la vida, lo que me ha permitido tener este logro.

A todos mis maestros que me han enseñado y a todos aquellos compañeros que siempre me motivaron a seguir adelante y me brindaron su ayuda cuando lo necesite.

Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda

AGRADECIMIENTO

A Dios por habernos permitido llegar a este punto de nuestras vidas y tener la fortaleza y sabiduría necesaria para realizar este trabajo siendo constante y poder culminar nuestros estudios con éxito.

A todas aquellas personas, amistades y familiares que nos apoyaron y creyeron en nuestra capacidad para lograr cada meta propuesta, nuestros sinceros agradecimientos a ellos.

A nuestros docentes que contribuyeron con su paciencia, dedicación y esmero orientándonos paso a paso a concluir el trabajo investigativo, en especial al MSc. Fabio José Gaitán Aguilera, gracias por su excelente labor al instruirnos en todo momento y brindarnos sus conocimientos siendo parte de la culminación de nuestro trabajo de Seminario de Graduación.

A propietaria de tienda Mujer Virtuosa y colaboradora por brindarnos la información requerida en este documento, por expresarnos sus opiniones a través de entrevistas y tener la amabilidad de recibirnos en horarios de trabajo.



Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

2023: “Seguiremos avanzando en victorias educativas”

Estelí, 30 de enero de 2023

CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Control interno para la propuesta de manuales administrativos en la tienda Mujer Virtuosa, Estelí, año 2022**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.

Las autoras de este trabajo son las estudiantes: Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda y Miurel Carolina Zelaya Luna; y fue realizado en el II semestre del año 2022, 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 cumple con un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

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

Atentamente,

MSc. Fabio José Gaitán Aguilera
ORCID No: 0000-0002-6280-1087
FAREM-Estelí, UNAN-Managua

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es analizar el sistema de control interno, para la propuesta de manuales administrativos en la tienda “Mujer Virtuosa” de la ciudad de Estelí en el año 2022, mediante la valoración de las diferentes actividades y procedimientos organizacionales en la tienda, de acuerdo a la metodología de COSO 2013, identificando fortaleza y debilidades encontradas en el sistema operacional de la entidad donde se aplicaron los 5 componentes y aspecto de COSO 2013, para determinar alternativas de mejoras que sirvan de guía al fortalecimiento de las debilidades encontradas. Se utilizó el enfoque cualitativo que se fundamenta en el análisis de la información proporcionada por la gerencia y el responsable de ventas para evaluar el control interno en la parte operativa de la entidad utilizando la metodología de COSO 2013, por lo cual se considera de tipo descriptivo. Los instrumentos para la recolección de la información que se utilizaron fueron guía de observación, guía de revisión documental y entrevista de control interno. Los resultados indican que es necesario fortalecer la mayoría de los cinco componentes y aspectos del control interno. La gestión de control interno inadecuado se debe en parte a que carecen de políticas y manuales de funciones que ayuden durante el proceso administrativo de un monitoreo de las actividades a realizar. Como aporte a la solución se diseñó una propuesta de manual de funciones y de políticas de ventas, que ayude al desarrollo institucional, para el cumplimiento de los objetivos.

Palabras clave: Control interno, COSO 2013, manual de funciones, políticas de ventas, monitoreo.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the internal control system, for the proposal of administrative manuals in the store "Mujer Virtuosa" of the city of Estelí in 2022, by assessing the different activities and organizational procedures in the store, according to the methodology of COSO 2013, identifying strength and weaknesses found in the operational system of the entity where the 5 components and aspect of COSO 2013 were applied, to determine alternatives for improvements that serve as a guide to strengthen the weaknesses found. The qualitative approach based on the analysis of the information provided by the management and the sales manager was used to evaluate the internal control in the operational part of the entity using the COSO 2013 methodology, which is why it is considered descriptive. The instruments for collecting the information that were used were observation guide, documentary review guide and internal control interview. The results indicate that most of the five components and aspects of internal control need to be strengthened. Inadequate internal control management is due in part to the lack of policies and function manuals that help during the administrative process of monitoring the activities to be carried out. As a contribution to the solution, a proposal for a manual of functions and sales policies was designed, which helps the institutional development, for the fulfillment of the objectives.

Keywords: Internal control, COSO 2013, manual of functions, sales policies, monitoring.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES.....	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
3.1. Caracterización del problema	5
3.2 Preguntas de investigación.....	6
4. JUSTIFICACIÓN.....	7
5. OBJETIVOS.....	8
5.1. Objetivo General.....	8
5.2 Objetivos Específicos	8
6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
6.1 Empresa	9
6.1.1. Definición y Clasificación de las MIPYME	9
6.1.2 Importancia de las MIPYMES	10
6.1.3 Características de las MIPYMES en Nicaragua.....	11
6.2 Control interno	11
6.2.1 Importancia de control interno	12
6.2.2 Objetivos de control interno.....	13
6.2.3 Componentes de control interno según COSO 2013	13
6.2.3.1 Ambiente de control interno.....	15
6.2.3.2 Evaluación de riesgos en control interno	16
6.2.3.3. Actividades de control interno	18
6.2.3.4 Sistema de información de control interno	19
6.2.3.5 Supervisión general y monitoreo	20
6.2.4 Elementos y principios básicos de control interno.....	21
6.3 Organización.....	22
6.3.1 Proceso Organizacional.....	22
6.3.2 Análisis del proceso organizacional.....	23
6.3.3 Propósito de organizar.....	23
6.3.4 Estructura organizacional.....	23
6.3.4.1 Tipos de estructura organizacional.....	23

6.3.4.2 Elementos de la estructura organizacional	26
6.3.4.3 Organigramas	31
6.4 Análisis de puestos.....	33
6.4.1 Puestos de Trabajo	33
6.4.2 Descripción de puestos.....	33
6.4.3 Diseño de Puestos.....	34
6.4.3.1 Requisitos físicos e intelectuales.....	34
6.4.3.2 Responsabilidades adquiridas	35
6.4.3.3 Especificación de funciones	36
6.4.3.4 Funciones genéricas y específicas.....	36
6.4.3.5 Relaciones de Autoridad	36
6.5 Manual administrativo.	37
6.5.1 Importancia de manual administrativo.	37
6.5.2 Objetivo de manual administrativo.	38
6.5.3 Clasificación de los manuales.	38
6.5.4 ventajas y desventajas de manuales administrativos.....	39
6.5.5 Manual de funciones	40
6.5.5.1. Estructura del manual de organización y funciones.....	40
6.5.5.2 Redacción del manual de organización y funciones	44
6.5.6 Manual de políticas de venta.....	45
6.5.6.1. Políticas de una Empresa.....	45
6.5.6.2. Tipos de Políticas en las Empresas.	46
6.5.6.3. Estructura del manual de políticas de venta.....	47
7. SUPUESTO DE INVESTIGACIÓN	50
8. MATRIZ DE CATEGORÍAS Y SUB CATEGORÍAS	51
9. DISEÑO METODOLÓGICO	56
9.1. Tipo de investigación.....	56
9.2. Área de estudio	57
9.3. Población y muestra / Sujetos participantes	57
9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos	57
9.5. Etapas de la investigación.....	58

10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	60
10.1 Diagnóstico del control interno y sus componentes según COSO 2013	60
10.1.1 Control interno según coso 2013.....	61
10.1.2 Ambiente de control.....	61
10.1.3 Evaluación de riesgo	69
10.1.4 Actividades de control interno	75
10.1.5 Sistema de información y comunicación	90
10.1.6 Supervisión general y monitoreo.....	93
10.2 Oportunidades de mejora para la implementación de COSO 2013	99
10.2.1 Ambiente de control.....	101
10.2.2 Evaluación de riesgo	104
10.2.3 Actividades de control.....	106
10.2.4 Sistema de información y comunicación	113
10.2.5 Supervisión general y monitoreo.....	114
10.3 Propuesta de manual de organización y funciones, y manual de políticas de venta....	125
10.3.1 Organización, análisis y descripción de puesto.....	126
10.3.2 Manual de organización y funciones.....	129
10.3.3 Manual de políticas de venta.....	147
11. CONCLUSIONES.....	163
12. RECOMENDACIONES	165
13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	167
14. ANEXOS	178
14.1 Anexo 1. Entrevista a propietaria.	178
14.2 Anexo 2. Entrevista a colaborador.....	185
14.3 Anexo 3. Guía de observación	191
14.4 Anexo 4. Sistematización de la entrevista	193
14.5 Anexo 5. Cronograma.....	207

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variable de Micro, Pequeña y Mediana Empresa.	10
Tabla 2: Técnicas de evaluación de riesgos.....	18
Tabla 3: Elementos de control interno.....	21
Tabla 4: Factores que incluyen en el grado de centralización y descentralización.	28
Tabla 5: Elementos de COSO 2013, fortalezas y debilidades de tienda Mujer Virtuosa.	97
Tabla 6: Elementos a fortalecer en el control de la tienda Mujer Virtuosa.	99
Tabla 7: Evaluación al desempeño individual.....	115
Tabla 8: Resumen de las mejoras propuestas de control interno según COSO 2013.....	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: COSO 2013	14
Figura 2: Componentes del sistema de control interno.	15
Figura 3: Estructura del manual de organización de funciones.....	41
Figura 4: Organigrama.....	43
Figura 5: Fachada de tienda Mujer Virtuosa.	109

1. INTRODUCCIÓN

El control interno es un proceso administrativo importante para las pequeñas y medianas empresas, cuyo fin es evitar riesgos y fraudes, dando la seguridad de proteger los activos y los intereses de la empresa, así como evaluar la eficiencia y eficacia con la formalidad adecuada.

La presente investigación está orientada a evaluar el sistema de control interno según COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), en las diferentes operaciones administrativas de la tienda Mujer Virtuosa, con el fin de comprobar si se llevan controles de manera eficaz, identificando oportunidades y debilidades, para así realizar alternativas de mejoras adecuadas a las necesidades de la tienda y en base a esto elaborar una propuesta de manuales administrativos (manual de organización y funciones y políticas de ventas), que fortalezcan los controles de personal acerca de aspectos como funciones, relaciones, políticas, objetivos y normas, para lograr una mayor eficiencia en el trabajo.

Esta investigación es de tipo descriptiva, ya que el fin de estudio fue describir los procesos que lleva a cabo la tienda partiendo de la recolección de datos e información sobre sus características, aplicando un método cualitativo para el análisis del control interno administrativo de tienda Mujer Virtuosa.

El trabajo de investigación consta de 14 incisos en los cuales se establece los aspectos esenciales:

En el inciso uno, se encuentra la introducción en la cual se describen brevemente características y causas del tema en estudio, se presenta la estructura del informe dividido en los diferentes incisos del tema; en el inciso dos se encuentran los antecedentes que sintetizan los aportes de estudios realizados sobre el tema de investigación; en el inciso tres se describe de forma general la problemática objeto de estudio para posteriormente llegar al problema de investigación.

En el inciso cuatro se presenta la justificación en la cual se resalta la importancia de la investigación para la solución del problema, quienes serán beneficiados; En el inciso cinco se presentan los objetivos a desarrollar en la investigación.

En el inciso seis se describen los aspectos teóricos sobre el tema de investigación que se estructura en tres ejes, control interno según COSO 2013, organización y manuales administrativos; en el inciso siete se expone el supuesto de investigación; en el inciso ocho se

desarrolla la operacionalización de las variables partiendo de los objetivos, se sistematiza el concepto de cada una de las variable y herramientas que servirán para el análisis del control interno en la tienda Mujer Virtuosa en el periodo 2022, para proveer la información y así brindar parámetros cualitativos necesarios para la comprensión de este seminario de graduación.

En el inciso nueve se describe el diseño metodológico, esto es el tipo de estudio que se utilizó, tipo de instrumento, población y alcance, estas consideraciones metodológicas abordadas garantizaron la calidad y veracidad del documento de investigación.

En el inciso diez se desarrolla el análisis de los resultados obtenidos a partir de los datos conseguidos, describiendo de manera puntual conforme el analices del control interno en la parte organizativa de la tienda Mujer Virtuosa; en el inciso once se exponen las conclusiones, en base a los objetivos que se cumplieron en la investigación y las preguntas directrices. Así como, las conclusiones generadas por el análisis de resultados.

En el inciso doce se describen las recomendaciones realizadas a partir de los resultados obtenidos; en el capítulo trece se presentar las bibliografías consultadas y en el catorce los anexos.

2. ANTECEDENTES

A continuación, se presentan diferentes investigaciones desde el campo internacional, nacional y local relacionado con el tema de investigación, control interno y tipos de manuales administrativo como principales variables del presente estudio.

Un estudio a nivel internacional es elaborado por Salazar Cajas y Villamarín Álvarez (2011) en su investigación “Diseño de un sistema de control interno para la empresa Sanbel Flowers Cía.Ltda, ubicada en la parroquia Alaquez del Cantón Latacunga”, para ello empleo el método descriptivo, con un diseño no experimental. La población estuvo compuesta por los directivos, empleados y trabajadores de la empresa Sanbel Flowers Cía.Ltda, mientras tanto las técnicas de recopilación de información fueron mediante la encuesta y entrevista , finalmente se ha establecido que las estrategias para mejorar el proceso administrativo de la empresa Sanbel Flowers Cía.Ltda con la creación de un manual de funciones, el establecimiento de flujogramas de procesos y la implementación de políticas y procedimientos plasmados en un sistema de control interno.

Una investigación a nivel nacional en la que se aborda la temática “La elaboración y propuesta de un manual de control interno administrativo en Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada (IMPELCO & Cía.Ltda)-León, en el periodo comprendido abril-julio 2009” es de tipo no experimental y cualitativa, es de tipo transversal ya que se basó principalmente en la formulación de preguntas a los entrevistados y de la disponibilidad de datos en fuentes secundarias, el muestreo aplicado fue no probabilístico y por conveniencia, como conclusión se definió que con el desarrollo de dicha investigación la entidad lograra tener un mayor equilibrio en sus actividades administrativas (Pacheco Sandoval & García Carrillo, 2009).

De manera local se encuentra en la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional multidisciplinaria FAREM -Estelí la investigación siguiente “Análisis de control interno para la mejora del desempeño laboral de la empresa Construnica en la ciudad de Estelí, primer semestre 2020.

En la investigación realizada se llegó a la conclusión de que la aplicación de estrategias para control interno contribuye en la efectividad del desempeño laboral de almacenes Construnica, entre estas estrategias es necesario la elaboración inmediata de un manual de funciones que

englobe el análisis y descripción de los diferentes cargos, herramientas que rigen en la eficiencia de cada colaborador de la empresa y permitan establecer normas de coordinación (Aguirre Machado & Arteta , 2021).

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el emprendimiento de la tienda Mujer Virtuosa el desarrollo en la actualidad ha sido lento porque no cuenta con un control interno adecuado.

El sistema de control interno de una empresa comprende diversos elementos cuyo diseño le corresponde a la administración pues sirve de apoyo gerencial, con el propósito de proteger sus activos y fomentar la eficiencia del sistema que funciona con el fin de reducir riesgos en la empresa.

3.1. Caracterización del problema

La tienda actualmente no tiene un sistema de control y procedimientos de registros adecuados para proveer un control razonable, esta empresa es administrada por su propietario único quien considera que no cuenta con la solvencia suficiente para contratar más empleados viéndose el caso de que el colaborador con el que cuenta tiene sobrecargo de funciones laborales.

La situación que actualmente se presenta en esta empresa en gran medida surge porque el propietario lleva sus controles estrictamente sobre la base de lo que dispone, el cual exige únicamente cuadernos para llevar un poco de control y organización de sus operaciones.

Las causas antes descritas han provocado un crecimiento lento de la MIPYME (micro, pequeña y mediana empresa), ya que como no se tiene una información confiable y oportuna se toman decisiones inadecuadas en situaciones de riesgos.

Este emprendimiento al realizar sus procesos de forma empírica, no cuenta con un plan de organización que prevea la separación apropiada de responsabilidades por falta de tiempo o interés de este tipo de sistemas o técnicas de control, que tienen gran importancia para el crecimiento de una pequeña empresa.

La falta del establecimiento de manuales administrativos, es un proceso complejo que si no se plantea en la MIPYME (micro, pequeña y mediana empresa) puede influir negativamente en los resultados de la gestión empresarial, contar con un sistema que ayude a llevar un control de las operaciones de la tienda contribuye a tomar decisiones más acertadas.

Los manuales se desarrollaron con la finalidad de que sirvan de guía para mejorar el desempeño de la empresa en cuanto a las actividades administrativas y operacionales, que se desarrollan en la misma.

3.2 Preguntas de investigación

Pregunta general

¿Qué mejoras se obtendrían con la elaboración de manuales administrativos para el control interno en la tienda Mujer Virtuosa, Estelí, año 2022?

Preguntas específicas

¿Cómo se implementan los elementos de control interno administrativo según COSO 2013 en la tienda Mujer Virtuosa?

¿Qué oportunidades de mejora se identifican según la implementación de COSO 2013 en la tienda Mujer Virtuosa?

¿En qué contribuye un manual de funciones y políticas de ventas para el buen funcionamiento de la tienda?

4. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se elaboró sobre el tema del control interno para la propuesta de tipos de manuales administrativos que pudiera necesitar la tienda Mujer Virtuosa para el año 2022; se considera una debilidad administrativa no llevar un eficaz control interno, por lo que se recalca la necesidad e importancia de establecer control interno en las MIPYME.

Por lo tanto, es necesario mejorar el proceso de control interno, elaborando manuales administrativos como herramientas de apoyo, para que, por medio de reglas funcionales, sirva de guía que detallen las actividades y políticas de venta en el desarrollo de las labores de la empresa y lograr así la eficiencia y eficacia organizacional.

El sistema de control interno es necesario porque se evitan riesgos, se protegen y cuidan los activos y los intereses de la empresa, permite tener respuestas más acertadas ante la necesidad de toma de decisiones rápidas, mejor control de la cartera de clientes, permitiendo darse cuenta en que se puede mejorar, que funciones nuevas u operaciones se están realizando que en un inicio no se tenía, este sistema debe ser eficiente y que la actividad de la entidad se desenvuelva efectivamente de acuerdo con las políticas asignadas en cumplimiento a los objetivos prescritos colectivamente, por ende los diversos elementos del sistema de control interno funcionan con el fin de reducir la exposición involuntaria de riesgos de carácter comercial.

Esta investigación aporta a la comprensión y mejoramiento de la calidad y eficacia de los diferentes procesos de control interno en la tienda Mujer Virtuosa. Al desarrollar esta evaluación y elaborarse los manuales de funciones y políticas de ventas, la tienda contará con una gran herramienta, abriendo la oportunidad para la sistematización de conocimientos e identificación de buenas prácticas empresariales.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Analizar el sistema de control interno, para la propuesta de manuales administrativos en la tienda Mujer Virtuosa, Estelí, año 2022.

5.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el control interno y sus componentes según COSO 2013 en la tienda Mujer Virtuosa.
- Identificar las oportunidades de mejora para la implementación de COSO 2013 en la tienda Mujer Virtuosa.
- Proponer manual de funciones y políticas de ventas para el buen funcionamiento de la tienda Mujer Virtuosa.

6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Los ejes de esta investigación son: Empresa, Control interno COSO 2013, Organización, Manuales administrativos.

6.1 Empresa

Una empresa es una organización de personas y recursos que buscan obtener un beneficio económico mediante el desarrollo de una actividad.

La empresa es un negocio, un conjunto de actividades cuya finalidad es múltiple, desde el punto de vista económico, ha de ganar dinero para poder asegurar su subsistencia, pero el fin de ganar dinero no tiene límites y los fines han de tenerlos. De esta manera, el beneficio que se obtiene revierte en los propietarios, y, a veces, también en los directivos y empleados, en la medida en que éstos consiguen los objetivos (dirección por objetivos). McGraw-Hill, citado por (Nicolás Guadalupe, 2015, pág. 3).

6.1.1. Definición y Clasificación de las MIPYME

De acuerdo a la Ley 645, Ley de promoción, fomento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Ley MIPYME) en su Artículo 4:

Son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agro industriales, agrícolas pecuarias, comerciales, de exportación turísticas, artesanales y de servicios, entre otras.

Art. 3 Clasificación de las MIPYME

Se clasificarán como micro, pequeña y mediana empresa las personas naturales o jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos. La clasificación de cada MIPYME, en la categoría correspondiente a micro, pequeña y mediana se hará conforme a los parámetros indicados a continuación:

Tabla 1: Variable de Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Variabes	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Parámetros			
Número total de trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos totales (córdobas)	Hasta 200.0 Miles	Hasta 1.5 Millones	Hasta 6.0 Millones
Ventas Totales Anuales (córdobas)	Hasta 1 Millón	Hasta 9 Millones	Hasta 40 Millones

Fuente: (Gámez Maldonado & Martínez Ortiz , 2017).

6.1.2 Importancia de las MIPYMES

Gámez y Martínez (2017), menciona la importancia de las MIPYMES:

- Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, es decir cumple, un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tienen efectos socioeconómicos importantes, ya que permiten la concentración de la ganancia y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura (pág. 21).

6.1.3 Características de las MIPYMES en Nicaragua

Teniendo en cuenta a Gámez y Martínez (2017), señala las siguientes características de las MIPYMES en Nicaragua:

- Personal poco calificado o no profesional: en el caso de las empresas familiares, es común que muchos puestos sean ocupados por parientes, que poseen poca o ninguna formación en administración.
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo: abrumados por el día a día, los empresarios de las MIPYME no logran encontrar el tiempo y la forma de analizar sus metas a largo plazo.
- Falta de información acerca del entorno y el mercado: por ser estos muy caros o no tener la estructura o los conocimientos necesarios para generarla en el seno de la propia empresa.
- Falta de innovación tecnológica: puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.
- Falta de políticas de capacitación: se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- Organización del trabajo anticuada: cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores (pág. 22).

6.2 Control interno

De acuerdo a Estupiñán Gaitán (2021), el control interno abarca el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia de la política establecida, comprende las estructuras, el conjunto de métodos y procedimientos y cualidades de la empresa que aseguran que:

- Los activos estén debidamente protegidos.
- Las actividades se desarrollan eficiente y eficazmente.
- Se cumplen las políticas y directrices establecidas por la dirección de la empresa.

- Se cumplen las disposiciones y regulaciones, que en general, le aplican.
- Los registros contables sean fidedignos y verifiquen su valides.

El control interno no se limita exclusivamente a controles contables, si no que incluye controles dirigidos a la planeación, el desarrollo a las operaciones, consecución y conservación de empleados competentes, presentación de informes contables y no contables y lógicamente al cumplimiento de leyes y regulaciones que la aplica (pág. 13).

De acuerdo con lo expuesto por el autor anteriormente, el control interno es un sistema que permite tener un plan de organización que ayude a salvaguardar sus activos, llevar un control sobre actividades, procedimientos y políticas que se llevan en la empresa, este motivo el control interno es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por nuestros superiores en las empresas gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en la entidad.

6.2.1 Importancia de control interno

El control interno es de mucha importancia en el logro de los objetivos de una organización, Mendoza (2018), refiere que:” la importancia de control interno trae consigo una serie de beneficios para la entidad, su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en sus objetivos” (pág. 213).

De igual manera Mendoza (2018), señala los principales beneficios del control interno:

- La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento.
- El control interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad en todos los niveles, así como en todos los procesos, sub procesos y actividades en donde se implemente.
- Es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción.
- Fortalece una entidad para conseguir sus metas de desempeño, rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.

- Facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias (pág. 214).

De esta manera concluimos que la importancia de control interno en las pequeñas y medianas empresas permite conocer si las metas y objetivos se están cumpliendo de manera adecuada, para óptimos resultados de desempeño.

6.2.2 Objetivos de control interno

Según Estupiñán Gaitán (2021), los objetivos de control interno se refieren a la obtención de la seguridad, razonable en la parte operativa, de información y cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Dentro de los objetivos específicos están, referidos a una transacción o hecho económico preciso son:

- Su autorización apropiada.
- Su ejecución.
- Su registro en cuentas apropiadas.
- Custodia o salvaguarda de los activos (pág. 18).

Estos objetivos en caminan a grandes negocios y sobre todo a pequeños emprendimientos al cumplimiento de sus objetivos, metas, permitiendo de tener más conocimiento sobre el cumplimiento de funciones, control de las cuentas, que ayude a tomar decisiones más acertadas.

6.2.3 Componentes de control interno según COSO 2013

Según Galaz y Ruiz (2015), describe que el sistema de COSO 2013:

Mantiene la definición de control interno y los cinco componentes de control interno, pero al mismo tiempo incluye mejoras y aclaraciones con el objetivo de facilitar el uso y su aplicación en las entidades. A través de esta actualización, COSO propone desarrollar el marco original, empleando principios y puntos de interés, con el objetivo de ampliar y actualizar los conceptos de control interno previamente planteado sin dejar de reconocer los cambios en el entorno empresarial y operativo (pág. 7).

Figura 1: COSO 2013

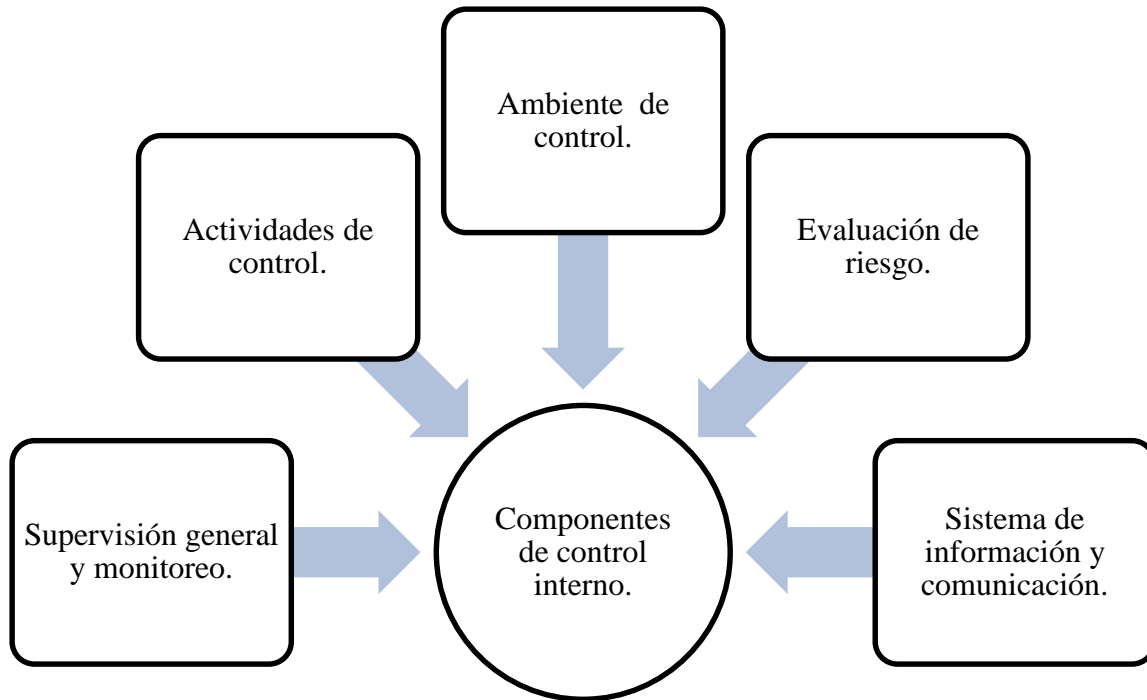


Fuente: (Galaz & Ruiz , 2015, pág. 12).

Desde el punto de vista de Estupiñán Gaitán (2021), manifiesta que el control interno:

El control interno no consiste en un proceso secuencial, en el cual sus componentes afectan únicamente al siguiente sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en los componentes influyen en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. De esta manera difiere su tamaño, su cultura y su filosofía de administración, mientras las entidades necesitan de cada uno de los componentes para mantener el control el control de sus actividades (pág. 38).

Figura 2: Componentes del sistema de control interno.



Fuente: (Estupiñán Gaitán, 2021, pág. 39).

6.2.3.1 Ambiente de control interno

Establece Estupiñán Gaitán (2021), que el ambiente de control es:

El establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es esencialmente el principal elemento en el que se sustenta o actúan los otros componentes y es indispensable a su vez, es debido a que el ambiente de control o control circulante provee disciplina y estructura para el control e incide en la manera como:

- Se estructuran las actividades de negocio.
- Se asignan autoridad y responsabilidad.
- Se organiza y desarrolla la gente.
- Se comparten y comunican los valores y creencias.
- La personal toma conciencia de la importancia del control (pág. 40).

Existen diferentes factores que influyen en el ambiente control, como plantea Estupiñán Gaitán (2021):

- Integridad y valores éticos: su propósito es establecer los valores éticos y de conducta de los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y de los valores del personal que lo diseña y le da seguimiento.
- La participación de la alta administración es clave en este asunto, ya que su presencia dominante fija pautas a través de su ejemplo y la gente limita a sus líderes.
- Hace referencia a la conciencia del control de las personas dentro de las empresas de emprendimiento. En base a los demás componentes del control, disciplina y estructura.
- Filosofía administrativa y estilo de operación: los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, principios y criterios contables (pág. 41).

Otros factores de ambiente de control que sugiere Galaz & Ruiz (2015):

- El Consejo de Administración demuestra una independencia de la administración. y ejerce supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.
- La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.
- La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.
- La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos (pág. 14).

6.2.3.2 Evaluación de riesgos en control interno

Estupiñán Gaitán (2021), define la evaluación de riesgo:

La evaluación de riesgos es una responsabilidad ineludible en todos los niveles involucrados en el logro de los objetivos de la empresa. Esta actividad de autoevaluación

debe ser revisada por los auditores internos, para asegurar el enfoque, alcance y el procedimiento que han sido apropiadamente realizados.

Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes tanto de fuentes externas como internas que la gerencia debe evaluar. Esta establece objetivos generales y específicos, e identifica y analiza los riesgos de que tales objetivos no se cumplan o afecten la capacidad para:

- Salvaguardar sus bienes y recursos.
- Mantener ventaja ante la competencia.
- Construir y conservar su imagen.
- Incrementar y mantener su solidez financiera.
- Mantener su crecimiento (pág. 43).

Factores de evaluación de riesgo de acuerdo con Chinchilla (2017):

- La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.
- La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse.
- La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.
- La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno (pág. 222).

Tabla 2: Técnicas de evaluación de riesgos.

Análisis del GESI	Gubernamentales o políticas, económicas, sociales, informáticas o tecnológicas.
Análisis FODA	Internas: Fortalezas y Debilidades. Externas: Oportunidades y Amenazas.
Análisis de vulnerabilidad	Riesgos del país, crédito, mercado jurídico, auditoría, etc. Proveedores, clientes, competencia, productos sustitutos, competidores potenciales.
Análisis estratégico de las cinco fuerzas	1. Nuevos competidores. 2. Clientes. 3. Proveedores. 4. Competencia. 5. Productos sustitutos.
Análisis de perfil de capacidad de la entidad	Infraestructura productiva y capacidad de inventario de distribución contable y oportuna.
Análisis del manejo de cambio	Proceso de análisis del riesgo e información actualizada para identificar los cambios.

Fuente: (Estupiñán Gaitán, 2021).

6.2.3.3. Actividades de control interno

Estupiñán Gaitán (2021), define las actividades de control:

Las actividades de control son realizadas por la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos son, aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento,

salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, supervisión y entrenamientos adecuados.

Las actividades de control interno tienen distintas características: manuales o computarizadas administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o de detección. Sin embargo, lo trascendental es que sin importar su categoría o tipo apuntan hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización su misión y objetivos, así como a la protección de los recursos propios o de terceros en su poder (pág. 45).

Factores de actividades de control según Chinchilla (2017):

- La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.
- La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos.
- La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción (pág. 223).

No son importantes no solo porque en sí misma la forma correcta de hacer las cosas, sino que también debido a que son el medio idóneo para asegurar el logro de las MIPYME.

6.2.3.4 Sistema de información de control interno

Estupiñán Gaitán (2021), muestra que: “La conciliación eficaz de los sistemas de información permite transmitir mensajes que facilitan el cumplimiento de responsabilidades y promueven el control” (pág. 49).

Se evaluará la situación actual y predecir la situación futura con base únicamente en la información contable. Este enfoque simplista, por su parcialidad, solo puede conducir a juicios, equivocados. Para todos los efectos, es preciso ser consciente que la contabilidad informa, en parte, lo que ocurrió, pero no lo que sucederá en el futuro. La información no financiera constituye la base para la toma de decisiones, aunque igualmente resulta insuficiente para la adecuada conducción de una entidad. El sistema de información se

integra por la infraestructura, software, personas y, procedimientos y datos con los que debe contar un negocio para dirigirla (Estupiñán Gaitán, 2021, pág. 49).

Factores sistema de información de control interno según Chinchilla (2017):

- La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno.
- La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno (pág. 222).

6.2.3.5 Supervisión general y monitoreo

Martínez (S.f) señala la importancia del monitoreo de los procesos:

Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el sistema de control interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias. Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad.

Es importante establecer procedimientos que aseguren que cualquier deficiencia detectada que pueda afectar al sistema de control interno sea informada oportunamente para tomar las decisiones pertinentes. Los sistemas de control interno cambian constantemente, debido a que los procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia por diferentes motivos, como la incorporación de nuevos empleados, restricciones de recursos, entre otros (pág. 19).

Factores de supervisión y monitoreo según Chinchilla (2017):

- La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.

- La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado (pág. 223).

6.2.4 Elementos y principios básicos de control interno

Empleando las palabras de Estupiñán Gaitán (2021) comenta sobre los elementos de control:

El elemento de organización como un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que defina las líneas de autoridad y responsabilidad tanto para las unidades de la organización como para los empleados y que se agregue las funciones de registro y custodia También consisten en la creación de un sistema adecuado para autorización de transacciones y procedimientos seguros, a fin de registrar los resultados en términos financieros (pág. 30).

Tabla 3: Elementos de control interno.

Organización	Sistema de procedimiento
Dirección	Manuales de procedimientos
Asignación de responsabilidades	Sistemas
Segregación de deberes	Formas
Coordinación	Informes
Personal	Supervisión
Selección	Interna
Capacitación	Externa
Eficiencia	Autocontrol
Moralidad	

Fuente: (Estupiñán Gaitán, 2021, pág. 30).

Estupiñán Gaitán (2021), describe los instrumentos de control para asegurar el cumplimiento de los requisitos mínimos que debe seguir la empresa:

- **Autocontrol:** Mecanismo de tipo subjetivo a través del cual se controla el trabajo de manera individual. Capacidad de cada servidor público para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos.
- **Autorregulación:** Establece métodos participativos al interior de la entidad, buscando en todo momento un entorno de integridad y eficiencia de acuerdo, a la propia implementación y desarrollo del sistema de control interno, lo que lleva a ser conscientes de sus propios procesos y actuar conforme a ellos.
- **Autogestión:** Cada entidad logra identificar, planear, ejecutar, y evaluar, en últimas desarrollar el debido control y ajustes de los programas y procedimientos para tomarlos más eficientes, efectivos y eficaces frente a unos objetivos (pág. 19).

6.3 Organización

Koontz. y Weihrich (1999), define la organización como: “la identificación y clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, delegación, coordinación, y estructura organizacional” (pág. 200).

6.3.1 Proceso Organizacional

Desde el punto de vista de Robbins y Coulter (2005): “consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones” (pág. 9).

- **División del trabajo.**

Orozco (2015), menciona la importancia de la división del trabajo en las organizaciones:

La división del trabajo es ese proceso mediante el cual al descomponer el trabajo total en operaciones más pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica.

La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad; por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se

convierte en experta en cada trabajo. Además como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos, que se ciñan a sus talentos e intereses (pág. 60).

6.3.2 Análisis del proceso organizacional

De esta manera el análisis del proceso organizacional según Schlemenson (2014), debe entenderse como:

Un método de abordaje para el cambio de un caso concreto. Consiste en la implementación de un proceso solicitado por un sistema cliente -una empresa, una institución, grupo, un organismo gubernamental, acordado contractualmente entre los miembros del sistema y consultar externo con el propósito de encarar el desarrollo del sistema o abordar problema que lo obstaculizan. El acuerdo compromete una relación voluntaria, y una exploración conjunta, conducente a la comprensión de los aspectos interpersonales organizativos, tecnológicos, axiológicos y contextuales que afectan el desarrollo del sistema de sus miembros (párr.51).

6.3.3 Propósito de organizar

III LA LEY (s.f.), considera que el propósito de la organización es el siguiente:

Propósito de la organización determina cómo ha de ser la posición de la empresa en el futuro y cuál es el camino a seguir. Es un concepto directamente conectado con el de misión dentro del diseño del sistema de objetivos y sirve para identificar y comunicar los valores corporativos (párr.2).

6.3.4 Estructura organizacional

Stephen P. y Coulter (2005), conceptualizó la estructura organizacional como: “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (pág. 234).

6.3.4.1 Tipos de estructura organizacional

Para definir en una organización el modelo o estructura, los gerentes tienen que tomar en cuenta la naturaleza del negocio. A su vez, en el modelo se puede apreciar el número determinado de

trabajadores necesarios con las capacidades y destrezas para desarrollar las tareas de cada área. Entre los tipos de estructura se tienen:

- **Estructura formal:**

En relación a la estructura formal Gallardo (2013), describe: “explicita la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas, así como también recoge el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección” (pág. 10).

Adicionalmente Hernández (2022), indica:

La organización formal desarrolla todas las actividades que le son propias para llevar a cabo su actividad principal, y para ello, usa mecanismos formales como la división del trabajo, la coordinación de dicho trabajo, a través de la autoridad, y sistemas de retribución en función del trabajo a realizar y el nivel que se ocupa en la organización (pág. 68).

- **Estructura informal:**

Es el resultado de las relaciones entre las personas que trabajan en la organización. Evoluciona a partir de ellas y no se establece oficialmente. Está formada por el conjunto de relaciones que surgen de manera espontánea entre las personas que componen la organización. Es decir, relaciones sociales que se dan en una organización sin haber sido definidas por la dirección de forma consciente y deliberada (Gallardo, 2013, pág. 12).

- **Estructura simple:**

Chiavenato (2007), la define y establece sus características de la siguiente manera:

Tipo de organización más rudimentario y elemental. Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación. En general, presenta las siguientes características: Centralización de la autoridad: el propietario es el director general y concentra toda la autoridad de la toma de decisiones. No hay delegación. El grupo de trabajo funciona ordenadamente.

- ✓ Sencillez: se trata de una estructura poco formalizada, con pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas, que funciona con base en la improvisación.

- ✓ Estructura jerárquica: la organización es plana y horizontal, con sólo uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad.
- ✓ Escaso grado de departamentalización: dado que la tarea de la organización no es compleja, ésta presenta poca especialización y una departamentalización incipiente.
- ✓ Amplio margen de control: el director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinados.
- ✓ Agilidad y flexibilidad: dado que esta estructura es pequeña y simple, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno y ser sumamente flexible para cambiar. (pág. 107).

La estructura simple tiene limitaciones que no ayudan al crecimiento de una empresa, donde el director general toma las decisiones.

Este tipo de estructura se da generalmente en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), ya que habitualmente está compuesta por pocos individuos siendo la máxima autoridad de la empresa el propietario, estas Pymes se caracterizan por poseer una estructura organizacional básica.

- **La estructura burocrática**

Chiavenato (2007), define y describe los puntos fuertes de la estructura burocrática:

Basado en la estandarización y caracterizado por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando. Describe los puntos fuertes del modelo burocrático que son los siguientes:

Racionalidad en la consecución de los objetivos de la organización. Puestos definidos con precisión y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes. Rapidez para tomar las decisiones. Cada miembro sabe qué debe hacer, y las órdenes y el papeleo transitan por canales preestablecidos. Interpretación unívoca, garantizada por reglamentos escritos. La información es discreta, pues sólo se da a quienes deben recibirla. Rutinas y procedimientos uniformes, lo cual facilita la estandarización y la reducción de costos y errores, pues las

rutinas están definidas por escrito. Continuidad de la organización mediante la sustitución de personal.

- ✓ Los criterios de selección se basan en la competencia técnica. Las decisiones siempre son programadas y tomadas en las mismas circunstancias. Confiabilidad. El negocio es dirigido con apego a reglas conocidas y los casos similares son tratados sistemáticamente de la misma forma. Las decisiones son previsibles y el proceso de la toma de decisiones es despersonalizado. Sin embargo, el modelo burocrático tiene serias limitaciones.
- ✓ La especialización provoca que cada órgano se enfoque en sus propios objetivos, en detrimento de las metas generales de la organización. Esto no sólo lleva a la separación de las unidades, sino también a conflictos entre ellas, pues cada área crea límites y barreras y se concentra en sus funciones internas. Por tanto, áreas como producción, marketing y finanzas difícilmente se entienden dentro de una organización burocrática. La rigidez también es característica del modelo burocrático (pág. 108).

La estructura burocrática tiene una aversión total a la adaptación, el ajuste, la innovación y el cambio, característicos de esta época. Además, tiene consecuencias no deseadas que provocan disfunciones, ineficiencia y fallas de funcionamiento. Estas anomalías se deben a que el modelo burocrático ignora el comportamiento humano.

6.3.4.2 Elementos de la estructura organizacional

Es útil analizar la estructura organizacional a partir de los siguientes elementos:

- **Especialización del trabajo:** Este proceso organizacional conduce a la adquisición de habilidades del colaborador.
Es el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente (Robbins & Coulter, 2005, pág. 235).
- **Cadena de mando:** Robbins y Coulter (2005), definen la cadena de mando como: “es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién” (pág. 237).

- **Autoridad:** Permite definir a quien debe rendir cuenta cada trabajador y lograr eficiencia organizacional. IGER (2017) define la autoridad como:

El derecho a dirigir a otras personas. En cualquier institución es muy importante que las líneas de autoridad estén claramente definidas para evitar confusiones y fugas de responsabilidad entre los trabajadores. Por lo tanto, dichas líneas de autoridades deben quedar claras tanto para el trabajador como para los jefes y así facilitar la gestión de los departamentos (pág. 129).

- **Estandarización:** “se refiere a la utilización de procedimientos que cada empleado debe seguir en su lugar de trabajo. algunas herramientas que sirven para estandarizar el trabajo son: manuales de procedimientos, las descripciones de funciones, los instructivos y los reglamentos” (IGER, 2017, pág. 129).
- **Tramo de control:** Desde el punto de vista de Amorós (2007), el tramo de control se refiere:

Se refiere al número de trabajadores que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente, esto determina principalmente el número de niveles y gerentes que una organización posee. Los tramos de control reducidos, permiten que un gerente pueda mantener un control estricto. Pero además posee ciertas desventajas, entre las que se pueden considerar: Posee un costo elevado, ya que aumenta los niveles de gerencia.

- ✓ Aumentar los niveles de gerencia hace que se disminuya la toma de decisiones y que la alta gerencia por lo general se aisle.
- ✓ Origina que la comunicación vertical se vuelva más compleja dentro de la organización.
- ✓ Fomentan una gran supervisión y desalientan la autonomía y libertad del trabajador. (pág. 175).

- Teniendo en cuenta a Cano Plata (2017), para la definición de **centralización** y **descentralización:** “el término centralización se utiliza para describir tendencias distintas de dispersión de autoridad, ubicándose en a retención de la misma. La

descentralización es la tendencia a dispersar la autoridad sobre la toma de decisiones en una estructura organizacional” (pág. 56).

Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización. En los pequeños negocios, la centralización es absoluta e indiscutible; en los grandes negocios, las órdenes pasan por diferentes canales y esto no permite centralizar la toma de decisiones.

Tabla 4: Factores que incluyen en el grado de centralización y descentralización.

Mas centralización	Mas descentralización
<ul style="list-style-type: none"> • El ambiente es estable. • Los gerentes de niveles inferiores no son tan capaces o experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de niveles superiores. • Los gerentes de niveles inferiores no desean tener voz ni voto en las decisiones. • La organización enfrenta una crisis o el riesgo de quiebra empresarial. • La empresa es grande. • La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes eviten opinar sobre lo que sucede. 	<ul style="list-style-type: none"> • El ambiente es complejo e incierto. • Los gerentes de niveles son capaces y experimentados en la toma de decisiones. • Las decisiones son relativas menos importantes. • La cultura corporativa está abierta para permitir a los gerentes opinar sobre lo que sucede. • La empresa está dispersa geográficamente. • La implantación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes tengan participación y flexibilidad para tomar decisiones.

Fuente: (Robbins & Coulter, 2005, pág. 240).

- **Formalización:** se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizará, cuándo se hará y cómo lo hará. Se espera que los empleados manejen el mismo insumo exactamente en la misma forma, lo que genera una producción consistente y uniforme (Robbins & Coulter, 2005, pág. 240).

- **Departamentalización:** Es el proceso de dividir a la organización en áreas interrelacionadas para aprovechar la especialización del trabajo.

Según Chiavenato (2001), la creación de departamentos en una empresa está en dependencia del grado de su crecimiento:

Cuando una empresa es pequeña ésta constituida por pocas personas, no es necesaria una distribución formal para definir y agrupar las actividades. Las pequeñas empresas no quieren diferenciación ni especialización para diferenciar el trabajo de una persona o unidad. A medida de su crecimiento las empresas diversifican las actividades, dividen las principales tareas empresariales para la transformarlas en responsabilidades departamentales o de división (pág. 236).

- ✓ Importancia de la departamentalización.

De acuerdo con Chiavenato (2001), la departamentalización es importante:

Porque permite la distribución del trabajo aprovechando la especialización del mismo, en unidades de tamaño manejable y utilizando la habilidad gerencial. Por otra parte, ayuda a dar forma significativa a la estructura de la organización y se encuentra ligada a la descentralización de funciones, permitiendo así el fomento de buenas relaciones humanas entre los empleados y los ayuda en su condición, les da libertad y oportunidad de administrar y lograr asensos.

Con la departamentalización se logra eliminar el gobierno de la empresa por un solo hombre o grupo pequeño, permitiendo así que se considere la participación tanto de los niveles más bajos hasta los más altos y es la forma más efectiva, de que la gente trabaje junta hacia el logro de un mismo objetivo (pág. 236).

Así mismo Chiavenato (2001), menciona los tipos de departamentalización:

- **Por funciones:** Requieren actividades semejantes que se agrupan e identifican de acuerdo con alguna clasificación funcional, como finanzas, recursos humanos, mercadeo, producción etc. Su ventaja es reflejar una diferenciación lógica de las áreas funcionales siguiendo el principio de la especialización ocupacional de los especialistas

y sus limitaciones son innumerables, la responsabilidad de generar utilidades tiende a desplazarse a nivel institucional de la empresa (pág. 237).

- **Por territorio o geográfica:** Requiere diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con la localización de sitio donde se desempeñará el trabajo, o el área servida por la empresa. La ventaja es interesante cuando las circunstancias externas indican que el éxito de la empresa depende del ajuste a las condiciones y necesidades locales o regionales (pág. 241).
- **Por productos o líneas de productos:** La diferenciación y la agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas o resultados de la empresa. Los principales deberes y tareas, relacionadas con un producto o servicio se agrupan y se asignan a un departamento específico para coordinar actividades requeridas en cada tipo de salida o resultado (pág. 239).
- **Por cliente:** Implica la diferenciación y agrupación de actividades según el tipo de personas o agencias para la que realiza el trabajo, la característica de los clientes (edad, nivel socioeconómico, hábitos de compras, esta estrategia está centrada en el cliente, que refleja en el énfasis en el consumidor del producto o servicio por la tienda y es recomendada cuando la tienda trata con diferentes tipos de clientes que presentan capacidades y características diferentes.
 - ✓ La agrupación por clientela generalmente ocurre en el área mercadológica e incluye venta y crédito.
 - ✓ Ventajas: Cuando la situación del cliente es el aspecto más importante para la tienda.
 - ✓ Limitaciones: Las desventajas, en especial cuando las demás actividades de la empresa se vuelven secundarias o accesorias (pág. 242).
- **Por proyectos:** Implica en la diferenciación y agrupación a las actividades de acuerdo con las salidas y los resultados relativos a uno o varios proyectos de la empresa, requiere estructura organizacional, flexible y cambiante capaz de adaptarse con rapidez y sin consecuencias imprevistas a las necesidades de cada proyecto que va desarrollarse y ejecutarse durante determinado periodo.

- ✓ Ventajas: Es el fondo de una departamentalización temporal por producto, cuando este asume proporciones enormes y requiere inversiones y recursos elevados (pág. 246).

6.3.4.3 Organigramas

La O. P. D. Servicios de Salud Jalisco (2011), menciona que: “el organigrama es una guía o plano que representa gráficamente la estructura orgánica interna y formal de una unidad administrativa de manera objetiva y global” (pág. 4).

Teniendo en cuenta Koontz, Weihrich, y Cannice (2012), agregan:

Toda estructura organizacional, por simple que sea puede diagramarse, aunque el esquema solo indique como se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad; por tanto, no deja de sorprender que en ocasiones allá altos gerentes, que se enorgullezcan del hecho de no tener un organigrama o, si lo tienen, de considerar que debe de ser confidencial (pág. 259).

- **Tipos de organigramas.**

De acuerdo con la O. P. D. Servicios de Salud Jalisco (2011), los organigramas se clasifican de la siguiente manera:

Según la unidad administrativa que están graficando, los organigramas se dividen en:

- ✓ **Generales:** Son aquellos que se limita únicamente a las unidades o procesos de mayor importancia.
- ✓ **Específicos:** Son aquellos en los que se refleja un nivel más de desagregación de los procesos de trabajo (pág. 7).

De acuerdo a su formato, los organigramas se pueden clasificar en:

- ✓ **Verticales:** Son aquellos En la que la más alta jerarquía⁸ se coloca en la parte superior y la ramificación de los órganos se presenta de arriba hacia abajo, ubicando las unidades en renglones, cuyo distinto nivel representa su rango.
- ✓ **Horizontales:** Son aquellos en los que el área de más alta jerarquía se coloca a la izquierda y la ramificación de las unidades de izquierda a derecha.

- ✓ **Mixtos:** Son aquellos que se combinan entre el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros.
- ✓ **De Bloque:** Son una variante de los organigramas verticales y tienen la particularidad de representar un solo bloque, todas las unidades en espacios más reducidos, permitiendo la aparición en el gráfico de los órganos ubicados en los últimos niveles.
- ✓ **Circulares:** Son aquellos que tienen en el centro del organigrama el órgano de más alta jerarquía y sus relaciones parten del centro hacia fuera, de igual forma con sus unidades orgánicas de diferentes niveles; con ello, forman círculos concéntricos alrededor de la más alta jerarquía (pág. 12).

El uso de los organigramas tiene diversos propósitos para la empresa lo cual se destinará su uso, entre otros permite la reorganización, adiestramiento del personal, emisión de instrumentos, inspección de una empresa, programas de inducción, ilustración de los niveles jerárquicos y de responsabilidad (Chiavenato, 2001).

Existen puntos muy recomendables para tomar en cuenta al elaborar el organigrama de una organización. Díaz Valenzuela (2015), señala los más importantes:

- Deben ser muy claros.
- No deben ser muy extensos en cuadros y puestos.
- Deben incluir preferentemente los niveles de decisión y no los operativos.
- Deben realizarse con los nombres de los puestos y no con los de las personas que los ocupan.
- Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de la organización.
- No deben utilizarse colores, líneas gruesas o cualquier otro adorno que puedan confundir.

Así mismo, el organigrama debe contener los siguientes datos:

- Nombre de la institución (centrado en la parte superior).

- Nombre de las áreas.
- Los puestos.
- Nombre del funcionario que lo elaboro.
- Fecha de formulación (Angulo superior derecho).
- Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo).
- Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales).
- Se recomienda tener un organigrama gerencial y uno más por cada gerencia o departamento.
- Cada puesto se representa por un rectángulo, que dentro tiene escrito el nombre.
- De cada rectángulo surge una línea vertical que muestra el sentido de la autoridad.

Una vez cuenta con la información, es necesario revisarla, registrarla y analizarla para contar con los componentes que permitan diseñar la estructura organizacional óptima para las funciones de la organización (Díaz Valenzuela , 2015).

6.4 Análisis de puestos

Según, Iranzo Enguíanos (2017), “el análisis de puesto de trabajo es tres de las herramientas que sirven como base para la aplicación de las distintas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos de cualquier tipo de empresa y en cualquier entorno” (pág. 11).

6.4.1 Puestos de Trabajo

Asi mismo Iranzo Enguíanos (2017), define el proceso de trabajo como:

Es el proceso de plasmación del análisis del puesto en un documento estructurado y homogéneo para todos los puestos de la organización, que contenga la información requerida. Proceso de identificación, comprensión y reflejo documental de la incidencia y alcance de un puesto en la empresa (pág. 12).

6.4.2 Descripción de puestos

Según Dessler (2005) citado por Iranzo Enguíanos (2017), destaca que:

El tipo de información a obtener puede estar orientada hacia diversos campos: actividades de trabajo, descripción de comportamiento, equipamiento y material, estándares de desempeño contexto del puesto y habilidades requeridas.

Se realiza la descripción de un puesto de trabajo se deben tener en cuenta las siguientes premisas:

- Verificar inventario personal. Es decir, el número de puestos que existen en la tienda.
- Centrarse en el puesto y no en persona (interesa describir el puesto en sus partes importantes para examinarlas nuevamente para su comprensión).
- Centrarse en hechos y no en opiniones (se han de objetivar hechos concretos sin emitir juicios de valor).
- Realizar la descripción del puesto tal y como es en el momento del análisis sin referencias a funciones históricas o aspiraciones o aspiraciones futuras (pág. 23).

6.4.3 Diseño de Puestos

El diseño de puesto Según Koontz, Weihrich, y Cannice (2012):

Puede estar en el cargo individual o en grupos de trabajo .Los puestos individuales pueden enriquecer al agrupar tareas en unidades de trabajo , lo que significa poner tareas relacionadas en una categoría y asignar a un individuo que la realice ,en un segundo enfoque combinar varias tareas en solo puesto ,una tercera forma de enriquecer el puesto sería establecer relaciones con el consumidor o cliente; en lugar de reportarse a su superior quien luego aria recomendaciones de alta gerencia (pág. 301).

6.4.3.1 Requisitos físicos e intelectuales

Chiavenato (2009), menciona los requisitos físicos e intelectuales:

- **Requisitos Físicos**

Estos requisitos tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada. Así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- ✓ Esfuerzo físico necesario.
- ✓ Capacidad Visual.
- ✓ Destreza o Habilidad.
- ✓ Constitución Física Necesaria.

- **Requisitos Intelectuales**

Los requisitos intelectuales tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a las capacidades intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificación:

- ✓ Instrucción Básica.
- ✓ Experiencia Necesaria.
- ✓ Adaptación al Cargo.
- ✓ Iniciativa Necesaria.
- ✓ Actitudes Necesarias (pág. 191).

6.4.3.2 Responsabilidades adquiridas

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, el material, las herramientas o equipos que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, la pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos, y la información confidencial (Chiavenato, 2009).

- ✓ Supervisión de Personal.
- ✓ Material, herramientas o equipos.
- ✓ Dinero, títulos, valores o documentos.
- ✓ Contactos Internos o externos.
- ✓ Información Confidencial (pág. 191) .

6.4.3.3 Especificación de funciones

Permite definir las esperas del empleador y de los empleados, delimitando claramente las competencias y responsabilidades del colaborador. Esta interviene en general en el marco más amplio de la evaluación de función y la introducción de un nuevo sistema de remuneración.

6.4.3.4 Funciones genéricas y específicas

Desde el punto de vista de Vite (2009), las funciones genéricas y específicas se definen:

Las descripciones son genéricas cuando definen el contenido de un puesto a grandes rasgos, sin identificar detalladamente las tareas y competencias comprendidas. Proporcionan una visión global de una categoría de puestos mediante denominadores comunes que comprenden todos estos dentro de aquella.

Las descripciones específicas señalan los deberes y las tareas precisas de un puesto. Indican claramente los aspectos en que este se relaciona con otros puestos y los métodos de trabajo utilizados, los deberes y los límites de esa responsabilidad (pág. 5).

6.4.3.5 Relaciones de Autoridad

Según Franklin Finconwsky (2009), define la autoridad como:

Facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión: en síntesis, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual implica necesariamente el ejercicio del mando (pág. 273).

Definición de autoridad en función de la organización:

Representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea. Es común representar este tipo de nexo por medio de líneas cortas de trazo discontinuo que salen de la parte inferior del rectángulo de la unidad de mando y se conectan a la parte superior del rectángulo de una unidad del siguiente nivel o con la línea de autoridad en ese nivel cuando el mando especializado involucra a más de una unidad (Franklin Finconwsky , 2009, pág. 136).

- **Autoridad Lineal:** “autoridad de los gerentes directamente responsables a lo largo de toda la cadena de mando de la organización de alcanzar metas en la empresa” (F.Stoner, Freeman, & Gilbert, JR, 2006, pág. 387).
- **Autoridad Staff:** Este tipo de autoridad se refiere a aquellos que brindan asesoría en la organización:

Corresponde a las personas o los grupos de una organización que ofrecen servicios y asesoría a los gerentes de línea. El concepto de staff incluye a todos los elementos de la organización que no caben dentro de la clasificación de línea (F.Stoner, Freeman, & Gilbert, JR, 2006, pág. 387).

- **La Autoridad Funcional** en el Diseño de la Organización Según F.Stoner, Freeman, y Gilbert, JR (2006):

La autoridad de los miembros de los departamentos staff para controlar las actividades de otros departamentos con base en su relación con las responsabilidades específicas del staff. En realidad, los departamentos de staff, especialmente los responsables de funciones de auditoría, pueden tener autoridad formal sobre los miembros de la línea, dentro de los límites de su función. (pág. 388).

6.5 Manual administrativo.

Para Enrique y Franklin (2009), los manuales administrativos son:

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (pág. 244).

6.5.1 Importancia de manual administrativo.

Según Chávez Saballos y González Rivera (2009), los manuales administrativos de suma importancia porque:

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la

conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados (pág. 41).

6.5.2 Objetivo de manual administrativo.

Según Enrique Frankli (2009), los objetivos y beneficio que destacan en la elaboración de un manual administrativo son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones (pág. 244).

6.5.3 Clasificación de los manuales.

Según Enrique y Franklin (2009), los manuales administrativos se pueden clasificar en dos grupos:

- **Por su naturaleza o área de aplicación:**

Micro administrativos.

Macro administrativos.

Meso administrativos (pág. 245).

- **Por su contenido:**

De organización.

De procedimiento.

De gestión de calidad.

De políticas.

De puestos.

De ventas.

De producción.

De finanzas.

De personal (pág. 246).

6.5.4 ventajas y desventajas de manuales administrativos

Para Chávez Saballos y González Rivera (2014), las ventajas o posibilidades de los manuales se encuentran:

- Proporcionan una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas.
- Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones. d. Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Incrementan la coordinación en la realización de los trabajos.
- Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
- Simplifica el asesoramiento y capacitación de los nuevos empleados y pasantes.
- Evita improvisaciones y /o decisiones apresuradas.
- Facilita el control de gestión y la detección de deficiencias en los procedimientos.

- Simplifica y/o racionaliza la ejecución de tareas que cuando no están normalizadas resultan confusas, voluminosas y por lógica costosas (pág. 42).

Las distintas organizaciones elaboran manuales de acuerdo a sus necesidades y a los requerimientos de los usuarios. Respecto a un mismo tópico o contenido es posible encontrar enfoques y alcances diferentes de acuerdo a las especificaciones de las distintas organizaciones.

6.5.5 Manual de funciones

Según Cárdenas Molina (2015):“confiere las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencias y tecnología del área. para hacer frente a los retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su función” (pág. 27).

6.5.5.1. Estructura del manual de organización y funciones

Como plantea Enrique y Finconwsky (2009) la estructura del manual de organización y funciones:


- **Índice o contenido**

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

- **Prólogo, introducción o ambos**

El prólogo normalmente es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una breve explicación del contenido del documento, como su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente (pág. 248).

Figura 3: Estructura del manual de organización de funciones.

	Nombre de la organización	Fecha			
		Página	De		
	Manual de organización (general o específico)	Sustituye a			
		Página	De		
	De fecha				
Nombre del apartado específico					
Elaboró	Revisó	Autorizó			

Fuente: (Franklin Finconwsky , 2009, pág. 249).

- **Antecedentes históricos**

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

- **Legislación o base legal**

Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso

debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial).

- **Atribuciones**

Transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso.

- **Estructura orgánica**

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción. Conviene codificarla en forma tal que sea posible visualizar con toda claridad los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia, como en el ejemplo que se presenta a continuación:

1.0 Director general.

1.0.1 Asesoría.

1.0.2 Auditoría interna.

1.1 Gerencia general.

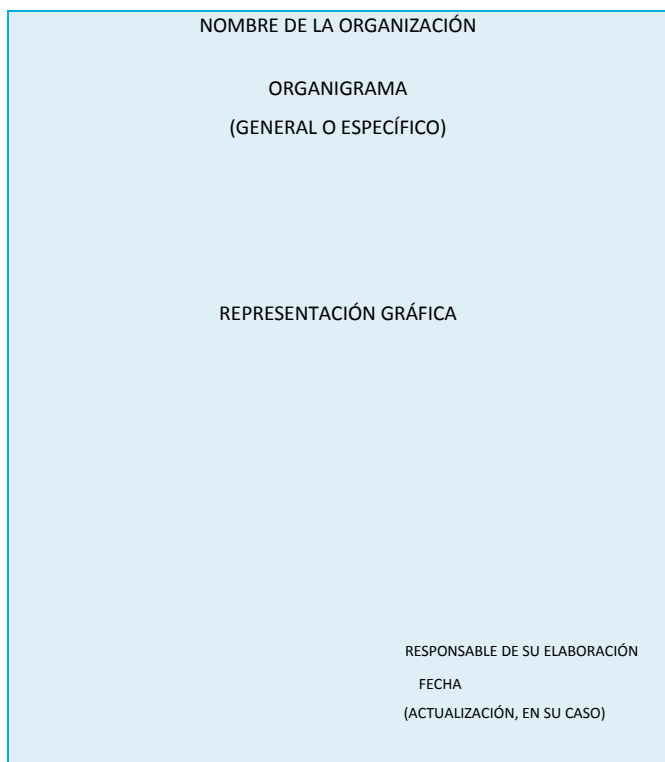
1.1.1 Gerente divisional “A”.

1.1.2 Gerente divisional “B”.

- **Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (pág. 249).

Figura 4: Organigrama



Fuente: (Franklin Finconwsky , 2009, pág. 249).

- **Misión**

Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible. Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir.

- **Funciones**

Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización. Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

Que los títulos de las unidades correspondan a los que se utilizan en la estructura orgánica.

Que sigan el orden que se estableció en la estructura.

Que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo.

- **Descripción de puestos**

Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente:

- ✓ Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
- ✓ Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- ✓ Funciones generales y específicas.
- ✓ Responsabilidades o deberes.
- ✓ Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- ✓ Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.

- **Directorio**

Documento en donde constan los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas comprendidas en el manual.

Por necesidades del servicio pueden adicionarse los horarios de atención y la dirección de las instalaciones, especialmente cuando la organización cuenta con varias oficinas o representaciones.

Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional (pág. 253).

6.5.5.2 Redacción del manual de organización y funciones

Para Díaz (2020), una vez analizada la información y delimitados los campos de acción de las unidades orgánicas que integran la dependencia, se procederá a la redacción del manual, de acuerdo al esquema.

Se recomienda utilizar el lenguaje claro, sencillo, concreto y breve. Al describir las funciones, se deberán emplear el infinitivo de los verbos al iniciar cada párrafo. Ej. Revisar, redactar, supervisar, formular, etc.

Revisión y aprobación: Elaborado ya el manual es presentado a la autoridad superior de la dependencia descrita para que haga las correcciones necesarias, lo revise y otorgue el visado al documento.

Presentación e impresión: El manual aprobado se hace imprimir.

- a. Se recomienda se haga en hojas sueltas, que permita hacer modificaciones parciales sin alterar todo el documento.
- b. En hojas de tamaño A-4 según norma.
- c. Guardarlos en fólderes que permita su fácil manejo o intercambio.
- d. Utilizar clave para la numeración, que evite trastornos mayores en la sustitución.
- e. No usar letra muy pequeña ni muy grande.

Difusión y actualización: El manual aprobado e impreso debe repartirse entre el personal de la dependencia, y la persona directiva de las oficinas con quienes debe coordinarse. Periódicamente se procederá a estudiar y verificar si el documento ha cumplido con el objetivo; qué puntos hay que mejorar o sustituirlos por otros (2019).

6.5.6 Manual de políticas de venta

Políticas de ventas: una política de ventas es un proceso sistemático, de desarrollo, coordinación y monitoreo de las diversas decisiones que tienen una influencia directa en las ventas de las tiendas.

Un manual de política de ventas no es más que un documento que establece líneas de guía, un marco de cual el personal puede obrar para balancear las actividades y objetivos de ventas.

6.5.6.1. Políticas de una Empresa

IGER (2017), define las políticas de una empresa como:

Una directriz de guía la toma de decisiones de los responsables de ejecutar estrategias formuladas. Las empresas utilizan políticas para asegurarse de que todos sus empleados

tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyan la misión, objetivos y estrategias de las empresas.

- Definir: valores misión y visión de la empresa.
- Analizar los factores internos: fortalezas debilidades.
- Analizar los factores externos: oportunidades, amenazas.
- Establecer objetivos estratégicos.
- Formular estrategias.
- Asignación de responsabilidades.
- Asignación de recursos.
- Formulación de indicadores para medir resultados.
- Creación de políticas (pág. 82).

En la adopción y ejecución de decisiones sobre políticas, pueden impulsar las inversiones de empresarios en la creación de capacidad institucional, promoviendo así una capacidad colectiva de intermediación a largo plazo, lo cual puede contrarrestar la tendencia hacer a escondida en beneficio propio y otros arreglos privados (Stein, Tommasi, & Echeberría, 2006, pág. 105).

6.5.6.2. Tipos de Políticas en las Empresas.

En una empresa pueden existir diferentes tipos de políticas, dependiendo de qué tan generales o específicas sean (IGER, 2017):

- **Políticas generales:** Definen las líneas generales de la empresa e involucran a los departamentos de una empresa, deben ser del reconocimiento de todos los trabajadores que integran recursos humanos de la compañía:
 - ✓ Política de calidad: Expresa los principios y objetivos de la calidad a alcanzar ya sea en los productos o servicios que provee la empresa.

- ✓ Política ambiental: Escribe las directrices a seguir para que todas las acciones se realicen en la empresa muestren y promuevan la responsabilidad con la preservación del ambiente.
- ✓ Política de prevención de riesgos laborales y salud de trabajo: expresa la importancia de conseguir, establecer y brindar las condiciones de trabajo dignas para los colaboradores.
- ✓ Políticas de ventas de comisiones: orienta y define las acciones de la parte comercial de la empresa establecidas, para manejar volúmenes y motivar al empleado.

- **Políticas específicas:** fija los principios para las actividades y proyectos concretos por lo que suelen ser temporales ya que caducan al terminar por la cual fueron creadas (pág. 83).

6.5.6.3. Estructura del manual de políticas de venta

A juicio de Rodríguez Valencia citado por González C. M (2018): “Un manual no debe contener más que los apartados estrictamente necesarios para alcanzar los objetivos del manual previstos y mantener los controles indispensables”. El Contenido del Manual de Políticas debe de estar estructurado de la siguiente manera:

- Índice
- Introducción
- Objetivos del Manual
- Organigrama
- Declaraciones de Políticas
- **Introducción**

Este apartado debe incluir una breve introducción del manual de políticas. Tiene como propósito explicar al usuario del manual lo que es el documento, que se pretende cumplir a través de él, su alcance, como usar este manual y cuando se harán las revisiones y actualizaciones.

- ✓ Alcance: Debe enfocarse a una explicación breve sobre la que abarca el manual de políticas de venta.
- ✓ Como usar el Manual: Indica al usuario todo cuanto tiene que conocer para utilizar el manual.
- ✓ Revisiones y actualizaciones: Indica con quien debe hacerse contacto para
- ✓ señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al manual de políticas.
- **Objetivos del manual**
 - ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
 - ✓ Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
 - ✓ Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
 - ✓ Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
 - ✓ Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
 - ✓ Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.
- **Organigrama:**

En este apartado se representará gráficamente la estructura orgánica.
- **Declaraciones de Políticas:**

En este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa las políticas de ventas por cada uno de los aspectos a tomar en cuenta:

 - ✓ Tipos de políticas:

Existen dos tipos de políticas empresariales que son impuestas externamente es decir que afectan la conducta de la empresa y a su medio; formuladas internamente que sirven específicamente para un determinado campo u organización.
 - ✓ Como elaborar una política para la empresa. Debe efectuarse lo siguiente:

Se van desglosando todos los aspectos relacionados al tema elegido. No debe quedar ninguna duda acerca de que, como, quien, cuándo, donde, y en que, casos que se

pueden hacer las cosas. para hacer una política se requiere redactar un conjunto de ideas en párrafos.

- **Política de calidad en la atención al cliente**

Dentro de las políticas mencionadas anteriormente, encontramos a aquellas vinculadas con la calidad, así:

- ✓ Existen políticas sobre calidad de producto fabricado a la empresa que también tienen su origen en forma externa a ella. Estas exigencias o standard de calidad son fijados y controlados por organismos ajenos a la empresa.
- ✓ Políticas ligadas a la atención al cliente: Es muy necesario disponer de recursos humanos idóneos que sean los vínculos entre el cliente y la empresa, lo cual garantizara su satisfacción y aumentara la confianza en la empresa (pág. 136).

7. SUPUESTO DE INVESTIGACIÓN

Un manual administrativo de control interno aportará a que la tienda Mujer Virtuosa disponga de instrumentos y mecanismos para el desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones.

8. MATRIZ DE CATEGORÍAS Y SUB CATEGORÍAS

Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Ejes de Análisis	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información
¿Cómo diagnosticar los elementos de control interno según COSO 2013 en la tienda Mujer Virtuosa?	Diagnosticar los elementos de control interno según COSO 2013 en la tienda Mujer Virtuosa.	Control interno según COSO 2013	De acuerdo a Estupiñán Gaitán (2021), el control interno abarca el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información de la	Componentes del control interno según COSO 2013.	Ambiente de control. Evaluación del riesgo. Actividades Sistema de información. Supervisión Monitoreo.	Primarias Secundarias	Entrevista Revisión documental Guía de observación.

			contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia de la política establecida, comprende las estructuras, el conjunto de métodos y procedimientos y cualidades de la empresa.				
¿Qué oportunidades de mejora se identifican según la implementaci ón de coso	Identificar las oportunidades de mejora para la implementaci ón de coso 2013 la tienda	Oportunidad es de mejora del control interno según coso 2013.	Sistema de organización, los procedimientos que tiene implantados y el	Componentes de control interno según coso 2013.	Ambiente de control. Evaluación del riesgo. Actividades.	Primarias Secundarias	Entrevista Revisión documental Observación.

<p>2013 en la tienda Mujer Virtuosa?</p>	<p>Mujer Virtuosa.</p>		<p>personal con que cuenta, estructurados como un todo. El CI comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la</p>		<p>Sistema de información. Supervisión Monitoreo.</p>		
--	------------------------	--	---	--	---	--	--

			<p>política administrativa.</p> <p>(Téllez, 2004) citado por (Aguirre Choix & Armenta Velazque, La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas., 2012).</p>				
<p>¿Contribuyen un manual de funciones y políticas de ventas al buen funcionamiento de la tienda Mujer Virtuosa?</p>	<p>Proponer manual de funciones, y políticas para el buen funcionamiento de la tienda Mujer Virtuosa.</p>	<p>Manual administrativo.</p>	<p>Son documentos que contienen de manera ordenada y sistemática información o instrucciones sobre historia, funciones y políticas de una empresa, que se</p>	<p>Organización</p> <p>Manual de funciones y</p> <p>Manual de política de ventas.</p>	<p>Proceso</p> <p>Estructura</p> <p>Organigrama</p> <p>funciones de políticas.</p>	<p>Primarias</p> <p>Secundarias</p>	<p>Entrevista</p> <p>Revisión documental</p>

			consideran necesario para la mejor ejecución del trabajo (Hernández Orosco, 2007).				
--	--	--	--	--	--	--	--

9. DISEÑO METODOLÓGICO

En el diseño metodológico de este trabajo investigativo se describió como se realiza la propuesta de intervención para cada una de las etapas de la investigación, el marco estratégico constituido por los métodos, técnicas e instrumentos que se emplearan en la ejecución de esta investigación.

9.1. Tipo de investigación

Según la función o propósito es una investigación aplicada porque está basada en el análisis de una problemática real de una empresa funcional, relacionado con el análisis del control interno, para la propuesta de manuales administrativos.

Para Lozada (S.F) la investigación aplicada:

Busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto (pág. 34).

Por la naturaleza de los datos y la información es una investigación cualitativa, se aplicó este tipo de método cualitativo porque se basa en un supuesto que se busca obtener resultado a través de diferentes datos como: entrevista, observación y documento.

Según Hernández Sampieri (2014): “La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (pág. 358).

Según la profundidad del objeto de estudio es una investigación descriptiva ya que se describen los procesos que lleva a cabo la tienda partiendo de la recolección de datos e información sobre sus características, así mismo, ayudó a medir las variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes del fenómeno bajo análisis, trabajo realizado para presentar una interpretación correcta.

Para Ñaupás Paitán y Valdivia Dueña (2018): “La investigación tipo descriptiva, cuyo objetivo principal es recopilar datos e información sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones de los objetos, personas o instituciones” (pág. 134).

Según el periodo temporal en que se realiza este estudio fue transversal, debido a que se realizó en un tiempo determinado en el periodo 2022, así mismo: “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 154).

9.2. Área de estudio

Área de conocimiento: Ciencias económicas.

Línea de investigación CEC-1: Desarrollo socioproductivo, emprendimiento y bienestar.

Sub línea de investigación CEC-1.1: Comportamiento de unidades económicas.

Su propósito se centra en la generación del conocimiento aplicado a las necesidades de desarrollo socio productivo de las MIPYME, grandes empresas, explotación agrícola (EA), trabajadores cuenta propia, Economía familiar y creativa, Comunitaria y Cooperativa, autogestionaria, con proyectos de innovación y emprendimiento, para resolver problemas que contribuyan al bienestar económico del país.

Área geográfica: Salida Sur, Estelí De Restaurante los Chagüites c 1 ½ al este, tienda Mujer Virtuosa Estelí, Nicaragua teléfono: + 505 86386790.

9.3. Población y muestra / Sujetos participantes

La población del estudio está formada por el número de trabajadores con que cuenta la tienda Mujer Virtuosa los cuales son dos: propietaria de la tienda, una persona encargada de ventas, la cual se convierte en la muestra teórica de la investigación.

9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Dadas las características de la presente investigación se aplicaron las siguientes técnicas.

- **Revisión documental:**

Se utilizó esta técnica para contar con la información que se requiere para el estudio de la investigación a través de documentos en relación al tema planteado. Así mismo Montoya Agudelo López V. E (2020), “La revisión documental permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; construir premisas de partida; consolidar autores para elaborar una base teórica” (pág. 2) .

- **Entrevista:**

Se utilizó como instrumentos los cuestionarios y guías de la entrevista, acudiendo como informante al propietario de la tienda y el encargado de ventas (ver anexo N°1). De acuerdo con Díaz Bravo, Torruco García, Martínez Hernández, y Varela (2013) : “La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar” (pág. 163).

- **Observación:**

Según Saavedra R (2001), la observación es un: “campo de recolección directa de datos de la conducta observada por parte del investigador” (pág. 23). Se utilizó esta técnica para observar la realidad de la tienda Mujer Virtuosa, en qué situación se encuentra y así poder determinar el proceso del sistema del control interno. (ver anexo N°3)

9.5. Etapas de la investigación

Etapa 1: Investigación documental

En la primera etapa se realizó búsqueda de líneas de investigación FAREM-Estelí, para la identificación del tema de estudio, luego se realizó el planteamiento del problema para posteriormente plantear nuestros objetivos, antecedentes; marco teórico donde se recopiló la información de los ejes de la investigación en diferentes fuentes, como páginas web, tesis referentes al tema, libros web, en esta etapa también se formuló la hipótesis, esta etapa se realizó de abril a junio del año 2022.

Etapa 2: Elaboración de instrumentos

La segunda etapa fue la metodología donde se diseñaron los instrumentos de recolección de datos en base a las variables definidas en la hipótesis de investigación. Se elaboraron dos tipos de instrumentos: entrevistas que son preguntas abiertas y una guía de observación.

Etapa 3: Trabajo de campo

La tercera etapa fue la visita a la tienda Mujer virtuosa, donde se aplicaron los instrumentos de investigación, esto se aplicó en cuatro visitas a la tienda siguiendo una estructura organizada con base a los objetivos, categorías.

Etapa 4: Elaboración del informe final

En esta última etapa se analizó la información obtenida de la entrevista y se les da salida a los objetivos de la investigación; tomando en cuenta la estructura COSO 2013, proponiendo oportunidades de mejoras y elaboración de manuales, obteniendo los resultados y conclusiones correspondientes.

10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Tienda Mujer Virtuosa se dio origen por una joven emprendedora en el año 2010, a sus 20 años de edad en el municipio de Estelí, con un negocio de venta de ropa, con el tiempo esa iniciativa dio paso a Mujer Virtuosa, que inició ofreciéndoles a sus compañeras de clase en la universidad, luego se extendió a través de las redes sociales publicando la mercadería en diferentes grupos de venta en Estelí permitiendo la captación de clientes.

En la actualidad la tienda Mujer Virtuosa cuenta con un espacio en físico y en línea ofreciendo productos al por mayor y al detalle. Esta tienda ofrece cuatro líneas de productos (belleza, calzado, accesorios de dama, prendas), para el segmento de mercado femenino, también ofrece estilos con conjuntos completos dirigidos a diferentes gustos dándole una mejor experiencia al cliente, estos son publicados en el catálogo de la tienda en línea donde este ha sido el mercado que le ha dado mayor crecimiento a partir de la pandemia COVID-19, donde para todos los negocios esta fue la solución y oportunidad de crecimiento.

Cuenta con dos personas encargadas de la tienda, la propietaria y la colaborada que se encarga del área de ventas, por lo que existe un sobre cargo de funciones en una sola persona; debido a que la tienda no tiene bien definido un sistema de control interno que permita establecer con claridad, una segregación de funciones y normas adecuadas, permite separar las responsabilidades de diversas actividades, que los colaboradores tengan el control para la autorización, supervisión y custodia de las operaciones en la tienda.

10.1 Diagnóstico del control interno y sus componentes según COSO 2013

El diagnóstico del sistema de control interno con la herramienta COSO 2013 permite realizar un análisis del grado de carencia de los componentes de control interno, el que se ha enfocado en las áreas de tienda Mujer Virtuosa. Los resultados de los instrumentos utilizados para el diagnóstico permitirán detectar la implementación de los siguientes componentes: ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, sistema de información y comunicación y monitoreo.

10.1.1 Control interno según coso 2013.

El control en el proceso administrativo es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias. Permite que las actividades y procesos en las empresas se efectúen de la mejor manera y se puedan solventar los problemas que surjan, así como obtener aprendizajes a partir de la realización de estos procesos para poder hacer mejoras a futuro. Las organizaciones deben tener control administrativo para garantizar su correcto funcionamiento y eficiencia. Alcanzar esto les permitirá incrementar ganancias, reducir costos y ofrecer un mejor producto servicio a sus clientes. Al respecto la gerente comenta:

“Sí, tengo idea de lo que es control interno, pero no estoy documentada en el orden en que está estructurado, pero si uso algunos controles en la tienda, como es la actualización de inventario cada mes, supervisión y algunas actividades.” (Y. López, comunicación personal ,22 de octubre,2022).

Es importante que el personal conozca si se llevan controles en la tienda, la colaboradora indica: “La tienda cuenta con un sistema de vigilancia para tener un control de entrada y salida de los clientes” (T. Rugama, comunicación personal,22 de octubre, 2022).

El control interno como lo señala Estupiñán Gaitán (2021): “Este es el plan de organización adoptado por cada empresa con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado a cumplir objetivos administrativos” (pág. 7).

El sistema de control interno está dividido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa: entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, sistema de información y actividades de monitoreo y supervisión, estos componentes son desarrollados en los resultados de la investigación.

A continuación, se describe los resultados de los componentes del control interno según COSO 2013:

10.1.2 Ambiente de control

El ambiente de control es importante porque ayuda a las empresas hacerse más fuertes a la hora de enfrentar riesgos y lograr sus objetivos, influye en los integrantes de una organización y en el control de sus actividades por eso está compuesto por los comportamientos que se mantienen en la organización, para que este elemento funcione es necesario que se integren los siguientes

elementos: integridad y valores éticos, supervisión del desarrollo de los controles, estructura y responsabilidades, competencia profesional, conocimientos y habilidades, filosofía administrativa estos aspectos se tomaron en cuenta para el resultado de la entrevista:

- **Compromiso por la integridad y valores éticos.**

Dentro de toda organización es fundamental la existencia de un compromiso por la integridad y valores éticos que guíen la conducta tanto de la dirección como de los colaboradores que la conforman. La incorporación de estos valores y su puesta en práctica por los miembros de la organización permiten brindar un buen servicio y crear una buena imagen del negocio que conduce a alcanzar sus objetivos organizacionales mediante la fidelización de sus clientes.

En la tienda mujer virtuosa la apropiación de valores éticos es un elemento prioritario al contratar los colaboradores. Al respecto la gerente del negocio comenta los valores que se toman en cuenta:

“cuando se contrata personal nuevo tomo en cuenta valores como el respeto, la honestidad, disciplina, lo que es el compromiso que debemos respetarnos, tanto el empleador como el trabajador, igual con nuestros clientes, también practicamos el respeto al medio ambiente utilizando bolsas reciclables” (Y. López, comunicación personal, 22 de octubre, 2022).

De igual manera la colaboradora del negocio, confirma la importancia de estos valores como parte intrínseca en el servicio brindado, al respecto indica: “La honestidad es un valor muy importante que se toma en cuenta aquí, ser amable y ser educado” (T. Rugama, comunicación personal, 22 de octubre, 2022).

Coopers y Librand (1997), indican la importancia de incorporar los valores éticos en la gestión de un negocio, al respecto señalan:

Los objetivos de una entidad y la manera en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilo de gestión. Estas prioridades y juicios de valor que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos (pág. 90).

Los resultados indican que en tienda Mujer Virtuosa se preocupan por fomentar y poner en práctica los valores éticos, y se observa que se trata con respeto a los clientes, asumiendo un compromiso con la integridad para brindar sus servicios a los consumidores, esto es un reflejo de una buena dirección y su compromiso para con la sociedad al integrar estos valores en su

gestión empresarial. La integración de estos valores en el negocio contribuye a un buen posicionamiento y una visión empresarial positiva a largo plazo.

- **Supervisión del desarrollo de los controles.**

Supervisar es la observación regular de como progresan las actividades de control del negocio, ayuda a las empresas a identificar deficiencia o debilidades en el entorno de control, llevando a cabo estas supervisiones, permite tomar decisiones más asertivas ante los riesgos.

En tienda Mujer Virtuosa centra su interés para la supervisión de los controles en actividades específicas, la gerente señala estas actividades: “Superviso diario el rendimiento de ventas y trabajador” (Y. López, comunicación personal, 22 octubre, 2022).

La colabora además de las actividades que menciona la propietaria, señala otros procesos que se le supervisan para el mayor control de sus actividades y desempeños:

“Si me supervisan en atención al cliente, entradas y salidas de prendas y producto y en cuadros de caja. Como ya tengo bastante trabajando aquí manejo bien las actividades que me corresponden y he desarrollado algunas de estas con el tiempo, como la de tomar bien las fotos a la mercadería para la publicidad, y aprender a modelar mejor las prendas para que se vean atractivas al cliente, también crear un vínculo amistoso con los clientes” (T. Rugama, comunicación personal, 27 de octubre, 2022).

Los resultados reflejan que no se establece una supervisión en todos los procesos de control que realizan, solo se observa que se supervisan ciertas actividades, no se le da un seguimiento formal a los controles que se llevan empíricamente que permita valorar la calidad del desempeño del control interno y tomar decisiones asertivas ante los posibles riesgos.

Luna (2012), define la supervisión de los controles como:

La supervisión de los controles es un proceso para valorar la calidad del desempeño del control interno en el tiempo, implica valorar el diseño y la operación de los controles sobre una base oportuna y toma las acciones correctivas necesarias (pág. 150).

- **Estructura y responsabilidades.**

Es importante que el gerente autorice la estructura organizacional, distribuya las responsabilidades y delegue autoridad, al asignar responsabilidades mediante documentación y formalización del control interno, permite promover el buen desempeño y la comunicación efectiva entre los colaboradores y un desarrollo efectivo de las actividades de la organización.

En tienda Mujer Virtuosa se establecen niveles de responsabilidad para la ejecución de los objetivos diarios, la gerente comenta sobre la asignación de responsabilidades:

“Si cumplo con el desarrollo de las actividades de mi tienda, no contamos con una estructura formal definida, pero lo considero bueno porque me permite conocer los riesgos que tomo en cada decisión y así tengo la oportunidad de desarrollarme en cada operación y objetivo propuesto. Tatiana, la colaboradora de la tienda tiene prácticamente el 80% de responsabilidad porque permanece todo el día en tienda, pero antes organizamos las actividades que vamos a realizar los envíos de pedidos” (Y. López, comunicación personal, 27 de octubre, 2022).

Los resultados afirman que en tienda Mujer Virtuosa se le da importancia a la designación de responsabilidades de acuerdo al nivel jerárquico, que se maneja de una manera verbal. Existe una debilidad en el entorno de control, no están bien definidas las funciones entre colaborador y propietaria, y como se mencionaba anteriormente existe un sobre cargo de funciones, por lo tanto, no cuenta con suficiente cantidad de recursos humanos necesarios para desarrollar las funciones, dar orden, evitar confusiones y delimitar claramente las responsabilidades, que ayuden al correcto desempeño de la organización y alcanzar las metas fijadas en la tienda.

Es de interés contar con un modelo de organización que identifique los puestos, su función y a quien debe de reportar. Delgado (2014), afirma “Es importante mantener una estructura organizacional bien definida por que asigna autoridad y responsabilidad de desempeño de manera sistemática” (pág. 92). Es responsabilidad de la dirección asignar las actividades y establecer la estructura de la organización.

- **Compromiso en atraer, desarrollar y retener colaboradores competentes.**

Es importante que una organización cuente con colaboradores competentes que beneficien al desarrollo de la empresa y a su desempeño personal, ya que un colaborador debe de contar con la capacitación necesaria para desarrollar actividades, que van requiriendo de actualización de conocimientos, debido a los cambios constantes en tecnologías, productos, políticas, procedimientos, tendencias, que favorece al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

La gerente de tienda Mujer Virtuosa de acuerdo a las condiciones que pide para contratar personal competente expresa: “No se requiere ningún tipo de experiencia cuando se contrata un colaborador, aquí se le da la oportunidad de trabajar, aunque no tenga experiencia en ventas” (Y. López, comunicación personal, 27 de octubre, 2022).

En tienda Mujer Virtuosa se demuestra compromiso por proporcionar conocimientos que se alineen con los objetivos, la colaboradora expresa: “Me capacitó la primera semana de contratación para tener mejor desempeño y habilidades en mi puesto” (T. Rugama, comunicación personal, 27 de octubre, 2022).

Los resultados demuestran que existe una debilidad a la hora de contratar un colaborador nuevo, no se le proporciona la debida capacitación para las diferentes actividades a desarrollar, las capacitaciones de ven ser contaste según los cambios que se van generando en el mercado y por personas que cuenten con los conocimientos competentes de estas áreas del negocio, también es importante que el propietario se instruya y actualice sus conocimientos de los controles del negocio, para garantizar su correcto funcionamiento y eficiencia.

De acuerdo con la Auditoria Superior de la Federación (2014), considera que: “el personal requiere de conocimientos, destrezas y habilidades pertinentes al ejercicio de sus cargos, los cuales son adquiridos, en gran medida, con la experiencia profesional, la capacitación y las certificaciones profesionales”.

- **Competencia, Conocimientos y habilidades**

Fomentar en la organización conocimientos, habilidades y competencias mejora el desempeño de los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, también permite orientar el comportamiento del personal con los valores y la cultura de la empresa.

En la tienda se fomentan evaluaciones, de acuerdo con la gerente: “Fomento evaluación de conocimiento de sí mismo, autoconfianza, pensamiento analítico, fluidez de comunicación con los clientes, del riesgo que debemos tener como tienda” (Y. López, comunicación personal, 27 de octubre, 2022).

En este aspecto los resultados indican que en la tienda Mujer Virtuosa se le da importancia al desarrollo de su colaborador, se fomenta evoluciones de los conocimientos y habilidades, este es un resultado positivo para el entorno de control que permite identificar falencias en el desarrollo de las actividades que realiza el colaborador y propietaria, y evalúa que hace falta dependiendo de los objetivos de la tienda, si capacitación o competencia para el desarrollo del negocio.

En la opinión de Castillo (2019), la evaluación de la competencia profesional es:

Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y actitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conducen a la consecución, de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización [...]. Es importante notar que no bastan los conocimientos sino también las habilidades y actitudes, que dependiendo del tipo de perspectiva usaremos capacitación, educación y experiencia para desarrollar una competencia” (pág. 53).

- **Filosofía administrativa**

La filosofía administrativa debe de ir de la mano con los valores y visión de la empresa para poder expresar lo que se quiere sin confundir y no transmitir un mensaje confuso. La filosofía aporta conexión a la actividad de una organización en su relación con los proveedores, clientes y la sociedad.

En tienda Mujer Virtuosa la gerente define la filosofía de su negocio: “Como filosofía es crecer y mi estilo es siempre ser la mejor en el mercado por eso soy selectiva en mis operaciones” (Y. López, comunicación personal, 27 de octubre, 2022).

De acuerdo a lo anterior en tienda Mujer Virtuosa, no se tiene una filosofía clara que permita transmitir la cultura de la tienda al colaborador, clientes y proveedores, al hablar de la filosofía se está hablando en realidad de la identidad que están creando como empresa, de los sueños de la organización, su personalidad, motivaciones y límites, los miembros del negocio deben de ser capaces de conocer y contar esta filosofía, así lo define:

La filosofía de la administración puede considerarse como una combinación de las actitudes, convicciones y conceptos de un individuo o de un grupo respecto a la administración. Nadie puede administrar sin tener una filosofía de la administración, un gerente no puede operar en el vacío (Red Global en Auditoría y Control Interno [AUDITOOL], 2014).

En relación a la manera en que inciden los ambientes de control interno establecidos en la tienda en los aspectos: asignación de autoridad y responsabilidad, organización y desarrollo del personal, compartir valores y creencias, conciencia de la importancia del control, se obtuvo lo siguiente:

- **Asignación de autoridad y responsabilidad**

La asignación de autoridad permite hacer responsable a los colaboradores y de que tomen decisiones sobre los recursos de la organización, no importa el tamaño de la organización, ya

que toda empresa necesita que se definan responsabilidades y se deleguen niveles de autoridad para alcanzar los objetivos.

En tienda Mujer Virtuosa la gerente delega autoridad de responsabilidad, comenta: “Oriento las funciones a realizar diariamente al responsable de venta, cuando no estoy ella queda encargada en lo de la tienda” (Y. López, comunicación personal, 27 de octubre ,2022).

Como se ha mencionado anteriormente existe un porcentaje más alto de funciones hacia la colaboradora quien demuestra compromiso y conocimiento por sus responsabilidades, la colaboradora afirma: “Tengo clara mis actividades y responsabilidades” (T. Rugama, comunicación personal,27 de octubre ,2022).

Así mismo la Auditoria Superior de la federación (ASF) (2014): “para alcanzar los objetivos institucionales, la Administración debe asignar responsabilidad y delegar autoridad a los puestos clave a lo largo de la institución” (pág. 26).

Los resultados demuestran que en tienda Mujer Virtuosa este aspecto incide en el ambiente de control de una manera positiva porque se delega autoridad y responsabilidades cuando la propietaria no puede hacerse cargo, y existe un buen flujo de comunicación que permite a la colaboradora tener confianza en realizar las actividades, una debilidad encontrada es que las responsabilidades solo se delegan de manera empírica, presentando un riesgo en el cumplimiento y desarrollo efectivo del entorno de control de las actividades.

- **Organización y desarrollo del personal**

Los empleados deben ser considerados el recurso más valioso dentro de la empresa y los administradores deben invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

En tienda Mujer Virtuosa se considera que su organización y desarrollo de personal, según la gerente: “En las primeras semanas de contratación yo me encargaba de organizar las actividades del colaborador, pero ahora ella ya tiene conocimientos y dominio de ellas, y es ella quien las organiza” (Y. López, comunicación personal, 27 de octubre, 2022).

Los resultados en tienda Mujer Virtuosa como se demuestra en el aspecto anterior no se hacen evaluaciones de desarrollo al personal, esto representa un riesgo, ya que en el mundo de los negocios todo está en constante evolución y los empleados y propietarios deben de estar al tanto de estos cambios e ir adelante que ellos para que la tienda cumpla con sus objetivos y mantenga controlado estos riesgos. La organización del colaborador también es indispensable para el rendimiento y productividad de la tienda, se observó que están bien organizadas las actividades del área de ventas. Así lo manifiesta: (Auditool, 2014):

En la mayoría de las empresas, una fuerza de trabajo bien organizada resulta en un mejor rendimiento, productividad e ingresos. Una de las metas al administrar el personal de una empresa es organizar a sus colaboradores de tal manera que estos cooperen e implementen tareas de la mejor manera posible. La organización también maneja la asignación de personal a proyectos específicos como también el mantenimiento de la seguridad y la salud en el entorno de trabajo (parf.3).

- **Compartir y comunicar valores y creencias**

Es importante que la empresa pueda transmitir su cultura tanto a trabajadores como a clientes y proveedores, porque sirven de guía al propósito de la organización al momento de cumplir con los objetivos, comunicar y definir valores y creencias, permite transmitir cuales son las guías que todos deben de seguir para conseguir dicha meta.

Para la propietaria es importante contar con una cultura organizacional que defina su negocio de la competencia, así lo indica: “Para mi compartir mis valores y creencias con mi colaboradora, proveedores y clientes es muy importante porque eso refleja el valor de mi negocio y la confianza que me dan mis clientes evitando conflictos laborales” (Y. López, comunicación personal, 27 de octubre, 2022).

Clifton y Harter (2020), determina la importancia de la cultura en la imagen del negocio:

Una cultura determina la marca, así como la forma en que trabajadores y clientes perciben a la empresa. Una cultura empresarial de alto nivel inspira a los trabajadores para que creen una mejor experiencia al cliente, cuando una marca promete algo y después no lo cumple, pierde credibilidad ante sus clientes y sobre todo, ante sus empleados (pág. 60).

Los resultados indican que en tienda Mujer Virtuosa se fomenta la comunicación de valores y creencia, la gerente demuestra interés por transmitir la cultura de su negocio tanto a lo interno como externo, generándole confianza al cliente con la personalidad de su marca.

- **Conciencia de la importancia del control interno en la tienda.**

Contar con un control interno eficaz y eficiente en el negocio sin importar el tamaño de este es importante porque ayuda a detectar deficiencias a tiempo y tomar decisiones más acertadas ante los riesgos.

Para la gerente es importante que su personal tenga conciencia sobre el control interno, menciona: “Si la colaboradora es consciente de la importancia que tiene un buen control para el crecimiento del negocio, ella siempre realiza responsablemente las actividades de control que se le asignan” (Y. López, comunicación personal, 27 de octubre, 2022).

Los resultados indican que se cuenta con un colaborador responsable que toma conciencia de la importancia de ejercer bien sus responsabilidades para el funcionamiento del control interno en la tienda, la Auditoría superior de la federación (ASF) (2014), afirma:

De esta manera, todo el personal de la institución es responsable de que existan controles adecuados y suficientes para el desempeño de sus funciones específicas, los cuales contribuyen al logro eficaz y eficiente de sus objetivos, de acuerdo con el modelo de control interno establecido y supervisado por las unidades o áreas de control designadas para tal efecto por el Titular de la institución (pág. 8).

10.1.3 Evaluación de riesgo

Dentro de la organización es importante la evaluación de riesgo porque es un proceso dinámico e iterativo que fija, los compromisos que tiene para lograr cada objetivo propuesto ya sean internos y externos, dándole seguimiento para el cumplimiento en la tienda, de forma que evalúa los riesgos ante la competencia.

En la evaluación de riesgo se analiza los siguientes aspectos: Especificación de objetivos, salvaguardar bienes y recursos, ventaja ante la competencia, normas para construir y conservar su imagen, crecimiento del negocio, riesgo laboral. A continuación, los resultados:

- **Especificación de objetivos**

Tener definidos los objetivos es una meta a alcanzar como un proyecto a corto mediano y largo plazo generando más empleo y reduciendo los riesgos de limitaciones con los servicios prestados a los clientes.

En la tienda Mujer Virtuosa la gerente define sus objetivos “Como objetivo es crecer como tienda, crecer como profesionales, abrir una sucursal céntrica, llevar la contabilidad digitalizada,

atraer nuevos clientes y mantener activos a los clientes captados” (Y. López comunicación personal, 27 de octubre, 2022).

Con respecto la colaboradora de la tienda afirma lo que realiza, en el cumplimiento de los objetivos: “Haciendo exhibición por medio de redes sociales modelando las prendas, Mantengo ordenado de acuerdo a los productos. Manteniendo limpio y brindando buena atención a los clientes para una mejor imagen en la tienda” (T. Rugama comunicación personal, 22 de octubre, 2022).

En tienda Mujer Virtuosa los resultados reflejan que es prioridad el crecimiento profesional para la atracción al cliente y como desempeño laboral, así mismo logrando el crecimiento en el mercado. Asumiendo con responsabilidad el riesgo que se enfrenta en la persecución de cada objetivo.

Estupiñán Gaitán (2015), comenta los riesgos y objetivos dentro de una organización: “para la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad sus posibles consecuencias”.

- **Salvaguardar bienes y recursos**

En tienda mujer virtuosa es importante salvaguardar bienes y recursos que proveen los medios que requieren, para cada una de las actividades que mantiene activa la productividad de la organización, por ende, estos mismos, con buena administración se traerá mejores resultados a la tienda.

Existe una oferta amplia y variada de nuevas prendas, incluso semanalmente, a precios muy competitivos al respecto la gerente del negocio comenta:

“Uno de los controles que uso es que somos selectivos a la hora de comprar las prendas, como carteras, zapatos al tenerlos mucho tiempo que se tarda en vender es pérdida para nosotros como tienda, y si lo vendemos y a la semana se daña nos deja una mala imagen como tienda” (Y. López, comunicación personal, 27 de octubre, 2022).

Los resultados indican, en la tienda Mujer Virtuosa esta función es importante para minimizar los riesgos de pérdida de producto e inconformidad del cliente y así mantener la buena imagen del negocio, haciendo uso de medidas al momento de elegir calidad en cada producto de venta

o exhibición, estimando la efectividad de controles en la mercadería, así mismo contando con mecanismos de seguridad y apropiación del cliente.

Aguirre Choix y Rivera Martínez (S.f), aporta la importancia del control en una organización:

Es importante mencionar que el control es un plan de técnicas y procedimientos en donde se preverán todas las medidas administrativas y contables de la empresa para el logro de los objetivos, con el fin de salvaguardar los recursos con que cuenta, verificar la exactitud y veracidad de la información para promover la eficiencia en las operaciones y propiciar la aplicación de las políticas para el logro de metas y objetivos programados (pág. 1).

- **Riesgos en las actividades**

Dar a conocer los riesgos en cada actividad que realicen los empleados de una organización, es importante porque se reduce perdidas y aumenta oportunidades laborales, siendo eficiente y eficaz en su desempeño laboral.

En tienda Mujer Virtuosa se orienta la importancia de conocer los riesgos en las actividades que se realiza:

“Solo se me han dado a conocer riesgos en lo que respecta a mis responsabilidades, si no reviso bien la mercadería cuando entra a la tienda y después me doy cuenta que salió fallaba, eso es algo que va bajo mi responsabilidad al igual que si se pierde algo” (T. Rugama, comunicación personal, 27 de octubre, 2022).

Los resultados indican que en tienda Mujer Virtuosa existe una debilidad al momento de dar a conocer todos los riesgos a la que se enfrenta la organización ya sean riesgos propios del negocio, como riesgos ajenos a su operación, al solo darse a conocer los riesgos que deberá asumir el colaborador, es importante para las organizaciones conocer más sobre la temática por medio de las normas de control, para tener mayor información a la hora de darlas a conocer a sus empleados.

La importancia de comunicación de riesgo en una organización . García Hanson y Salazar Escobar (2005), afirma: “es imprescindible identificar aquellos riesgos relevantes a los cuales se pueda ver enfrentado y que conlleven un peligro para la consecución de sus objetivos, más aún cuando la rentabilidad de su negocio está íntimamente ligada a dichos riesgos” (pág. 9).

- **Ventaja ante la competencia**

La ventaja ante la competencia es una característica importante en las organizaciones para tener un mejor lugar en el mercado de ese modo reflejar su propio prestigio ante otras empresas.

En la tienda Mujer Virtuosa la actualización de marketing permite detectar que ventaja tiene ante la competencia, al respecto propietaria del negocio comenta: “Lo principal es la atención al cliente, otra cosa que nos ayudado mantenemos precios buenos ante la competencia, uno de los riesgos o debilidad que enfrentamos es que no estamos en zona céntrica” (Y. López, comunicación personal ,27 de octubre, 2022).

Al respecto la colaboradora de la tienda afirma las actividades que realiza para mantener ventaja ante la competencia. “Haciendo exhibición por medio de redes sociales modelando las prendas” (T. Rugama, comunicación personal ,27 de octubre, 2022).

En tienda mujer virtuosa ponen en práctica la línea y gama de productos, precios distribución y promociones de venta, equipo de venta, servicio al cliente. Sin embargo, se observa una debilidad en la zona geográfica en que está ubicada, pero no impide la motivación y desarrollo ante la competencia.

López y Ruiz (2001) Comentan como identificar y evaluar la competencia:

Para identificar y evaluar a los competidores actuales y potenciales: sus objetivos, líneas de productos, precios, publicidad y promociones, canales de distribución, recursos humanos y financieros todos los demás aspectos de los que pueda derivarse una ventaja o debilidad de la competencia (pág. 277).

- **Normas para construir y conservar su imagen**

En una organización es de suma importancia conservar una buena imagen, es crucial para que los compradores reconozcan el producto que ofrece la tienda manteniendo la credibilidad y calidad de producto, es un paso fundamental para que los clientes confíen en lo que se les ofrece, esto permitirá tener buenas relaciones con el cliente y la posibilidad de aumentar la demanda ante la competencia.

En tienda mujer virtuosa se construyen y conservan las siguientes normas, la gerente indica: “Nosotros diario revisamos la mercadería que entra a tienda, que no venga fallada, manchada que le falte un botón tratando de evitar devoluciones de prenda al venderlas falladas” (Y. López, comunicación personal ,27 de octubre, 2022).

La colaboradora de la tienda afirma las normas con las que cuenta la tienda Mujer Virtuosa:

“La tienda cuenta con un sistema de vigilancia (cámaras) para tener un control, de entrada y salida de los clientes. Mientras estoy en la tienda soy responsable de la mercadería de esa manera se controla que no haya fraude de mi parte a la tienda o de la propietaria hacia mí, esto por medio del descargue que realizo en el inventario, también se hacen revisiones de pedidos” (T. Rugama, comunicación personal ,27 de octubre, 2022).

Para poner en práctica las normas de la imagen del punto de venta de acuerdo con Aceituno Romero (2017), comenta al respecto:

En el proceso de evaluación que realiza el consumidor al momento del consumo, además de ser estimada como un elemento de la personalidad de la tienda se refiere a una mezcla funcional y emocional, donde los atributos el consumidor los organiza y los preserva en un sistema consciente, lo que le permite decidir sobre sus expectativas con respecto a las operaciones y políticas de la tienda (pág. 33).

Según lo anterior en tienda Mujer Virtuosa se refleja la importancia de contar con normas de calidad para los consumidores logrando mayor influencia satisfactoria de clientes en el producto, volumen de venta y fidelización inmediata de los prospectos persuadiendo los gustos y necesidades del cliente , a través de la observación en tienda Mujer Virtuosa se confirma que ofrecen productos de calidad que hacen estímulos y emociones que atraen al cliente habitual, es indispensable en la valoración de la preferencia para los clientes que deciden optar la calidad de atención y seguridad por la compra siendo de las principales razones por lo que permiten fidelizar ,es importante recalcar las normativas que debe de cumplir el encargado de ventas .

- **Crecimiento del negocio**

Al evaluar el crecimiento en el negocio es importante mantener diversificación de estrategia de marketing, es necesario tener el conocimiento de los gustos y necesidades del público, siempre estando actualizado en el objetivo a alcanzar y dándole accesibilidad a los clientes.

En tienda mujer virtuosa al respecto la propietaria evalúa su crecimiento: “He tenido buen crecimiento durante estos 10 años, al inicio de la pandemia tuve un bajón, pero logre recuperarme inyectando capital propio y con las cuentas por cobrar me he levantado” comentó Y. López (comunicación personal, 27 de octubre ,2022).

Los resultados afirman que en tienda Mujer Virtuosa es fundamental el crecimiento de su negocio que se ha logrado a base de inversión de capital que significa aportación adicional de

dinero a una empresa, donde se observa que ingresa mercadería nueva a diario se ofrecen nuevos productos y es un fortalecimiento en la tienda, logrando competitividad en el mercado y desarrollo económico para la ampliación del comercio haciendo más fuerte la imagen de la tienda que tiene el entorno, especialmente clientes, proveedores, incrementa claramente la capacidad de acceso a más oportunidades de capital y distribución de los productos al por mayor.

El desarrollo de la entidad se focaliza en conseguir un crecimiento rentable que cree valor para los accionistas, a través de una estrategia de diversificación de negocios, que se evalúa periódicamente basándose en criterios de calidad de servicio y de riesgos, eficiencia y rentabilidad dentro del marco de códigos éticos y profesionales (García Canal, Rialp Criado, & Rialp Criado, 2007).

- **Riesgo laboral**

Es importante identificar los riesgos laborales, tomando en cuenta la prevención de medidas adecuadas en las actividades que realizan las organizaciones es importante implementarlas para minimizar los efectos.

En tienda mujer virtuosa se orienta el tipo de riesgo que puede ocurrir en horas laborales: “El subir prendas en partes altas es uno de los riesgos que he identificado, empleo como medida es conocer bien el espacio que queda libre, mantener higiene y un orden básico y limpieza estricta para evitar riesgos innecesarios” (Y. López, comunicación personal, 27 de octubre, 2022).

Comenta al respecto la colaboradora: “si me ha hablado sobre los riesgos que puedo tener en la tienda por robos. Hasta ahora no he sufrido ningún riesgo, ni hemos hablado de ellos con la propietaria” (T. Rugama, comunicación personal, 27 de octubre, 2022).

En la ley 618, Ley general de higiene y seguridad (2007), indica el incremento de riesgos en los centros laborales:

El incremento de los riesgos laborales y la consecuente multiplicación y complejidad de los centros de trabajo, implican la necesidad de ampliar el área que cubre las disposiciones y normativas en materia de seguridad e higiene, así como la de lograr un mejor encauzamiento de las actividades de fiscalización, vigilancia y control que realizan en los centros de trabajo (pág. 1).

Los resultados indican que hay una debilidad a la hora de dar a conocer los riesgos laborales ya que solo se orienta parte de ellos y de manera empírica, no se capacita correctamente al encargado de venta, como brindar conocimientos especializados y tener que integrarse a su

puesto de trabajo y conocerlo por sí mismo, es importante concientizar porque genera un impacto positivo a sus colaboradores en la empresa como en todos los niveles jerárquicos de esta, a través de la implantación y aplicación de un plan de prevención de riesgos laborales.

Es importante dar a conocer los determinados riesgos que pueden ocurrir en un centro de trabajo Argulló (2015) afirma:

Riesgo laboral es la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo, de que se produzca un daño no implica que este se vaya a producir, significa que ante situaciones de riesgo a las que está expuesto al trabajador y que algunas de ellas pueden causar daños en su salud (pág. 5).

10.1.4 Actividades de control interno

Las actividades de control que corresponden a las acciones que se llevan a cabo para reducir los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización, mediante políticas y procedimientos. Se ejecuta en todos los niveles de la organización y en los diferentes procesos que se realizan. En esta investigación se abordan los siguientes aspectos para el análisis de las actividades de control:

- **Selección de actividades de control**

Es importante que la organización seleccione y desarrolle actividades de control preventivo establecidas, que ayuden a lograr los objetivos institucionales y responder a los riesgos, en este sentido la propietaria es responsable de que existan controles apropiados para las actividades de la tienda que apoyan al componente evaluación de riesgos.

Aspectos sobre los que realiza control en su negocio comenta Y. López:

“Sobre el inventario y ventas diarias, comisiones por venta a colaboradora que se pagan quincenal, faltante o sobrante de liquidación de ropa, liquidación prendas que tiene mucho tiempo de estar en almacén. Hacer depósitos diarios de ventas, porque ese dinero se utiliza para hacer transferencia de pago a los proveedores de la mercadería” (comunicación personal, 29 de octubre, 2022).

La colaboradora menciona algunas actividades sobre las que es responsable: “Organización, entrega y venta” (T. Rugama, comunicación personal, 29 de octubre, 2022).

Los resultados en tienda Mujer Virtuosa sobre la selección de actividades de control indican que se llevan a cabo controles sobre las actividades que se consideran más importante para el mejor

funcionamiento de la tienda, son controles que solo se manejan de manera verbal, no se cuenta con respaldos que ayuden a evaluar el riesgo de las actividades de control de la tienda.

- **Normas de control interno**

Es importante que la organización establezca normas que regulen las actividades y riesgos de fraude, y actualice estas normas cuando sea necesario, para un mejor control de las actividades de la empresa.

En tienda Mujer Virtuosa la gerente da a conocer normas de control para las actividades, así lo indica:

“Una de las normas con las que se cuenta es que yo no puedo vender algo, después de la hora de salida de la colaboradora, la colaboradora debe de cambiar cada tres días prendas blancas de los maniquí de lo contrario ella se hace responsable si la prenda se mancha, si un cliente no ha confirmado su envío a última hora y ella envía, al no concretarse la venta ella es responsable del pago del delivery, al hacer un faltante en el cuadro de caja ella se hace responsable si yo no he tocado nada, otra de las normas es revisar bien la mercadería, también que la colaboradora debe de hacer a primera hora los depósitos” (Y. López, comunicación personal, 29 de octubre, 2022).

La colaboradora confirma algunas de estas normas que se realizan para el mejor control de las actividades de la tienda: “Si, como hacer depósitos solo en la mañana, mantener limpio, tener cuidado de que no se me olvide hacer el descargue de alguna cosa” (T. Rugama, comunicación personal, 29 de octubre 2022).

Los resultados de este aspecto indican que entienda Mujer Virtuosa si se llevan normas de control, pero estas normas son solo asignadas de forma verbal y no se tienen por escrito, esta es una debilidad ya que existe riesgo de que el colaborador no cumpla eficientemente con sus responsabilidades.

Las entidades deben de adoptar normas, políticas para las actividades de control de cada área, con el propósito que el factor humano cumpla con sus obligaciones de sus labores diarias este permite que sean eficientes y eficaz en las tareas se les asignen (Castellón, 2015).

- **Control de efectivo**

El control de efectivo, es registrar controlar los movimientos de entradas y salidas del dinero, es importante para tener un control de cómo está la rentabilidad del negocio y llevar orden.

El control del efectivo es una de las actividades que se realizan para el funcionamiento de la tienda, la propietaria comenta: “Para el control del efectivo se lleva un cuaderno donde se anotan todas las entradas y salidas, al final del día se hace el arqueo de caja, la mayoría del tiempo lo realizo yo, pero en ocasiones la colaboradora” (Y. López, comunicación personal, 29 de octubre, 2022).

La colaboradora confirma estas actividades como parte de sus responsabilidades: “Recibo pago de crédito, de ventas y entrega” (T. Rugama, comunicación personal, 29 de octubre, 2022).

Los resultados muestran que si se llevan registros de entradas y salidas de efectivo mediante un cuaderno, pero existe una debilidad por que como se menciona anteriormente la colaboradora en ocasiones es ella misma quien realiza el arqueo de caja, no implementa una segregación de funciones adecuada que permita que personas diferentes se encarguen del efectivo, no se cuenta con un área específica de caja, esto se cotejó con la observación realizada en el área de ventas, donde no se tiene seguridad al guardar el efectivo cualquier persona que entre podría manipular el lugar donde está el efectivo, esto representa un riesgo de pérdida para la tienda.

De acuerdo con Delgado A. F. (2014), para llevar un control de efectivo:

Para un adecuado control del efectivo debemos llevar unos adecuados registros contables que nos permitan la supervisión del mismo a objeto de evitar actividades perniciosas como pérdidas, robos, fraudes, etc., que pongan en peligro la continuidad de la empresa. Para ello podemos establecer medidas de control interno que nos sirvan para minimizar los riesgos: control de personal, documentar las transacciones, segregar las funciones (pág. 93).

- **Control de inventario**

Llevar un control del inventario en un negocio es importante porque permite controlar las existencias en el almacén de los productos, llevar de una forma más organizada los bienes que forman el patrimonio de la organización con el fin de garantizar el pedido de los clientes.

En tienda Mujer Virtuosa la gerente expresa que en su negocio es importante llevar un control de inventario:

“Diario entra mercadería a tienda se ingresa a cuaderno de inventario, con código descripción, talla y precio. Al final del día se hace la descarga del inventario con las prendas que se vendieron para llevar un mejor control y no dejar acumular el trabajo” (Y. López, comunicación personal, 29 de octubre, 2022).

La colaboradora participa en el procedimiento de control de inventario y confirma la realización y actualización de este: “Ayudo en la actualización de inventario ya que a diario entra colección nueva” (T. Rugama, comunicación personal, 22 de octubre 2022).

Esto refleja que en la tienda si lleva un control de inventario que permite tener abastecido de los productos más cotizados por los clientes, la actualización del inventario se hace en tiempo real lo que permite en la tienda detectar errores y tomar decisiones de manera oportuna, según la observación en el área de ventas se confirma que estos inventarios se llevan en un cuaderno.

Corrales Salmerón y Vanegas (2021), definen el control de inventario:

Se puede decir que el inventario es capital en forma de material, ya que éstos tienen un valor para las compañías, sobre todo para aquellas que se dedican a la venta de productos. Es por esto que es de suma importancia ya que permite a la empresa cumplir con la demanda y competir dentro del mercado (pág. 8).

- **Control de compras y entregas**

El control de compras y entregas es la actividad que permite que el proceso de adquirir y comercializar productos funcione, es importante para el buen funcionamiento de este proceso administrar correctamente las compras de la empresa y que haya un movimiento constante de la mercadería para cumplir con las actividades del negocio.

El control de compras en la tienda es uno de los procesos más importantes, este control se lleva de la siguiente manera según la gerente:

“Cuando se realizan las compras de mercadería se revisa que venga lo que está facturado; si hace falta se hace reclamo al igual si la prenda viene fallada y los pedidos en tiempo y forma ya sea a domicilio o en tienda” (Y. López, comunicación personal, 29 de octubre, 2022).

El control de las entregas abarca desde la aceptación hasta la entrega de esté, en tienda Mujer Virtuosa la colaboradora afirma: “En las compras participo al momento de revisar la mercadería que llega, del control de las entregas me encargo de todo del proceso” (T. Rugama, comunicación personal, 29 de octubre,2022).

En este aspecto los resultados indica que en tienda Mujer Virtuosa se le da importancia al control de compras y entregas de la mercadería, estos controles se llevan de manera informal, no se cuenta con una guía que permita conocer el debido proceso para estas actividades.

- **Control de ventas y cuentas por cobrar.**

El control de ventas es necesario en una empresa porque permite que la organización se mantenga alerta y consecuente a sus acciones para mantenerse y mejorar sus ventas. Las cuentas por cobrar están directamente relacionadas con las ventas, ya que es importante mantener un control y seguimiento de los diferentes productos que se venden y encargarse de controlar la cuenta pendiente de forma efectiva.

Contar con un control interno de ventas y cuentas por cobrar es importante para la propietaria, así lo expresa:

“En gran parte la colaboradora es la que se encarga del control de ventas, se tiene un cuaderno de crédito cada cliente tiene su registro con nombre, fecha y cantidades. La mayoría de clientes son responsables y seleccionados no me quedan mal con el crédito” (Y. López, comunicación personal, 29 de octubre, 2022).

La colaboradora corrobora con esta respuesta y tener participación en estas actividades, comenta: “Llevo el control de las ventas diarias, y también las cuentas por cobrar que es una responsabilidad compartida con la gerente” (T. Rugama, comunicación personal, 29 de octubre, 2022).

Acosta (2021), indica la importancia del control de las ventas desde esta perspectiva:

El control de ventas se refiere a todos aquellos métodos y herramientas que empleas para analizar, medir y monitorear la información de todo lo que vendiste, a qué clientes y a través de qué canales. En otras palabras, son las medidas que te permiten conocer el rendimiento y la rentabilidad de tu área comercial. Para que nada quede al azar (párrf.8).

De la misma manera para contribuir al control de cuentas por cobrar, Horngren , Bamber, y Horngren (2013), consideran:

Para que haya un buen control interno sobre las cuentas por cobrar es muy importante que el departamento de crédito no tenga acceso al dinero, por ejemplo, si un empleado de crédito maneja dinero, puede embolsarse el efectivo recibido de un cliente, y el departamento de contabilidad cancelaría la cuenta por cobrar. Por esta razón es importante la separación de tareas (pág. 313).

En tienda mujer virtuosa se llevan actividades para el control de ventas, lo que previene algún tipo de problema de coordinación entre propietaria y colaborador, y mantener la transparencia de todas las actividades del vendedor, es importante porque en caso de ocurran acciones mal intencionadas pueden, corregirse a tiempo. Con respecto a las cuentas por cobrar existe una

debilidad porque no se designa a alguien diferente para aceptar los pagos de créditos, ni facturas que respalden estos pagos, manteniendo la transparencia de todas las actividades.

- **Control de personal.**

Cuando se lleva un control de personal tanto en beneficio de trabajador como del propietario, existe un mejor conformidad y flujo de comunicación, los colaboradores se sienten satisfechos y dan un mejor desempeño en sus actividades, por eso es importante que las empresas respeten los derechos de sus trabajadores y que estos cumplan con sus deberes dentro de la empresa. Es importante que la empresa establezca controles formales para el correcto monitoreo de los colaboradores y contribuir a la eficiencia del control interno.

Para el control de personal en tienda mujer Virtuosa la gerente expresa: “Tratamos de trabajar con personas responsable de carácter agradable, con interés de aprender, no se cuenta con contratos de trabajos, sus horarios y actividades se le dan a conocer solo verbalmente” (Y. López, comunicación personal, 29 de octubre, 2022).

La colaboradora considera que algunos aspectos de control que se le exige: “Estar puntual, ser responsable con mis responsabilidades. Solo realizo horas extras en temporada” (T. Rugama, comunicación personal, 29 de octubre, 2022).

Lo anterior refleja que el control de personal en tienda Mujer Virtuosa se realiza de manera informal, no se cuenta con un contrato de trabajo que respalde las condiciones estipuladas por mutuo acuerdo de forma verbal, no se lleva un control de las horas laboradas, de entradas y salidas del colaborador, la tienda difiere con lo que dice, el código del trabajador al no tener normado los controles del personal, esto le puede ocasionar riesgos en un futuro , multas, pérdida económica, inconformidad con los colaboradores.

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) como se cito en (Míñope Chávez , 2018), considera que el control de personal:

“La planificación y el control son actividades interrelacionadas no solo por las características que tienen ambos, sino también porque la planeación es marco de referencia de estrategias, políticas y objetivos; fundamentales para el desarrollo del control, mismo que depende de su relación con la planeación y la delegación de actividades” (pág. 27).

- **Estrategia de venta en mercadería pasada de moda**

En toda organización es importante poner en práctica esta técnica de estrategia en venta para ofrecer los productos que se quedan desfasados (tendencias actuales), de una temporada a otra, en condiciones más favorables que las habituales. Y las posibilidades de organizar concursos relacionados con los productos señalados, hasta ofrecer, descuento o dar regalos al adquirir los artículos, pasando por comercializar unidades complementarias de forma conjunta, pero a un precio ventajoso, cabe destacar que los artículos en promoción no pueden ser de peor calidad que los que vayan a ser ofertados en un futuro, a un precio normal.

En tienda Mujer Virtuosa la gerente, afirma las actividades que realiza para comercializar los artículos que quedan en almacén:

“Utilizamos las promociones o descuentos cuando los productos tienen más de seis meses de estar en estanterías, tratamos de tomar las fotos de distintas maneras y especificar a detalle la prenda o producto para que el cliente le llame la atención”. (Y. López, comunicación personal ,29 de octubre ,2022).

De igual forma la colaboradora del negocio, confirma la importancia de realizar las actividades correspondientes en la tienda, al respecto indica: “Para vender mercadería que ya tiene mucho tiempo, se hacen promociones se le hacen más publicidad en las redes sociales afirmo “(T. Rugama, comunicación personal 29 de octubre ,2022).

Los resultados afirman que en tienda Mujer Virtuosa se apoyan de marketing publicitario se observa que se realiza las actividades y promociones de venta de mercadería en almacén y así recuperar capital invertido en la tienda y la oportunidad de aumentar las demandas de ventas empleando los medios de comunicación más comunes, logrando el objetivo de venta de mercadería que se encuentra en estantería.

- **Condiciones de exhibición (Merchandising)**

Es importante en las organizaciones las condiciones de exhibición (Merchandising) desde la ubicación, la fachada, la entrada y las vitrinas hasta la iluminación de los productos, consiste en la selección, colocación y presentación de cada artículo en el área de venta de modo que estos atraigan la atención de los clientes actuales y potenciales motivando la acción de compra , así mismo permite el enfoque práctico aprovechar el espacio de venta generando una correcta circulación o flujo de los clientes .

“La exhibición de los productos lo tenemos dependiendo de su clasificación, por ejemplo, carteras, van en un estante aparte, zapatos aparte, ropa de niño, cosméticos, productos para el cuidado de la piel, cuidado del cabello, cada producto tiene su sección” Y. López (comunicación personal ,29 de octubre ,2022).

“Son buenas condiciones ya que en lo interno se mantiene en orden, se cambia de prendas los maniquí cada tres días, limpieza en los productos por el polvo, planchar la prenda cuando llega demasiado ajada en lo externo consiste con buena presentación se encuentra el logo y nombre de la tienda con el número de teléfono, se limpian las puertas se lava la acera para mantenerlas limpia y llame buena atención al cliente que llega o pasa” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

En una organización es importante mostrar cada producto que ofrece el comercio, Martínez Martínez (2005) afirma:

La importancia del Merchandising , donde se convierte en un auténtico campo de batalla: los reponedores y promotores en las tiendas actúan como conquistadores del espacio dando una presentación que consiste en determinar el lugar de ubicación del producto lineal ,estructurándolo en familias y sub familias , de manera que optimice la circulación de los clientes en la superficie de venta , llevando los consumidores a que visiten el mayor número de estanterías y facilitar sus compras ofreciéndoles una impresión de rapidez y comodidad (pag.142).

Los resultados afirman que en tienda Mujer Virtuosa con lo respecta a la tienda física se manifiesta una discrepancia entre el resultado de la entrevista y la observación, ya que se observó en la investigación de campo que en la exhibición de la mercadería existe una debilidad de aplicación en Merchandising, la visualización de los productos es importante para que pueda influir en la compra del cliente.

- **Apoyo de la tecnología**

La tecnología en las empresas es un recurso fundamental para las MIPYME que se encuentran en un proceso de crecimiento así lo demuestra en la tienda Mujer Virtuosa, brinda una variedad de productos que ayudan a entablar relaciones más directas con los clientes y proveedores, incrementar ingresos, mejorar procesos realizados, crear nuevas estrategias para el desarrollo de la empresa.

La importancia del uso de la tecnología para el control interno de la tienda Mujer Virtuosa comenta la gerente:

“Nos apoyamos para aumentar las ventas y captación de clientes en las redes sociales han sido el fuerte de la tienda ya que nuestras mayores ventas se dan a través de en línea ya sea por WhatsApp o Facebook o Instagram y hacemos bastante envío a domicilio, no contamos un sistema” (Y. López, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

La colaboradora de la tienda afirma la importancia del uso de la tecnología en la tienda: “Me apoyo de la tecnología por medio del teléfono ya sea en Facebook o WhatsApp, diferentes paginas para hacer publicidad” (T. Rugama, comunicación personal ,4 de noviembre, 2022).

Lo anterior demuestra que la tecnología es la clave principal para la tienda Mujer Virtuosa como un mecanismo para la producción de bienes y servicios mejorando la información y dando a conocer cada producto que entra en tienda, es una estrategia para llamar la atención del cliente y activos a su vez, se obtiene el mayor beneficio a corto y largo plazo, obteniendo efectividad ha impulsado el nivel de competitividad, diferenciando la efectividad y exclusividad de la moda, se mantiene el nivel de competitividad en el mercado siendo capaces de generar más ingresos gracias a las soluciones digitales, la tecnología en una organización es su activo más valioso de marketing.

Los beneficios que tiene la tecnología Caro (2014), afirma:

El desarrollo de las comunicaciones a través de internet ofrece una oportunidad para que las empresas puedan ampliar enormemente el reconocimiento de su marca, sabiendo aprovechar los buscadores, su página web, las redes sociales, el uso de publicidades en sitios concurridos por su mercado meta, etc. Sin embargo, esta característica puede convertirse también en una amenaza cuando los competidores saben aprovecharla mejor o no se acompaña de un servicio acorde a la imagen difundida (pág. 15).

- **Actividades de políticas y procedimientos**

Las políticas y los procedimientos son una parte esencial de cualquier organización, juntas proporcionan una hoja de ruta para las operaciones diaria, aseguran el cumplimiento de las leyes y regulaciones, que brindan la orientación para la toma de decisiones y simplifican los procesos internos.

En tienda Mujer Virtuosa pone en prácticas las políticas establecidas por la propietaria de la tienda así lo comenta:

“Una de las políticas que nosotros mantenemos es con envíos a domicilio, tratamos de trabajar con la misma persona para generar confianza en el cliente y así también no arriesgarnos a perdida y salvaguardar nuestros bienes. Tratamos de trabajar con una

persona que nos genere confianza que sea responsable y también que sea un poco rápido porque los clientes demandan bastante de que el producto le llegue a la hora que lo necesitan, bueno para la contratación del personal de ventas tiene que ser una persona activa carismática, amable” (Y. López, comunicación personal 4 de noviembre, 2022).

Al respecto comenta la colaboradora de la tienda: “Si me dieron a conocer políticas de venta en los descuentos, promociones, políticas en los créditos” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Esto refleja que en tienda Mujer Virtuosa se ponen en práctica las políticas y procedimientos dando a conocer la información relevante de forma empírica, pero se encuentra una debilidad ya que se refleja en la observación que no se cuenta con ningún manual que ayude a cumplir las normas establecidas en el control interno donde indique las técnicas y desarrollo de las actividades establecidas, donde le permita formalizar su sistema de trabajo y procedimiento, facilitándole el conocimiento en el campo de especialidad en el negocio.

Ramos Huancani (2018), son una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Es conveniente que las políticas y lineamientos se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que pueden presentarse al operar el procedimiento; es decir, definir expresamente qué hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que no se presentan habitualmente, o que no son previstos en el procedimiento (pág. 34).

- **Definición de funciones**

Definir las funciones de manera formal en una empresa es importante porque facilita información para que la toma de decisiones sea más asertiva, proporcionando un mayor conocimiento de sus funciones al ocupante de un cargo.

La gerente afirma la importancia de definir las funciones que se realizan en la tienda, comenta:

“Las funciones se orientan de manera oral ya que no contamos con manuales escritos, en funciones ella tiene la responsabilidad de atender al cliente hacer los envíos a los clientes y la función como gerente me encargo de la parte contable de la tienda los cierres y apertura de caja y lo del estado financiero o controles de ganancia eso lo llevo en mi agenda personal” (Y. López, comunicación personal ,4 de noviembre ,2022).

En tienda Mujer Virtuosa si se dan a conocer las funciones afirma la colaboradora de la tienda: “Las funciones que realizo solo me las orientan de manera oral, no tenemos manual de ningún tipo” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Ramos Huancani (2018), la definición de funciones es importante en una empresa así lo menciona:

Las Funciones, es fundamental en la estructura organizacional, ya que, con esta herramienta se identifican los propósitos y necesidades de la empresa, además, permita precisar las tareas, líneas de autoridad, determinar las responsabilidades, evitar duplicidad de funciones, con el fin de lograr los objetivos trazados por la organización de manera eficaz y eficiente.

En estos resultados se encuentra una debilidad al orientar las funciones de manera oral, ya que no se logra tener un objetivo definido de las funciones que se realizan en la tienda, esto se pudo confirmar en la observación, que existe una debilidad de eficiencia y eficacia de las operaciones que se realizan, donde no permite promover y facilitar la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión de la tienda.

- **Procedimientos a sus colaboradores**

Es importante dar a conocer los procedimientos a sus colaboradores en una empresa porque, es un aspecto clave y prioritario para detectar errores y proponer mejoras, obteniendo una mayor eficiencia administrativa y facilitando la inducción de los nuevos colaboradores.

En tienda Mujer Virtuosa se pone en práctica los procedimientos de incorporación la gerente de la tienda comenta: “Como había mencionado anteriormente las orientaciones se dan de manera oral ya el personal sabe cada función que debe realizar” (Y. López, comunicación personal ,4 de noviembre ,2022).

Al respecto la colaboradora agrega sobre la incorporación a la tienda: “La primera semana de trabajo se me explicaron los procedimientos mis funciones a realizar en la tienda” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Los resultados afirman que en tienda Mujer Virtuosa se dan a conocer los procedimientos con relación a la cultura y objetivos de la tienda al momento de integración al puesto tiene fundamentado la asignación de las tareas a realizar, se encuentra una debilidad porque no se cuenta con manual de funciones que permite normas de mantenimiento donde los recursos sean controlado mediante las actividades, la emisión de lineamientos y políticas en la empresa con relación a un giro propio que permitirá el cumplimiento de objetivos y metas contribuyendo el mejoramiento y mejor desempeño de sus empleados .

Ramos Huancani (2018), afirma la importancia de los procedimientos que realizan los colaboradores en cada organización: “documentar procedimientos garantizamos su permanencia en el tiempo, evitando con ello que nuevos empleados por olvido, desconocimiento o mala intención dejen de hacer esa labor” (pág. 9).

- **Mecanismos para la revisión y actualización de procedimientos**

Es importante que la organización establezca mecanismo de revisión y actualización de los procedimientos, que permitan identificar y comunicar los cambios que surgen en la empresa, mediante sistemas de información efectiva y manuales.

Al respecto la gerente comenta sobre la revisión de procedimiento: “Cabe mencionar que en la primera semana de contratación se le orienta todo el procedimiento al trabajador, en la tienda todos los días se realiza lo mismo, apertura de caja, enviar fotos, recepción de pedidos, ofrecer productos” (Y. López, comunicación personal ,4 de noviembre ,2022).

Auditoria Superior de la Federación (2014), indica sobre la actualización de procedimientos:

La administración debe realizar las políticas procedimientos y actividades de control asociadas para mantener la relevancia y eficacia en el logro de los objetivos o en el enfrentamiento de sus riesgos si se genera un cambio significativo en los procesos de la institución, la administración debe realizar este proceso de manera oportuna para garantizar que las actividades de control están diseñadas e implementadas adecuadamente (pág. 43).

Los resultados indican que en tienda Mujer Virtuosa no se llevan a cabo mecanismos para la revisión y actualización de los procedimientos, solo se indican empíricamente las actividades y no se actualizan formalmente.

- **Aspectos y toma de decisiones**

Los aspectos y toma de decisiones son importante en una organización porque implica escoger o seleccionar de manera positiva enfocándose en los objetivos que pretende alcanzar es fundamental para la empresa, porque conlleva un proceso de análisis de diversas alternativas, con el fin de escoger la que sea más factible y brinde una solución óptima a los problemas que enfrenta la empresa.

En tienda Mujer virtuosa la apropiación y toma de decisiones es un aspecto prioritario al dividir las funciones. Al respecto la gerente del negocio comenta:

“Si tenemos las funciones divididas y en decisiones igual en lo único que ella puede tomar decisión es cuando un cliente llega a tienda y pide descuento ella ya maneja el margen de descuento que realizarle al cliente y también con los clientes de crédito ella puede decidir darle x cantidad de prenda al cliente” (Y. López, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Madrigal Cruz y Morales Loáisiga comentan al respecto: “La toma de decisiones es la actividad que requiere de mayor análisis y precaución para un gerente, puesto que es la tarea de mayor importancia para una organización” (pag.19).

Los resultados indican que en tienda Mujer Virtuosa se ponen en práctica los aspectos de toma de decisiones más relevantes de la tienda siendo de mayor importancia el desarrollo económico, tomando en cuenta la rentabilidad y productividad de la tienda.

- **Supervisión de actividades**

Son todas las actividades que se supervisan para controlar los esfuerzos de los colaboradores con el objetivo de que cumplan con las responsabilidades asignadas para el correcto funcionamiento del control interno.

Al respecto la colaboradora comenta: “Me supervisa cuando hago entregas de los pedidos que este lo que corresponde a cada cliente, que mantenga limpio y ordenado, que haga los depósitos, si estoy juntando lo de la renta” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Los resultados indican que en tienda Mujer Virtuosa se mantiene una supervisión de las actividades del colaborador, reflejando el compromiso de la propietaria por mantener estas actividades en control, pero se encuentra una debilidad, ya que estas supervisiones no cuentan con un plan formal que permita, apoyar las dificultades encontradas en la supervisión, y contar con soluciones para atenderlas, esta es una función muy importante que debe desempeñar la propietaria de manera eficiente.

Torres y Eufemio (2021), relaciona la importancia de la supervisión de los colaboradores en la organización, expresa:

La supervisión constante tiene como fin observar y apoyar dificultades que se presenten en el trabajo y que deben atenderse. En las compañías se hace importante la función del supervisor ya que maneja y controla las funciones y requerimientos que le ayude a la empresa a avanzar. El supervisor, como persona encargada, debe ser eficiente, ser proactivo y tener visión y contar con una visión de su objetivo a lograr.

- **Autorización de facturación y crédito**

La importancia de contar con facturación en una empresa es para asegurar el control de pagos y cobros, es esencial en todas las empresas ya sean grandes, medianas o pequeñas, es básicamente prever, planificar, conciliar, reclamar y proyectar los flujos monetarios, de efectivo que tiene una empresa entre clientes y proveedores, evitándose graves problemas financieros por falta de liquidez.

La colaboradora de la tienda Mujer virtuosa comenta al respecto: “La tienda no cuenta con facturación los pagos los depositan o me los dan sin factura, de las compras solo se encarga la propietaria, solo estoy autorizada a dar crédito a clientes de confianza” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Los resultados indican que en tienda Mujer Virtuosa se muestra una debilidad ya que no se cuenta con facturación de venta que soporte cada prenda o producto vendido o crédito, lo que también se coteja mediante la observación de campo, es importante que la tienda cuente con un sistema de facturación adecuado así evitara problemas de pérdidas o reclamos por medios del cliente. En una empresa puede llegar a ser uno de los pilares más importantes de los procesos internos y permitirá un crecimiento de mejorar márgenes de inversión.

- **Normas éticas de comportamiento**

Es importante crear normas y comportamientos en una organización porque ayudan a poner límites a los comportamientos, así como crear conductas sociales y saludables, promueve el sentido del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, esto permitirá mantener un ambiente agradable y con las tareas bien distribuidas empleados motivados y una excelente productividad en la empresa.

En tienda Mujer Virtuosa se ponen en práctica las normas de ética y comportamiento la colaboradora de la tienda comenta: “No se permite usar teléfono para asuntos personales en horario de trabajo, al menos que sea algo importante, tengo hora de entrada y salida puntual no se permite visita por mucho tiempo sobre mi persona” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Hislop Martínez y Urroz Delgadillo (2021), consideran:

La importancia del comportamiento organizacional busca la forma de predecir la conducta de los individuos con el fin de conocer el efecto que causa en el desarrollo y desempeño en la organización en busca de resultados eficaces para tener éxito en la conducción de la empresa (pág. 6).

Los resultados indican que tienda Mujer Virtuosa se emplean normas y comportamiento para laborar en la tienda lo que permite trabajar con responsabilidad mediante una conducta ética y transparente que contribuye al desarrollo económico de la empresa y el bienestar y confianza que atrae los clientes.

- **Actividades que no se lleva control en la tienda**

Es importante conocer como cada una de las actividades que se realiza para llevar un mejor control en la Organización considerando que está bien y que no se está controlando, esto permitirá que tu conocimiento haga que crezca tus habilidades y provocara crecimiento en el negocio.

En tienda Mujer Virtuosa la apropiación de todas actividades y control se toman en cuenta para incrementar el valor de ganancias y el valor para el cliente, al respecto indica la colaboradora de la tienda: “Normalmente llevamos un control de todo ya sea en las descargas del inventario, en el crédito de las personas, en los envíos, en la publicidad, sobre todo en la atención al cliente” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Los resultados reflejan, que existe una discrepancia, ya que en este aspecto no se mencionan actividades que no se controlan, de acuerdo con resultados de los componentes anteriores se ha encontrado actividades que no están siendo controladas, esto refleja una falta de comunicación de la propietaria con la colaboradora, y conocimiento sobre qué áreas están siendo controladas en realidad, de acuerdo con la Auditoría Superior de la Federación (ASF) (2021), “La Administración debe diseñar actividades de control para asegurar la adecuada cobertura de los objetivos y los riesgos en las operaciones. Los procesos operativos transforman las entradas en salidas para lograr los objetivos institucionales” (pág. 39).

- **Políticas de venta de manera formal en su negocio**

Es importante implementar las políticas de venta en una organización, porque son normas internas para regular e implementar responsabilidades y conductas dentro la empresa teniendo la oportunidad de estudiar el modelo del negocio.

De acuerdo a las políticas de la tienda la gerente menciona:

“Hasta el momento no tengo una política de venta de manera formal, pero si he pensado en emplearlos considero que son necesaria para el crecimiento de la tienda y para que el colaborador este claro de cuáles son los objetivos de la tienda, cuáles son los objetivos de crecimiento tanto personal como laboral” (Y. López, comunicación personal ,4 de noviembre ,2022).

En tienda Mujer Virtuosa los resultados muestran que es importante contar con la implementación de políticas ya que es una debilidad para el desarrollo de la tienda porque no se cuenta con documentación de manera formal con el fin de plasmar orientaciones en materia de calidad, considerando que debe cumplir con los requisitos establecidos por tanto debe ser un documento elaborado y redactado por la alta dirección en el cual debe describir lo que la tienda trata de lograr y asumiendo el compromiso para cumplirlo.

Las políticas de venta en las empresas son guía para el personal y para lograr los objetivos propuestos por las empresas, en el caso específico las políticas de venta actualmente existen en empresas que prestan mucha atención invierten recursos para tener conocimientos tanto interno como externo y poder aplicar las más adecuadas deben actualizarse apegándose a la información que se tiene del macro y micro entorno (Castro Valdivia , 2015).

10.1.5 Sistema de información y comunicación

Este elemento es importante porque la organización comunica información de calidad internamente y externamente, incluyendo objetivos, responsabilidades sobre el control y funcionamiento de la organización. En tienda Mujer Virtuosa se identifican aspectos de información en los procesos que se llevan a cabo, como uso de información relevante, comunicación de objetivos y responsabilidades, evaluación al desempeño, para el desarrollo del control interno.

- **Usa información relevante**

Es importante que la organización use información relevante y de calidad para comunicar internamente apoyando el funcionamiento del control interno y alcanzar los objetivos de la organización. Un negocio debe estar al día con las tendencias de mercados, para no quedarse estancados, ya que las tendencias están en constante evolución y los clientes también.

En tienda Mujer Virtuosa para mantener control interno sobre la inversión que hace usa información interna y externa de calidad: “me informo de datos recibidos de los proveedores,

medios sociales, blogs, evolución de la preferencia de los clientes, información sobre productos enviados e internamente me apoyo del inventario, de cámaras de seguridad” (Y. López, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Para el control de las actividades en tienda mujer virtuosa la colaboradora cuenta con acceso a información relevante, comenta: “Tengo acceso a información a lo del crédito, del inventario, saber quiénes quedan mal. No cuento otro tipo de información” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Esto refleja que en tienda Mujer Virtuosa se obtiene información externa relevante, sin embargo, la información interna no es la adecuada para el apoyo del funcionamiento del control interno, que cumpla con la normativa para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos y enfrentamiento de los riesgos. En el sistema de información permite transmitir mensajes que faciliten el cumplimiento de responsabilidades y promuevan el control de la organización, de acuerdo con la Auditoría Superior de la Federación (ASF) (2014), para el control de la información indica:

La Administración debe obtener datos relevantes de fuentes confiables tanto internas como externas, de manera oportuna, y en función de los requisitos de información identificados y establecidos (...). La Administración debe utilizar información de calidad para tomar decisiones informadas y evaluar el desempeño institucional en cuanto al logro de sus objetivos clave y el enfrentamiento de sus riesgos asociados (pág. 44).

- **Comunicación de objetivos y responsabilidades**

La comunicación interna dentro de la empresa debe comunicar información relevante, que cumpla con la orientación clara de los objetivos propuestos y las responsabilidades, que permita al personal comprender cada proceso para alcanzar los objetivos propuestos.

En tienda Mujer Virtuosa la comunicación de información interna, según la gerente: “Se le ha comunicado que uno de los objetivos es que en la tienda a diario se venda, aunque sea un mínimo, pero no quedarse sin vender nada” (Y. López, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Mantener una buena comunicación con los colaboradores permite que estos capten mejor la información que se le quiere transmitir, al respecto la encargada del área de ventas expresa: “Tenemos una buena comunicación ya que me guía en los deberes de la tienda” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Los resultados muestran una debilidad en este componente de información interna que trasmite la propietaria a colaboradora, puesto que no se cuenta con información relevante y de calidad para el funcionamiento del sistema de comunicación interno, donde la colaboradora no tiene una orientación clara de planes a mediano y largo plazo a seguir, que permita a la colaboradora conocer mejor sus funciones y sentir comprometida con el crecimiento de la tienda, y controlar el avance hacia los sueños como empresa, no se cuenta con una guía que les permita conocer con claridad los objetivos y sus roles para el funcionamiento de estos, ya que la comunicación es establecida de manera informal. La eficacia del control interno depende de la información y comunicación en la empresa.

La Dirección y Gestión de Empresas (2008), establece la importancia de la comunicación en la organización:

Cuando la comunicación es eficaz tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él. En el caso contrario los efectos son muy perniciosos para la organización, pudiendo producir un cuadro típico donde la comunicación de la empresa no funciona o es deficiente.

- **Comunicación con los clientes**

El éxito de un negocio está ligado internamente a la manera en que se busca cumplir con los gustos y necesidades de los clientes, por eso es importante mantener una buena comunicación con los clientes, que genere información sobre ellos para conocerlos mejor e informarles sobre los productos.

La comunicación con los clientes es una de las características que define a la tienda, la colaboradora al respecto, indica: “La comunicación con los clientes considero que, si tengo buena relación con ellos, ya que interactuamos mientras les ofrezco mi servicio con amabilidad” (T. Rugama, comunicación personal, 04 de noviembre, 2022).

Los resultados con respecto a este aspecto demuestran que en tienda mujer virtuosa se cuenta con una buena comunicación con los clientes, siendo prioridad para tomar en cuenta información del cliente, como su talla, gustos y necesidades que le permitan mantener una rotación de su mercadería constante, esto se confirma mediante la observación de campo, donde también se observa que se le brinda al cliente información sobre los productos que desconoce y la confianza que refleja el cliente con la colaboradora y propietaria.

Una buena comunicación facilita el reconocimiento de las necesidades; motiva la retroalimentación; permite identificar oportunidades que se puedan aprovechar, así como amenazas que se deben contrarrestar; permite identificar las preocupaciones; genera confianza, entendimiento, acuerdos y compromisos (Soto Jaramillo & Restrepo Escobar, 2020).

10.1.6 Supervisión general y monitoreo.

Este componente trata sobre la evaluación continua e independiente, que son necesarios para determinar el funcionamiento o no de los principios y componentes expuesto en la presente investigación basado en el modelo COSO 2013, asimismo las actividades de autocontrol deben asociarse a los procesos con la finalidad de medir calidad, eficacia y eficiencia del funcionamiento del sistema de control interno.

- **Evaluación al desempeño**

La evaluación del desempeño ayuda a obtener información de calidad sobre el rendimiento del personal, esto permite conocer si el personal necesita capacitación, detecciones de errores en el puesto de trabajo. Esta evaluación llega a ser muy importante y beneficiosa para el desarrollo de la empresa.

En la microempresa normalmente no se realizan evaluación a los colaboradores consideran que solo se hace en las grandes empresas, en tienda mujer Virtuosa se considera según la colaboradora la evaluación del desempeño, comenta: “No se me han dado a conocer mecanismos de evaluación al desempeño” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Los resultados indican que en tienda Mujer Virtuosa no se lleva un plan de evaluación al desempeño del colaborador, que indique el grado de desempeño del colaborador, que identifique debilidades, que permitan elaborar planes de mejora, para el fortalecimiento de la empresa.

Según Torrez (2011), la evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que se están desempeñando en su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora (pág. 82).

- **Monitoreo en las actividades de control**

Para una organización mantener el funcionamiento del control de las actividades mediante el monitoreo, es importante porque se mantiene al tanto de si están cumpliendo las funciones asignadas a los colaboradores, y permite detectar acciones de riesgos en la empresa.

Mantener una adecuada supervisión en la tienda es importante para la consecución de los objetivos de control, la propietaria comenta: “Una de las actividades de monitoreo que realizo es la revisión de cámaras de seguridad, donde visualizo atención al cliente, si cumple con el funcionamiento orientado” (Y. López, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

El monitoreo generalmente se dirige a los procesos de las actividades, en tienda mujer virtuosa en lo que respecta al monitoreo de actividades: “Se revisa que este todo lo que está en el inventario, que cuadre bien el descargue con el efectivo, También con lo del delivery, ver cómo es su atención con los clientes para comunicarle a la gerente” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Los resultados demuestran que tienda Mujer Virtuosa, si cumplen con el monitoreo en las actividades, cuentan con sistema de vigilancia que le permite a la propietaria observar lo que esta pasado en la tienda, aunque ella no este, de acuerdo a la observación se confirma que si cuentan cámaras de seguridad, como parte de este control cumple con los monitores en la parte contable de su negocio, realizar monitoreo de actividades permite tomar acciones de prevención y correcciones necesarias para garantizar la eficiencia y calidad de los mismos. Luna O. F (2018), afirma que:

El monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad debe permitir conocer oportunamente si estos se realizan de forma adecuada para el logro de sus objetivos y si en el desempeño de las funciones asignadas se adoptan las acciones de prevención, cumplimiento y corrección necesarias para garantizar la idoneidad y calidad de los mismo (pág. 119).

- **Daños en la mercadería**

Contar con un buen control de inventario para los productos que se tienen en el negocio permite que el control de almacenamiento sea más eficiente, teniendo en cuenta la normativa de almacenamiento que regulen el cumplimiento de la vida útil de cada producto y evitar pérdidas innecesarias en el negocio.

Para la propietaria es de interés mantener un control de revisión de sus productos más delicados, expresa: “La encargada de revisar los daños en la mercadería es Tatiana, esto lo tiene que hacer una vez a la semana” (Y. López, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

El control de revisión de los daños en la mercadería almacenada, te muestra ante los clientes como un negocio responsable y confiable en sus productos, en tienda mujer virtuosa se realizan proceso para la ejecución de esta actividad, la colaboradora confirma:

“Yo la reviso una vez a la semana, la ropa blanca que no esté manchada, no la puedo tener más de tres días en exhibición porque se pone amarilla lo mismo pasa con los zapatos blancos, carteras y zapatos que no esté vencido el cuero que es lo que más rápido se vende” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Esto expresa que en tienda Mujer Virtuosa se ejercen actividades de monitoreo para el control de daños y excesos de mercadería almacena, evitando tener pérdidas en la mercadería almacenada. Esto contribuye al funcionamiento eficiente y eficaz del control interno.

- **Evalúa y comunica deficiencias**

La administración debe de evaluar y comunicar las deficiencias encontradas en el control interno, tomar medidas de prevención ante los posibles riesgos de las debilidades encontradas.

En tienda Mujer Virtuosa de acuerdo con la gerente se evalúan deficiencia: “si tomo en cuenta algunas opiniones de la colaboradora con respecto al control. con los proveedores se evalúa si existen deficiencias en los cumplimientos con las compras” (Y. López, comunicación personal, 4 de octubre, 2022).

Teniendo en cuenta la opinión de la colaboradora acerca de la evaluación de deficiencias indica: “Durante el tiempo que llevo trabajando aquí no se ha realización evaluaciones de deficiencias” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Los resultados demuestran que se hacen evaluación de forma empírica por parte de la propietaria, no se evalúa si existen deficiencias en todos los procesos operacionales del control interno, por otra parte la colaboradora no comunica deficiencias encontradas en el control interno, en el resultado de este aspecto existe debilidades en tienda Mujer Virtuosa, ya que no se ejercen bien la comunicación y evaluación de deficiencias en los procesos que conllevan al logro de los objetivos de la tienda.

Así mismo la ASF (2014), establece normas para la evaluación y comunicación de deficiencias:

El personal puede identificar problemas de control interno en el desempeño de sus responsabilidades. Asimismo, debe de comunicar al responsable del control interno, (...). La Administración debe evaluar y documentar los problemas de control interno y debe determinar las acciones correctivas apropiadas para hacer frente oportunamente a los problemas y deficiencias detectadas (pág. 50).

- **Debilidades en el control de actividades**

Es importante reconocer que todos tenemos debilidades, tener en cuenta esto permite buscar ayuda o convertirlas en fortalezas, por eso debe de ser de interés identificar las debilidades en control interno del negocio. Tal vez un personal de ventas puede tener grandes habilidades a la hora de vender, pero así también tener debilidades en la parte administrativa de su negocio.

La propietaria indica las debilidades de su negocio: “Considero que es una debilidad del negocio no contar con sistemas de información, formales y más actualizados que nos permita ahorrar tiempo y tener un mejor control de las cuentas que se llevan en cuadernos” (Y. López, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

El recurso humano es lo más valioso en la organización reconocer sus debilidades permite intentar mejorar en estas y contribuir al desarrollo de la empresa, en este aspecto la colaboradora expresa: “No me considero débil en ese aspecto, solo me cuesta cuando debo de enviar varios pedidos al mismo tiempo, en eso tengo algo de atraso y el cliente se pone impaciente, pero logro hacerlo a tiempo” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Como resultado de este principio se considera que no se llevan del todo actividades de supervisión en los procesos que conllevan al logro de los objetivos de la tienda. De acuerdo con Auditool (2014): una supervisión continua cumple la función de atiparse a los problemas y corregir malas prácticas o desviaciones desde una etapa temprana.

En la siguiente tabla se muestra un resumen de las fortalezas y debilidades encontradas en los elementos de COSO 2013 en la tienda Mujeres virtuosas:

Tabla 5: Elementos de COSO 2013, fortalezas y debilidades de tienda Mujer Virtuosa.

Fortalezas y debilidad encontradas en el análisis según COSO 2013		
Elementos	Fortalezas	Debilidades
Ambiente de Control	<ul style="list-style-type: none"> • La tienda Mujer Virtuosa cuenta con buena imagen, ética, valores y respeto. • Se fomenta conocimientos, habilidades, autoconfianza, fluidez de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se supervisan todas las actividades que se realiza a diario. • No se cuenta estructura de responsabilidades. • No se capacita a los colaboradores a la hora de contratarlos. • Sobre cargo de responsabilidades.
Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene claro los objetivos como, crecimiento profesional, digitalizar la contabilidad, sucursal céntrica. • Salvaguardar los bienes y recursos con lo que cuenta la tienda. • Actualización en marketing. • Volumen de venta y fidelización de los clientes. • Aportación de capital. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se identifican todos los riesgos que se enfrenta el negocio. • Zona geográfica en que está ubicada la tienda. • No se cuenta con un plan estratégico para prevención de riesgo laboral.
Actividades de Control.	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing publicitario online. • Apoyo tecnológico (redes sociales). • Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un plan formal de selección de actividades.

		<ul style="list-style-type: none"> • Las normas de control interno se emplean de forma verbal. • La función de control de efectivo lo lleva la misma persona. • No se toma en cuenta las posibilidades de fraude mucha confiabilidad. • Debilidad de visualización en Merchandising.
Sistema de Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad de uso de información relevante • Comunicación de objetivos y responsabilidades de forma verbal.
Supervisión y Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> • No se compra mercadería en exceso para evitar daños. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se hace evaluaciones al desempeño del colaborador. • No se cuenta con un plan de comunicación de deficiencias o integración de su colaborador. • Debilidades en el control de actividades.

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

10.2 Oportunidades de mejora para la implementación de COSO 2013

En las MIPYMES, es necesario contar con un sistema de control interno que permita evaluar cada una de las áreas que conforman las organizaciones sin importar el tamaño y giro de estas, ya que las evaluaciones que se obtengan le serán de mucha utilidad al director o dueño a la toma de decisiones, así como detectar en que operaciones se encuentran dificultades, sin dejar de mencionar que el control interno tiene como objetivo el de proteger los recursos del negocio.

Es por ello que se tomó en cuenta esta micro empresa (Mujer Virtuosa), para evaluar su forma de llevar un control interno y tener en cuenta alternativas de solución a las deficiencias encontradas en la tienda, mencionando que esta investigación se limitara solo a dar las propuestas de mejora.

En los resultados obtenidos se refleja que el control que se ha llevado de manera empírica es bastante positivo y aun que las respuestas negativas no sean muchas, inciden de manera importante en el crecimiento de esta microempresa.

Dándole continuidad a las debilidades encontradas en tienda mujer virtuosa, se estructuró un proceso de mejora para que se alinee con las herramientas de gestión necesarias.

Elementos a fortalecer que se encontraron en el diagnóstico de control:

Tabla 6: Elementos a fortalecer en el control de la tienda Mujer Virtuosa.

Elementos a fortalecer en el control según diagnóstico con COSO 2013	
Componentes de COSO 2013	Aspectos a fortalecer
1. Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de desarrollo de los controles. • Estructura y responsabilidades. • Competencia, Conocimientos y habilidades requeridas. • Filosofía administrativa. • Organización y desarrollo del personal.

<p>2.Evaluación del riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de riesgos en las actividades • Ventaja ante la competencia • Riesgo laboral.
<p>3. Actividades de control interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de actividades de control. • Normas de control interno. • Control de efectivo. • Cuentas por cobrar, Control de personal. • Merchandising. • Establecimiento de políticas en las actividades. • Procedimientos a sus colaboradores, Mecanismos de revisión y actualización. • Supervisión de actividades. • Autorización de facturación y crédito. • Políticas de venta.
<p>4-Sistema de información y comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Usa información relevante • Comunicación de objetivos y responsabilidades.
<p>5-Supervisión y monitoreo de actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación al desempeño. • Evalúa y comunica deficiencias. • Debilidades en el control de actividades.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

10.2.1 Ambiente de control

La existencia de un adecuado ambiente de control es de mucha importancia en las organizaciones, ya que este proporciona la base para que el sistema de control interno tenga un adecuado funcionamiento en sus demás componentes.

Se presentan alternativas de mejoras en los aspectos que se encontraron debilidades de este componente: supervisión de desarrollo de los controles, estructura y responsabilidades, competencia, conocimientos y habilidades requeridas, filosofía administrativa, organización y desarrollo del personal.

- **Supervisión de desarrollo de los controles**

En la supervisión del desarrollo de los controles es necesario fortalecer la supervisión en todas las actividades de entorno de control, esto impulsa a un proceso de mejora continua ya que en algunos casos se realiza supervisión.

La propietaria debe de supervisar si se cumplen de manera efectiva con todas las actividades en el entorno de control, debe basarse teniendo en cuenta los objetivos y principios que habrán de aplicarse en la supervisión.

Contar con una supervisión efectiva de los controles de la tienda contribuirá a:

- Mejorar la productividad de los empleados.
- Desarrollar un uso óptimo de los recursos.
- Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada.
- Desarrollar constantemente al empleado de manera integral.
- Contribuir a mejorar la atención al cliente.

Mejorar hábitos y conductas laborales específicas que podrían estar contribuyendo a un mejor desempeño.

- **Estructura y responsabilidades**

En este aspecto se encontró que la tienda no cuenta con una estructura organizacional definida en la cual se establezca la responsabilidad y la autoridad pertinente a cada puesto.

Para que una estructura organizacional en tienda Mujer Virtuosa cumpla con sus propósitos debe:

- Tener objetivos precisos, reales y medibles.
- Desarrollar una estructura organizacional en la cual se establezca las funciones por áreas de la tienda de modo que facilite la definición de las responsabilidades y el límite de autoridad que tenga la colaboradora en la toma de decisiones del negocio.
- Que atienda al cumplimiento de su misión y objetivos, la cual debe estar plasmada en un organigrama y las funciones de cada área en que se estructure el negocio.

La estructura organizacional representada en un organigrama contribuye al marco formal de autoridad y responsabilidades de la tienda, definiendo los puestos de trabajo. Con la cadena de mandos clara, el empleado gana seguridad y mejora la orientación de los recién incorporados a la empresa.

La autoridad y la responsabilidad están íntimamente relacionadas, esto quiere decir que es necesario que a la colaboradora de la tienda Mujeres Virtuosas se le defina por escrito las responsabilidades y la autoridad necesaria para cumplir con estas.

Esta determinación de responsabilidad y autoridad es necesaria porque si a una persona se le da alguna responsabilidad sin la autoridad suficiente no podrá desempeñarse mejor ni alcanzar las metas deseadas, de igual manera cuando se delega autoridad sin ninguna responsabilidad se hará mal uso de la autoridad. A veces gran parte de los problemas entre la dirección y los colaboradores se ve afectada por la no delegación apropiada de autoridad.

- **Competencia, Conocimientos y habilidades requeridas**

En este aspecto se encontró que en tienda Mujer Virtuosa no se realiza un proceso formal contratación y capacitación de personal, a lo que se da alternativas de mejora:

- Reclutar, seleccionar y contratar: Establecer procedimientos para determinar si un candidato se ajusta a las necesidades de la tienda y tiene las competencias profesionales para el desempeño del puesto. Para esto es necesario auxiliarse de la descripción del puesto que es parte del manual de organización y funciones el cual se elaboró como aporte de esta investigación.
- En la tienda se debe de redactar en un documento reglamentario separado (contrato) deben estar plasmadas todas las condiciones que se acordaron verbalmente al momento de negociar la incorporación a la tienda.

- Establecer las expectativas de competencia profesional para los puestos a través de políticas.

Cumplir en la tienda con esas alternativas, contribuirá a generar un compromiso personal del colaborador para lograr un mayor desempeño en el rendimiento de las competencias identificadas en él.

En un ambiente cambiante como el actual, es necesario fomentar los conocimientos, habilidades y competencias tanto en la gerencia como en los colaboradores para mejorar mejora el desempeño.

- **Filosofía administrativa**

El tamaño de una empresa no importa para contar con una filosofía, ya que esta establece relaciones fuertes entre los colaboradores y clientes. En el resultado del diagnóstico de la filosofía administrativa se encontró que no está bien definida la filosofía de la tienda.

- Una oportunidad de mejora para desarrollar su filosofía: se deben analizar 3 elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indiquen hacia donde se dirige la organización, porque se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección, estos tres elementos son: La misión, visión y los valores.
- Misión: contar con la misión clara y orientada a los objetivos que tiene la propietaria para el crecimiento de negocio, permitirá que tanto clientes como trabajadores tengan claro lo que se busca alcanzar como negocio y como se lograra.
- Visión: Esta permitirá contar con una hoja de ruta a la propietaria para llegar a sus metas deseadas con su negocio.
- Valores: contar con valores establecidos, contribuirá a proyectar una imagen positiva y dar una identidad a la cultura de la empresa ante sus clientes y colaboradores, mejorando el clima laboral y la calidad en la atención del cliente.
- Debe ser instructiva y transmitir la idea en pocas palabras.

Contar con una filosofía clara y establecida contribuirá en tienda Mujer Virtuosa a motivar al colaborador hasta donde pueden llegar con la organización. También permitirá fortalecer las

relaciones con sus clientes y resumiendo el ambiente, la cultura y los valores que identifican a la tienda de la competencia.

- **Organización y desarrollo del personal**

En este aspecto se encontró que no cuenta con un desarrollo constante de los conocimientos del colaborador solo lo que se le enseña en las primeras semanas de trabajo. Se identifican la siguiente mejora para esta debilidad:

- Mejorar los conocimientos y competencias del colaborador en tienda Mujer Virtuosa, mediante capacitaciones, reforzando las normas de conducta, y brindando una formación basada en las necesidades del puesto Este es un proceso para promover su desarrollo dentro de la empresa, contribuyendo a un mayor rendimiento laboral, reduciendo costes que implicarían nuevas contrataciones. Es a través de las personas, de sus ideas, de sus capacidades y de su trabajo, como se desarrollan las organizaciones.

Desde el punto de vista de las actividades que comprende este tipo de negocios, es necesario fortalecer habilidades y competencias proporcionando capacitaciones en sistemas de control de inventarios, control de efectivo, atención al cliente y relaciones humanas, entre otras.

Para Coral Panduro (2019) “Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser productiva, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelven cada vez más valiosa” (pag.22).

10.2.2 Evaluación de riesgo

Siempre que se evalúa riesgos hay mayor nivel de salvaguardar los bienes dado que podemos medir el grado del riesgo que se corre en las operaciones del control de la empresa. Evitando la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos.

Con respecto a la evaluación de riesgo en la investigación en tienda Mujer Virtuosa se encuentra vulnerabilidad en los siguientes aspectos: Conocimientos de riesgos en las actividades, Ventaja ante la competencia, Riesgo laboral. A los que se proponen las siguientes alternativas de mejoras por cada aspecto:

- **Conocimientos de riesgos en las actividades**

Se encontró una debilidad al momento de dar a conocer todos los riesgos a los que se enfrenta la tienda por tanto se propone mejora administrativa para la comunicación y así identificar todas las responsabilidades que se debe asumir en todas las actividades de la tienda.

La propietaria tiene el compromiso de dar a conocer los riesgos de cada actividad a realizar en la tienda, para una buena gestión incluidos los: riesgos estratégicos, crediticios, tecnológicos, legales, de mercados para una buena gestión es necesario completar todas las etapas fundamentales de identificación de riesgo: identificación, evaluación, respuesta, supervisión.

El objetivo de la información de conocimientos en las actividades interna, refleja las decisiones de la dirección, información completa y precisa con relación a las opciones elegidas por la gerente.

- **Ventaja ante la competencia**

Se encontró debilidad por la zona geográfica en la que está ubicada la tienda, en los mercados actuales se encuentran en un círculo competitivo por la demanda de servicio centrada en la satisfacción del cliente y usuarios mediante el mejoramiento constante.

Para contrarrestar esta debilidad la gerente debe implementar una estrategia de marketing para captar la atención de nuevos clientes teniendo la oportunidad de realizar sus compras en físico y en línea, dándose conocer más ampliamente en el mercado. Actualmente el marketing digital es una herramienta poderosa para eliminar la barrera de la ubicación geográfica de un negocio, acompañado de estrategias de mezcla promocional que establezcan una diferenciación y mejor posicionamiento ante la competencia.

Berghe (2016) afirma como se debe sustentar la competencia en las empresas:

Las empresas deben sustentar su competitividad y crecimiento con base a su innovación, liderazgo, productividad una excelente calidad y la diferenciación de productos por sobre los de la competencia lo que conlleva a una mejora en la calidad de vida (pág. 10).

- **Riesgo laboral**

En la tienda Mujer Virtuosa no se cuenta con plan estratégico para prevención de riesgo laboral a los que están expuestos los colaboradores de la tienda, la identificación comienza con un análisis del contexto para establecer las condiciones en las que se encuentra la organización y

las circunstancias que la rodean, define y analiza el riesgo tomándose en cuenta una propuesta de mejora.

Se debe dar a conocer por medio de capacitaciones profesionales prevención de riesgos laborales que existen en los centros de trabajo y como se pueden evitar dando a conocer lo que dice la ley general de higiene y seguridad del trabajo ley N°618.

Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo (2007), en el capítulo IV y art:8 la ley N°618, afirma como se debe llevar a cabo la prevención de riesgos laborales:

La política de prevención de los riesgos laborales se llevará a cabo por medio de las normativas, reglamentos y foros que se desarrollen para la mejora de las condiciones de seguridad, higiene y salud en el trabajo, la reducción de los riesgos laborales, la investigación, estudio o fomento de nuevas formas de protección, la promoción, divulgación de estructuras eficaces de prevención. (párr,2).

En beneficio a las empresas a la formación es uno de los pilares fundamentales porque ayudan a aumentar las condiciones de seguridad y con ello la protección y salud de los trabajadores.

10.2.3 Actividades de control

Las actividades de control se establecen mediante políticas y procedimientos que ayudan a que se cumplan los controles establecidos de las diferentes operaciones de la empresa, enfrentando los riesgos de forma eficaz.

En tienda Mujer Virtuosa se encontró debilidad en el control de los siguientes aspectos: Selección de actividades de control, Normas de control interno, Control de efectivo, cuentas por cobrar, Control de personal, Merchandising, Establecimiento de políticas en las actividades, Procedimientos a sus colaboradores, Mecanismos de revisión y actualización, Supervisión de actividades, Autorización de facturación y crédito, Políticas de venta.

- **Selección de actividades de control**

En este aspecto se encontró una falta, ya que no cuenta con un plan formal de la selección de estas actividades, ni permite una evaluación sobre cómo están funcionando estos controles. Teniendo en cuenta estos resultados en las actividades de control se hacen las siguientes recomendaciones a mejoras en la tienda:

- Definir y desarrollar actividades de control mediante documentos formales que contribuyan a mitigar los riesgos para la consecución de los objetivos de la empresa en cuanto al área de ventas y administración.
- Establecer las actividades de control en un marco normativo empresarial para asegurar su adecuada implementación.

Contar con un plan estratégico pensado, para la selección de actividades en el control de la tienda, pueden ayudar también a otras, como los controles de las operaciones, pueden llevar a la confiabilidad de los estados financieros y estas al marco normativo.

- **Normas de control interno**

En tienda Mujer Virtuosa es necesario fortalecer la aplicación de las normas de control ya que se emplean de forma verbal, lo que no permite el correcto cumplimiento de estas, para esto se deben aplicar las siguientes mejoras:

- Se debe establecer un documento formal donde se especifican las normas de control para las operaciones.
- La Administración debe atender el incumplimiento a las normas de conducta de manera oportuna y consistente. Dependiendo de la gravedad de la desviación, determinada a través del proceso de evaluación.

Esto contribuirá a que en la tienda las normas de control se conviertan en los fundamentos para la eficiente ejecución de las responsabilidades, para el cumplimiento de metas y para conseguir la estabilidad organizacional que lleve a la mejora continua.

De acuerdo a la ley 681 (2015) Normas Técnicas de Control Interno (NTCI):

Las normas generales establecen el marco propicio para llegar a la efectiva integración de los elementos de control interno. Estas normas comprenden la garantía razonable, el respaldo al control, la integridad y competencia, los objetivos del control y la vigilancia o supervisión de los controles.

- **Control de efectivo**

Para las empresas es necesario llevar un control preciso del efectivo que entra y sale. En este control se encontró que no hay una seguridad en caja, esta función la ejerce la misma persona en ocasiones, teniendo un riesgo de fraude.

Una alternativa que se da para esta debilidad es que:

- Separar funciones de autorización, ejecución, custodia y registro del efectivo.
- En cada operación de caja deben intervenir cuando menos dos personas.
- El trabajo del colaborador de caja será de complemento y no de arqueo.
- La función de registros de operaciones de caja debe ser exclusiva del encargado de contabilidad.

Ratifica Fierro y Fierro (2015) Citado por (Chiavenato, s.f).

Entonces esto es requerido, 1) Separación de funciones entre finanzas y contabilidad, (2) Realizar arqueos de caja cada fin de semana, (3) Evite el procesamiento con demasiada frecuencia y demasiadas personas que no pueden usar efectivo, (4) Nunca sea una persona que recibe dinero o pago, pero hace asientos en los libros contables, (5) Realizar informes de las conciliaciones bancarias.

- **Cuentas por cobrar**

No se toman en cuenta las posibilidades de fraude tanto interno como externo, por lo que mucha confiabilidad por esta parte puede ocasionar daños considerables a la entidad.

- Establecer el principio de separación de funciones, en las cuentas por cobrar, para evitar riesgo de fraude.
- Realizar los movimientos de manera escrita y de manera digital, para contener un respaldo de las cuentas incobrables, registro de agenda de clientes.

De acuerdo con la Comisión Técnica de los OCEX (2021), “Por ejemplo, los controles sobre las cuentas a cobrar pueden consistir tanto en controles automatizados como manuales, diseñados para operar conjuntamente con el fin de prevenir, o detectar y corregir, incorrecciones en el saldo de la cuenta (A8)” (pág. 5).

- **Control de personal**

Es un proceso administrativo desarrollado a través de una serie de instrumentos con el fin de conocer y registrar, las incidencias, puntualidad, desempeño y apearse al código del trabajador. En tienda mujer virtuosa no se cuenta con un control de personal formal que evidencie que están cumpliendo con lo acordado.

- Se debe establecer controles mediante herramienta que permitan registrar la hora de salida, entrada y horas extras del colaborador.
- Se debe de redactar un documento que respalde las condiciones acordadas, para pagos, horas extras, horario de salida y entrada.

La información de los controles de asistencia y puntualidad proporciona una idea bastante objetiva sobre la actitud de los trabajadores y el clima laboral.

- **Merchandising**

Figura 5: Fachada de tienda Mujer Virtuosa.



Fuente: Propietaria de la tienda, 2022.

En el Merchandising de la tienda existe una debilidad en la visualización de la mercadería debido al espacio con el que cuenta la empresa.

El Merchandising se debe seleccionar cada espacio de mayor margen a la altura de los ojos para darle una mejor visibilidad a los productos que ofrece, distribuir las prendas por estilo, darle el uso adecuado a la vitrina con la que cuenta la tienda, contar con el marketing olfativo lo ideal para conseguir que los clientes identifiquen la fragancia de la

tienda, la iluminación es un factor visual que da la impresión al cliente la gerente deberá ordenar los productos de belleza, por función de cada producto, a lo que beneficia a tener más ventas diarias, con el propósito de cumplir el objetivo de expansión de la tienda.

- **Establecimiento de políticas en las actividades**

Las debilidades a las que se enfrenta la tienda Mujer Virtuosa es que se da a conocer las actividades de forma empírica porque no cuenta con normas establecidas de control interno eficaces, donde se indica las técnicas y desarrollo de cada actividad.

Para poder gestionar de manera correcta se debe de contar con normas y políticas que rijan la actividad en la tienda definiendo los principios de modo organizacional.

Las normas ejercen conducta a las personas, mejora la competitividad en el mercado, obteniendo mayor ventaja, operando de manera eficiente que permite demostrarles a los clientes mayor calidad.

- **Funciones**

Es necesario definir las funciones de manera escrita mediante la elaboración de un manual de organización y funciones, ya que estas se orientan de manera oral y limita cumplir los objetivos propuestos en tienda Mujer Virtuosa, el colaborador cuenta con un papel fundamental para que el control interno funcione correctamente.

Al establecer formalmente las funciones, permite determinar la responsabilidad en los resultados, facilitando la evaluación del desempeño, siendo además una guía para el desarrollo de las actividades del colaborador.

El control interno ayuda a la empresa a confirmar cada paso adecuado permitiendo el desarrollo y ejecución en operaciones efectivas.

Orientar funciones fundamentadas de manera formal según, VITE (2009) “Permite definir las esperas del empleador y de los empleados, delimitando claramente las competencias y responsabilidades del colaborador” (pág.37).

- **Procedimientos a sus colaboradores**

Entre los procedimientos que se orientan en tienda Mujer Virtuosa se encuentra una debilidad porque no se cuenta con manual de funciones que permita realizar las normas de mantenimiento adecuadas donde sean controladas las actividades mediante los recursos, la emisión y lineamientos.

Para lograr un mejor funcionamiento en la tienda se debe planificar un plan de estrategia que debe seguir la compañía, organizar la actividad empresarial en diversas áreas, determinando las responsabilidades, de cada uno de los cargos, dirigiendo ejerciendo el mando que se orienta a los empleados.

La administración de funciones en la empresa es la clave de ejecución y objetivos planteados para contribuir crecimientos promoviendo mayor eficacia de producción.

Ramos Huancan (2018) afirma los beneficios que cuenta al contar con una guía de procedimientos:

La ventaja de los procedimientos, son de proporcionar apoyo a las diferentes actividades que realizan de manera cotidiana en una empresa y también permite que se haga un seguimiento secuencial de las tareas, además, es muy útil porque es un instrumento de comunicación efectivo porque detalla de manera específica los pasos a seguir en el cumplimiento de las funciones asignadas (pág.3).

- **Mecanismos de revisión y actualización**

En tienda Mujer Virtuosa se encontró debilidad en los mecanismos de revisión y actualizaciones de procedimientos, solo se indican empíricamente por lo tanto no se cuenta con actualización. Los mecanismos se basan del control interno en la entidad de gestión transversal, siendo la adecuada segregación entre las unidades generadoras de riesgos donde se realizan las de tareas de control y seguimiento.

Los procedimientos que se deben tomar en cuenta para la contribución y beneficios son:

- Establecer protocolos y procedimientos.
- Prevenir fraude y robo.
- Separación de tareas.
- Reducir errores a través de la formación.

Esto permite fortalecer la tienda, impulsando a conseguir los objetivos, incrementando confianza de inversión, reduciendo riesgos y asegurando que la entidad cumpla con las leyes.

- **Supervisión de actividades**

En la supervisión de actividades en tienda Mujer Virtuosa que están dirigidas al colaborador se refleja una debilidad ya que no se cuenta con un plan formal que permita apoyar las dificultades encontradas en la supervisión.

La gerente de la tienda tiene el compromiso de conocer el funcionamiento de cada actividad del negocio debe implementar las siguientes normativas como lo menciona:

- Definir una estructura de supervisión adecuada a las necesidades de la organización.
- Supervisar la definición de los estándares de conducta de la organización y evaluar su nivel de aplicación.
- Evaluar la efectividad de los controles generales de la organización e identificar oportunidades de mejora (Auditool, 2014).

Una buena supervisión en la tienda la beneficia, con conocimientos, habilidades, desempeño de sus deberes determinando el éxito de los programas y objetivos de la tienda.

- **Autorización de facturación y crédito**

La tienda Mujer Virtuosa no cuenta con el proceso de facturación por lo que es una debilidad debido a que no cuenta con soporte de pagos y crédito que da a sus clientes.

Para que la tienda pueda garantizar un proceso de facturación, que brinde seguridad a los activos, sea eficiente, cumpla con las normas legales del país garantizando confianza a los usuarios y clientes, debe implementar la propuesta del control interno para el proceso de facturación.

La facturación se realiza todos los días en cualquier empresa y es clave para conocer con qué frecuencia se vende el producto o brinda el servicio, además de saber cuál es el producto que tiene una mayor rotación, el nivel de liquidez que tiene la empresa, las posibilidades de inversión que existen en la organización para continuar creciendo y brindar información para la toma de decisiones estratégicas (Guevara, 2021).

- **Políticas de venta**

En las MIPYMES, al igual que en las grandes empresas es importante que pueda definir las normas que regirán el negocio de acuerdo a sus objetivos y que sea adoptado por los colaboradores que conforman la empresa.

Las políticas de ventas de Mujer Virtuosa se encuentran orientadas de forma oral, no se cuenta con un manual de políticas. Para contribuir a la mejora de control interno se debe:

- Integrar de forma ordenada todas las políticas establecidas.
- Discutir la lista de políticas, la propietaria con la colaboradora.
- Contar con un manual de políticas de ventas detallado de todas las políticas usadas en el área de ventas e incluir nuevas si es necesario.

Establecer políticas desde un inicio en el negocio ayuda a que los empleados cuenten con un protocolo de acción en determinadas situaciones. Las políticas de ventas escritas

generan seguridad a los empleados y clientes. El manual de políticas es fuente de conocimiento cuando hay colaboradores nuevos.

10.2.4 Sistema de información y comunicación

Este componente hace referencia la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información. La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de los objetivos.

- **Usa información relevante**

Es necesario fortalecer el uso de información interna, ya que no se usan medios de información relevante para el correcto control de las operaciones en tienda Mujer Virtuosa.

A continuación, se presentan alternativas de solución para este componente:

- La administración debe desarrollar e implementar controles para la identificación de la información interna de carácter relevante que soporte el correcto funcionamiento de los componentes.
- La gerente debe evaluar la información que proviene de fuentes internas y externas, para asegurarse de que son confiables.

De acuerdo con la Auditoría Superior de la Federación (ASF) (2014) la administración puede obtener información relevante mediante: “Un sistema de información se encuentra conformado por el personal, los procesos, los datos y la tecnología utilizada, organizados para obtener, comunicar o disponer de la información” (pág. 50).

- **Comunicación de objetivos y responsabilidades**

La comunicación de los objetivos y responsabilidades es una forma de interactuar con los trabajadores de la empresa de manera oral o escrita, para transmitir información interna. De este modo se encontró que solo existe una línea de comunicación directa de forma verbal, y solo se comunican objetivos diarios en tienda mujer virtuosa.

En este sentido se aconsejan las siguientes mejoras:

- Proyectarse objetivos a corto, mediano y largo plazo, para que sean comunicados a los colaboradores, y transmitir información para el beneficio de la tienda.

- Tener una comunicación instantánea entre colaborador y propietaria, poder responder mejor ante cualquier situación, y para estar comunicados durante los procesos.
- La administración debe seleccionar métodos de comunicación apropiados, como documentos escritos, ya sea en papel o en formato electrónico, o reuniones con el personal, para informar objetivos y responsabilidades.

Comunicar información relevante de los objetivos y responsabilidades, contribuye a un ambiente laboral, consecución de los objetivos institucionales lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

Con base en la consideración de los factores, Asimismo, debe evaluar periódicamente los métodos de comunicación de la institución para asegurar que cuenta con las herramientas adecuadas para comunicar internamente información de calidad de manera oportuna.

10.2.5 Supervisión general y monitoreo.

Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias. Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad (Martínez, S.f).

En este componente se encontraron en tienda Mujer Virtuosa las siguientes debilidades, evaluación al desempeño, evalúa y comunica deficiencias, debilidades en el control de actividades. A las que se le darán alternativas de mejoras.

- **Evaluación al desempeño**

En este aspecto se encontró con la debilidad de que no se hacen evaluaciones al desempeño del colaborador. Para fortalecer esto en tienda Mujer Virtuosa se debe hacer lo siguiente:

Debe contar con un plan de ejecución de las evaluaciones de desempeño al personal. Mediante instrumentos, se muestra un ejemplo de instrumento de evaluación:

Tabla 7: Evaluación al desempeño individual.

<p>Instrumento: Evaluación del desempeño individual</p> <p>Finalidad: Conocer la aportación de la organización</p>	
<p>Necesidades específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clarificar las demandas de la organización. • Supervisar de forma positiva. • Identificar carencias y potenciales. • Mejorar la relación jerárquica. 	<p>Informaciones /soluciones que ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos a alcanzar y plazos a cumplir. • Dirección por objetivos más participada. • Incrementos de los niveles de compromiso. • Sistematización de la evaluación o control.
<p>Conceptos claves que lo integran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos. • Planteamiento. • Ponderación de los objetivos. • Entrevista de evaluación. • Competencias. • Desarrollo de las competencias. • Aspectos a mejorar. • Acciones de formación. • Coaching individual. • Coaching de grupo. 	<p>Posibles acciones de implementación que ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer día lugar y hora de entrevista. • Iniciar la entrevista de forma distendida. • Invitar al evaluado a dar su visión. • Marcar o evaluar objetivos. • Reconocer (salario emocional) los objetivos alcanzados. • Indagar al son imputables o no al candidato los objetivos no alcanzados. • Fijar los nuevos objetivos. • Evaluar las competencias. • Identificar área de mejora. • Desarrollar plan de informar.
<p>Profesionales ámbitos implicados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El evaluado. • Inmediato superior (evaluador). • Colaterales (360°). • Colaboradores (360°). • Recursos humanos (custodia ética). 	<p>Indicadores de calidad en su uso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar la entrevista en un entorno que posibilite la privacidad y facilite la confidencialidad. • Disponer de la información del periodo a evaluar. • Para la evaluación de los objetivos emplear criterios cuantitativos: euros, porcentajes, días.

	<ul style="list-style-type: none"> • Las ponderaciones muy bajas no suelen motivar a la consecución de los objetivos así valorados. • Permitir que el evaluado se exprese. • Emplear la comunicación asertiva.
<p>Otros programas o instrumentos implicados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoración de puesto de trabajo. • Evaluación 360°. • Coaching. 	

Fuente: (Gan & Triginé , 2012, pág. 195).

Realizar evaluaciones al desempeño contribuirá en la tienda a medir y conocer de forma objetiva la conducta profesional, la productividad, el rendimiento y la competencia del colaborador.

De acuerdo con Gan y Triginé (2012), la evaluación del desempeño:

Es un acto de control, no lo es de fiscalización. No se trata de descubrir lo que ha hecho mal para sancionarlo, si no de descubrir lo que ha hecho bien para reconocerlo y lo que se ha hecho mal para ayudar al evaluado a que lo pueda corregir en el futuro (pág. 194).

- **Evalúa y comunica deficiencias**

En tienda Mujer Virtuosa una de las debilidades que se encontró en el diagnóstico es que no cuenta con plan de comunicación de deficiencias o integración de su colaborador para motivarse a identifica y comunicarlas al propietario.

Para mejorar esta deficiencia en el control de la tienda, citando a la Auditoria Superior de la Federación (ASF) (2014) debe de:

- Asignar responsabilidades y delegar autoridad para la apropiada remediación de las deficiencias de control interno.
- Comunicar estas cuestiones internamente al personal en la función clave responsable del control interno o proceso asociado y, cuando sea necesario, a otro de un nivel superior a dicho responsable.
- La Administración debe evaluar y documentar los problemas de control interno y debe determinar las acciones correctivas apropiadas para hacer frente oportunamente a los problemas y deficiencias detectadas.

Es importante que establezcan estas mejoras por que ayuda a la tienda a que el colaborador se capaz de identificar y comunicar deficiencias del control interno, que ayude a la administración a corregir estas debilidades y tomar decisiones más asertivas ante los riesgos.

- **Debilidades en el control de actividades**

En este aspecto se encontró que no hay una supervisión general de los controles de las actividades que permita identificar las debilidades. En tienda Mujer Virtuosa para evitar riesgos de conocimientos de falencia se plantea lo siguiente:

- Establecer controles generales de para la supervisión de las actividades
- Establecer controles sobre la prevención de fraudes.
- Debe de establecer políticas de control interno adecuadas para la supervisión de las actividades.
- Debe de contar con documentación adecuadas de las políticas para revisar las debilidades del control interno.

Así mismo la Auditoría Superior de la Federación (ASF) (2014), explica sobre las evaluaciones:

Las evaluaciones se terminan sólo cuando las acciones pertinentes se han puesto en práctica para (1) corregir las deficiencias identificadas, (2) efectuar mejoras o (3) demostrar que los hallazgos y recomendaciones no justifican una acción por parte de la Administración. Ésta última, bajo la supervisión del Órgano de Gobierno o del Titular, monitorea el estado de los esfuerzos de corrección realizados para asegurar que se llevan a cabo de manera oportuna.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de las mejoras propuestas en relación de los componentes, los principios y los puntos de enfoque en donde se encontraron debilidades del control interno en la tienda. Los puntos de enfoque representan las características importantes de cada principio, lo que permite que sean más fáciles de entender para la entidad y pueda relacionar donde se necesita fortalecer su sistema de control interno.

Tabla 8: Resumen de las mejoras propuestas de control interno según COSO 2013.

Propuestas de mejoramiento en los componentes, principios y puntos de enfoque del control interno		
Componente	Principios	Puntos de enfoques-Atributos
Ambiente de control.	La administración ejerce independencia y la supervisión del desempeño del sistema de control interno.	Supervisión de desarrollo de los controles: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un uso óptimo de los recursos. • Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad. • Desarrollar constantemente al empleado. • Contribuir a mejorar la atención al cliente.
	La dirección establece con la supervisión del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.	Estructura y responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Tener objetivos precisos, reales y medibles. • Desarrollar una estructura organizacional en la cual se establezca las funciones por áreas. • Que atienda al cumplimiento de su misión y objetivos.
		Filosofía administrativa: <ul style="list-style-type: none"> • Se deben analizar 3 elementos fundamentales y trascendentes para esta: La misión, visión y los valores. • Debe ser instructiva y transmitir la idea en pocas palabras.

	<p>La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización.</p>	<p>Competencia, Conocimientos y habilidades requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer procedimientos de contratación de personal. • Auxiliarse de la descripción del puesto. • Redactar un documento reglamentario separado donde se han plasmadas todas las condiciones de trabajo. • Establecer las expectativas de competencia profesional, a través de políticas. <p>Organización y desarrollo del personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los conocimientos y competencias mediante capacitaciones, para fortalecer habilidades y competencias, en sistemas de control de inventarios, control de efectivo, atención al cliente y relaciones humanas, entre otras.
<p>Evaluación de riesgo.</p>	<p>La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la</p>	<p>Conocimientos de riesgos en las actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los riesgos de cada actividad a realizar en la tienda. • Completar todas las etapas fundamentales de identificación de riesgo: Identificación, evaluación, respuesta, supervisión. <p>Ventaja ante la competencia:</p>

	<p>cual determina cómo se deben gestionar</p>	<ul style="list-style-type: none"> Implementar una estrategia de marketing para captar la atención de nuevos clientes, desde la tienda en físico. <p>Riesgo laboral: La ley general de higiene y seguridad ley N°618 debe de ser uno de los conocimientos fundamentales en la tienda, permitiendo el cumplimiento de normas vigentes para evitar posibles sanciones y mejorar la gestión de la empresa.</p>
<p>Actividades de control</p>	<p>La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.</p>	<p>Selección de actividades de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir y desarrollar actividades de control mediante documentos formales que contribuyan a mitigar los riesgos. Establecer actividades de control en un marco normativo empresarial. <p>Control de efectivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Separar funciones de autorización, ejecución, custodia y registro del efectivo. El trabajo del colaborador de caja será de complemento y no de arqueo. <p>Cuentas por cobrar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecer el principio de separación de funciones, en las cuentas por cobrar. Realizar los movimientos de manera escrita y de manera digital. <p>Control de personal:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Establecer controles mediante herramienta que permitan registrar la hora de salida, entrada y horas extras del colaborador. • Redactar un documento que respalde las condiciones acordadas, para pagos, horas extras, horario de salida y entrada. <p>Merchandising: Seis consejos sobre merchandising para mejorar el plan de administración de los espacios en la tienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar el recorrido. ✓ Exhibir lo adecuado. ✓ Diseñar el ambiente. ✓ Considerar la entrada. ✓ Ubicar las ofertas. ✓ Conocer el espacio. <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer formalmente las funciones. • Fomentar el control en funciones para el desarrollo y ejecución en operaciones efectivas. <p>Supervisión de actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir una estructura de supervisión adecuada a las necesidades de la organización. • Supervisar la definición de los estándares de conducta.
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la efectividad de los controles generales de la organización e identificar oportunidades de mejora (Auditool, 2014).
	<p>Define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.</p>	<p>Mecanismos de revisión y actualización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer protocolos y procedimientos, prevenir fraude y robo, separación de tareas, reducir errores a través de la formación.
	<p>La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.</p>	<p>Normas de control interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un documento formal donde se especifican las normas de control para las operaciones. • Atender el incumplimiento a las normas de conducta de manera oportuna y consistente.
		<p>Establecimiento de políticas en las actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para poder gestionar de manera correcta se debe de contar con normas y políticas que rijan la actividad en la tienda definiendo los principios de modo organizacional.
		<p>Procedimientos a sus colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar la actividad empresarial, determinando las responsabilidades, de cada uno de los cargos.

		<p>Autorización de facturación y crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> Garantizar un proceso de facturación, que brinde seguridad a los activos, sea eficiente, cumpla con las normas legales del país garantizando confianza a los usuarios y clientes.
		<p>Políticas de venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrar y discutir de forma ordenada todas las políticas establecidas. Mediante un manual de políticas de ventas detallando todas las políticas usadas en el área de ventas e incluir nuevas si es necesario.
<p>Sistema de información y comunicación</p>	<p>La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.</p>	<p>Usa información relevante:</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar e implementar controles para la identificación de la información interna de carácter relevante. La gerente debe evaluar la información que proviene de fuentes internas y externas, para asegurarse de que son confiables.
	<p>La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.</p>	<p>Comunicación de objetivos y responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Proyectarse objetivos a corto, mediano y largo plazo, para que sean comunicados a los colaboradores. Seleccionar métodos de comunicación apropiados, como documentos escritos, ya sea en papel o en formato electrónico, o

		reuniones con el personal, para informar objetivos y responsabilidades.
Supervisión general y monitoreo.	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes.	Evaluación al desempeño: <ul style="list-style-type: none"> • Debe contar con un plan de ejecución de las evaluaciones de desempeño al personal, mediante instrumentos.
	La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas.	Evalúa y comunica deficiencias. <ul style="list-style-type: none"> • Asignar responsabilidades y delegar autoridad para la apropiada comunicación de deficiencias de control. • Comunicar las deficiencias encontradas al personal. • La Administración debe evaluar y documentar los problemas de control interno y debe determinar las acciones correctivas apropiadas.
		Debilidades en el control de actividades. <ul style="list-style-type: none"> • Establecer controles generales para la supervisión y prevención de fraudes en las operaciones. • Establecer políticas de control mediante documentación adecuada para la supervisión de las actividades.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

10.3 Propuesta de manual de organización y funciones, y manual de políticas de venta

El objetivo en los manuales administrativos es analizar la gestión de calidad de la organización para el mejoramiento continuo del desempeño laboral y organizacional en la tienda. En vista de la problemática existente en la tienda que está referida en diferentes áreas de control interno el trabajo de investigación se enfoca a contribuir en la parte organizacional mediante el análisis de esta misma y la propuesta de manuales de organización y funciones y políticas de venta para mejorar la parte problemática presentada en control interno, sin embargo manifestamos en estudios es importante distinguir las funciones que debe existir en la gerencia y las funciones que debe existir en el área de venta ,como contar con políticas o normativas establecidas de calidad. Cabe destacar que contar con un sistema de gestión de calidad y políticas en los manuales es de vital importancia al ser considerado documentos de apoyo administrativo que describe las relaciones orgánicas que se dan entre los departamentos y áreas que lo conforman.

- **Importancia de los manuales administrativos:**

Los manuales administrativos son importantes porque son instrumentos de apoyo ya que contiene funciones amplias y detalladas para el mejoramiento continuo del desempeño laboral y organizacional en la tienda.

La gerente de la tienda Mujer Virtuosa comenta al respecto: “son importante porque en el desempeño del trabajador y mi desempeño como propietaria de la tienda sería aún mejor no nos saltaríamos o no omitiríamos el procedimiento de las actividades” (Y. López, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

La colaboradora de la tienda afirma la importancia de contar con manuales administrativos: “Sería importante con el manual porque así nos facilitaría las ventas y llevar un control de la tienda.” (T. Rugama, comunicación personal ,4 de noviembre ,2022).

Los resultados reflejan la importancia que de contar con manuales administrativos en la tienda es de suma importancia ya que se facilitaría las actividades en la tienda y evitaría problemáticas existente que está referida en diferentes áreas de control interno el trabajo de investigación, se enfoca a contribuir en la parte organizacional mediante el análisis de esta misma, la propuesta de manuales de organización y funciones y de políticas de venta para mejorar la parte problemática presentada en control interno ,sin embargo manifestamos lo importante de

distinguir las funciones que debe existir en la gerencia y las funciones que debe existir en el área de venta ,como contar con políticas o normativas establecidas de calidad.

10.3.1 Organización, análisis y descripción de puesto

Una organización y análisis de puesto es una herramienta importante y necesaria en el área de recursos humanos, tiene como objetivo tener clara las obligaciones de los colaboradores en los aspectos colectivos, controlando la carga laboral de forma que se pueda actuar sobre la evaluaciones, decisiones y equilibrios de las empresas.

- **Estructura del negocio.**

La estructura de un negocio importante porque se dota para funcionar con control, cuenta con una estructura alineada con necesidades y objetivos a través de actividades importantes para lograr las metas propuestas.

La gerente de la tienda comenta al respecto: “Si, Me gustaría tener una estructura definida, contando con una visión, más amplia que se pretende cumplir a corto plazo” (Y. López, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Los resultados indican que en tienda Mujer Virtuosa es importante contar con una estructura definida para realizar las actividades con facilidad y poder lograr los objetivos propuestos a corto plazo permitiendo tener un mejor aprovechamiento de todos los recursos administrativos equilibrio y estabilidad financiera que permite aumentar la productividad en la tienda.

La Universidad Internacional de la Rioja (2022), define la importancia en que: “cada compañía cuenta con una estructura organizacional que está alineada con sus necesidades y objetivos, a través de la cual organiza sus actividades, sus procesos y su funcionamiento en general” (párr.2).

- **Dificultades en el cumplimiento de tareas.**

El cumplimiento de tareas es importante porque las actividades se desarrollan en conjunto para el buen funcionamiento de la organización evitando perdidas de viernes o faltas que puedan afectar la empresa.

La gerente menciona acerca de las dificultades en el desempeño del colaborado laboral: “No, ninguna con la colaboradora que cuento actualmente no tiene ninguna dificultad al momento de desarrollar sus labores” (Y. López, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Los resultados indican que se fomenta la formación de mano de obra ya que en la tienda Mujer Virtuosa el colaborador no cuenta con ningún tipo de dificultad en el cumplimiento de cada una de sus tareas, ya que desarrolla buen comportamiento y conducta en los deberes y obligaciones en su área de trabajo.

Para Arcia Santamaría, Leiva Bravo y Prado García (2016), la importancia de el comportamiento de los trabajadores es: “El comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados por medio de estrategias individuales para lograr una meta” (pág. 41).

- **Delego de autoridad para la toma de decisiones**

Delegar autoridad es importante en las organizaciones porque permite que el sobre cargo de funciones de un empleado o propietario pueda minimizarse mediante la delegación de autoridad al colaborador apropiado y capacitado.

Así mismo la colaboradora expresa el compromiso que siente por sus obligaciones en la tienda: “Si me siento comprometida por que soy la única encargada del área de venta y cualquier daño o perdida está bajo mi responsabilidad” T. Rugama, comunicación personal ,4 de noviembre, 2022).

Para la toma de decisiones en las situaciones diarias de la tienda la colaboradora expresa: “No puedo tomar decisiones sin aprobación de mi jefe superior” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre ,2022).

En la tienda se tiene un compromiso por las responsabilidades asignadas, y un límite de toma de decisiones, entre el nivel de jerárquico. Pero no se cuenta actualmente con detalle de las actividades definidas para los puestos donde permite que el personal conozca detalladamente sus responsabilidades generando recargo de trabajo al encargado de venta.

- **Inducción de personal**

La inducción del personal es importante ya que es un proceso en el cual el colaborador se familiariza con la empresa, su cultura, organización, normas, políticas para poder desarrollarse en su área de trabajo de una manera positiva para la empresa.

La inducción de personal en tienda Mujer Virtuosa, según la colaboradora se da: “Al momento de iniciar se me dieron a conocer valores y actitudes con las que debía contar, también se me oriento de las actividades que tenía que realizar” (T. Rugama, comunicación personal ,4 de noviembre ,2022).

En tienda mujer virtuosa no se cuenta con una herramienta de ayuda para los colaboradores al momento de comenzar a trabajar que les permita conocer la filosofía, cultura, políticas, funciones y responsabilidades con claridad que van a realizar.


- **Conocimiento de la misión de la empresa**

El contar con una identificación y definición de caracterización propia de un negocio es importante, Ya permite un establecimiento claro de una cultura propia y característica de la empresa, la colaborada comenta sobre la misión de la tienda: “Por el momento no tengo conocimientos de la misión del negocio” (T. Rugama, comunicación personal ,4 de noviembre ,2022).

Contar con una entidad corporativa, clara y definida permite conocer cuáles son los clientes potenciales, define oportunidades ante el crecimiento de esta, se conoce le ámbito en el que se desarrolla. En tienda mujer virtuosa de acuerdo a los resultados, no se cuenta con una misión clara, que les permita de tener una mejor proyección de sus objetivos.

Teniendo en cuenta a Rivera Camino y Garcillán López (2012), considera que la misión es importante: “En el nivel estratégico la definición de la misión es importante porque esta establece la coherencia en la fijación de la estructura de la empresa, sus estrategias y acciones operativas de las diferentes áreas funcionales”.

10.3.2 Manual de organización y funciones

	Mujer Virtuosa	Fecha	09 de noviembre del 2022			
		Página	1	De	12	
	Manual de organización y funciones	Sustituye a				
		Página	1			
	De fecha					

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES


Lugar de elaboración:


Estelí -Nicaragua


Clave de la forma:

MVMOF.001.22


Elaboró	Revisó	Autorizó
Miurel Carolina Zelaya Luna	Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda	

	Mujer Virtuosa	Fecha	9 de noviembre del 2022			
		Página	2	De	12	
	Manual de organización y funciones	Sustituye a				
		Página	1			
	De fecha					
Índice						
1. Prologo-----3						
2. Antecedentes histórico-----4						
3. Legislación o base legal-----5						
4. Estructura orgánica -----6						
5. Organigrama-----6						
6. Misión-----7						
7. Funciones-----8						
8. Descripción de puesto-----9						
9. Directorio-----10						
Elaboró		Revisó		Autorizó		
Miurel Carolina Zelaya Luna		Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda				

	Mujer Virtuosa	Fecha	9 de noviembre del 2022			
		Página	3	De	12	
	Manual de organización y funciones	Sustituye a				
		Página	1			
	De fecha					
Prólogo						
<p>Lograr los resultados proyectados en una empresa, tiene muchas variables; una de ellas es el desempeño laboral de las personas que pertenecen a la organización.</p> <p>El Manual de organización y funciones tiene como objetivo analizar al detalle la estructura organizacional de la empresa, identificando los puestos de trabajo y las interrelaciones entre los colaboradores , las diferentes áreas que lo conforman, jerárquicas, grados de autoridad, responsabilidad y descripción de las funciones, obligaciones y tareas específicas de cada empleado a efecto que se obtenga el personal adecuado para cada puesto según se requiera; esto tendrá efecto directo en el desempeño laboral.</p> <p>La información recolectada para este manual, se obtuvo de diferentes maneras: observación directa, que permitió recabar información, la misma que ayudo a sacar conclusiones; se realizaron entrevistas personales, con esta técnica se obtuvo información sobre las funciones.</p> <p>En este documento se presenta el organigrama de la tienda, los puestos de las características y competencias que se necesitan para ejecutarlo y toda la funcionalidad que se requiere. También presentamos la caracterización de los procesos, esto nos permite conocer quien o quienes son los responsables por cada uno de las actividades que se desarrollan en la tienda, su alcance, sub procesos, tiempos, ingresos y salidas; con el fin de determinar claramente los límites de responsabilidad de cada proceso y su responsable.</p> <p>Se espera que, dado la manera actual de trabajo en la tienda, la propietaria adopte este manual y lo ponga en práctica, ya que ayudará grandemente a organizar las tareas e incrementar eficiencias.</p>						
Elaboró		Revisó		Autorizó		
Miurel Carolina Zelaya Luna		Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda				

	Mujer Virtuosa	Fecha	9 de noviembre del 2022			
		Página	4	De	12	
	Manual de organización y funciones.	Sustituye a				
		Página	1			
	De fecha					
Antecedentes históricos						
<p>La tienda Mujer Virtuosa se dio origen por Yahayra López, una joven emprendedora en el año 2010, a sus 20 años de edad en el municipio de Estelí, con un negocio de venta de ropa con el paso del tiempo esa iniciativa dio paso a Mujer Virtuosa una tienda en línea, inicio ofreciéndola a sus compañeras de clase en la universidad, luego se extendió a través de las redes sociales publicando la mercadería en diferentes grupos de venta en Estelí permitiendo la captación de clientes.</p> <p>La aceptación de los clientes y el deseo de superación llevaron a formalizar la tienda, para Yahayra todas las oportunidades Dios las ha abierto, y a veces uno dice tantas tiendas que hay y la gente prefiere comprarle a uno es un privilegio que motiva seguir adelante con mi negocio.</p> <p>En la actualidad la tienda Mujer Virtuosa cuenta con un espacio en físico ofreciendo productos al por mayor y al detalle cumpliendo con la satisfacción amplia de sus clientes este espacio ofrece productos de belleza, calzado, accesorios de dama, prendas a la moda</p>						
Elaboró		Revisó		Autorizó		
Miurel Carolina Zelaya Luna		Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda				

	Mujer Virtuosa	Fecha	9 de noviembre del 2022			
	Manual de organizaciones y funciones	Página	5	De	12	
		Sustituye a				
		Página	De			
De fecha						
Legislación y base legal						
<p>La tienda Mujer Virtuosa está constituida e inscrita ante la Dirección General de Ingresos (DGI) obtuvo el número de registro único de contribuyente (RUC):1612305900003W y la inscripción en el instituto nicaragüense de seguridad INSS facilitando las gestiones para su desarrollo.</p> <p>En el aspecto laboral la tienda trabaja en base a las leyes del ministerio de trabajo cumple con el pago de prestaciones laborales establecidas en el código de trabajo, entre las prestaciones están: Aguinaldo o décimo tercer mes, vacaciones, horas extras.</p> <p>La tienda Mujer Virtuosa se rige bajo las leyes mercantiles en Nicaragua y del ministerio de trabajo teniendo el compromiso de eficiencia en atención al cliente, seguridad, empatía y comodidad, en base a la ley esta microempresa se rige bajo un marco legal de reglas que determinan el que hacer y valores de la organización.</p>						
Elaboró		Revisó		Autorizó		
Miurel Carolina Zelaya Luna		Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda				

	Mujer Virtuosa	Fecha	9 de noviembre del 2022		
		Página	6	De	12
	Manual de organización y funciones.	Sustituye a			
		Página	De		
	De fecha				
Atribuciones					
<p>La tienda Mujer Virtuosa se encuentra basada y normadas por las siguientes disposiciones:</p> <p>Ley 822 ley de concentración tributaria</p> <p>Art. 3- Creación, Naturaleza, Materia Imponible Y Ámbito de Aplicación.</p> <p>Crease el impuesto sobre la Renta, en adelante denominado IR como impuesto directo y personal que grava las siguientes rentas de nicaragüense obtenidas por los contribuyentes residentes o no residentes:</p> <p>Las rentas del trabajo.</p> <p>Las rentas de las actividades económicas.</p> <p>Las rentas de capital y las ganancias y pérdidas de capital.</p> <p>Código del comercio.</p> <p>Art.19- Es obligatoria la inscripción de los comerciantes en el registro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No podrán pedir la inscripción de ningún documento en el registro, ni aprovecharse de sus efectos legales. • Las compañías comerciales o industriales no inscritas no tendrán personalidad jurídica. • El juez no dará curso a demanda de personas notoriamente conocidas como comerciantes, sin que se les presente certificación de estar inscritas como tales en el Registro; y, además, a los que sin tal requisito se presentaren, impondrá una multa de 80 centavos a dos córdobas, de que será solidariamente responsable el abogado que represente al infractor. 					

Art .158 Circunstancias de las inscripciones de las Sociedades Mercantiles

La inscripción de las sociedades mercantiles deberá contener los siguientes datos:

- Razón social o denominación.
- Nacionalidad.
- Domicilio y dirección exacta del lugar del desarrollo de la actividad comercial.
- El nombre comercial del establecimiento que haya de inscribir en el registro de propiedad intelectual conforme a la ley de la materia.
- Capital social; en el caso de sociedades anónimas, se deberá indicar su estructura accionaria, de participación o propiedad y de control.
- La fecha en que deba comenzar a operar; vigencia de la sociedad.
- Nombre de los socios fundadores.
- Datos de las personas encargadas de la administración de la sociedad.
- Nombres, apellidos y generales de la ley del Representante Legal.

Políticas y Estrategias de Fomento, Promoción y Desarrollo de las MIPYME

Art.17- Desarrollo empresarial

El desarrollo empresarial deberá consistir en: asesoría técnica y empresarial, capacitación fortalecimiento y ampliación de la oferta de servicios; a través de la capacitación a los oferentes nacionales. Así como fomentar la participación del sector privado en el desarrollo de políticas y estrategias para mejorar aspectos claves de entorno económico en que se desenvuelven las empresas mediante la transparencia de tecnología e información que fomente la competitividad empresarial.


Ley N° .185, Código del trabajo (con sus reformas, adiciones e interpretación auténtica)

Capítulo VI

De la terminación del contrato individual en relación al trabajo

Art. 42 – cualquiera sea la causa de terminación del contrato de trabajo, el empleador está obligado conforme a la ley a pagar al trabajador, o quien corresponde en el caso del literal b), la parte proporcional de las prestaciones tales como vacaciones y décimo tercer mes.

Elaboró Miurel Carolina Zelaya Luna	Revisó Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda	Autorizó
--	--	----------

	Mujer Virtuosa	Fecha	9 de noviembre del 2022			
		Página	7	De	12	
	Manual de organización y funciones.	Sustituye a				
		Página	De			
	fecha					

Estructura orgánica

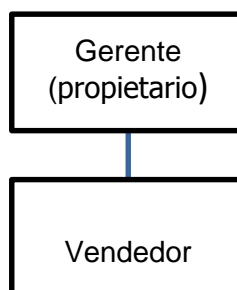
En función de su jerarquía en tienda Mujer Virtuosa toma todas las decisiones y tiene las responsabilidades del mando en una sola persona, gerente (propietario) quien asigna funciones a colaborador en área de venta.

Gerente, propietario

1.0 gerente (propietario)

1.0.1 vendedor

Mujer Virtuosa organigrama general




Fuente: Elaboración propia


Autores: Miurel Carolina Zelaya Luna

Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda

Elaboró	Revisó	Autorizó
Miurel Carolina Zelaya Luna	Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda	

	Mujer Virtuosa	Fecha	9 de noviembre del 2022		
	Manual de organización y funciones	Página	8	De	12
		Sustituye a			
		Página	De		
		De fecha			
Misión, visión y valores					
Misión					
Somos una empresa dirigida a un segmento de mercado femenino orientada a ofrecer variedad en ropa accesorios productos de belleza de la más alta calidad al mejor precio del mercado, brindándole a nuestros clientes las mejores opciones de compra.					
Visión					
Expandir nuestro negocio a nivel local, departamental e internacional, con el fin de crecer y ser conocidos por mantener las últimas tendencias de calidad en el mercado femenino y comprometidos con nuestros clientes.					
Valores					
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso y eficiencia en atención al cliente. • Amabilidad • Respeto • Seguridad • Empatía • Honestidad • Lealtad • Comodidad 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Miurel Carolina Zelaya Luna		Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda			

	Mujer Virtuosa	Fecha	9 de noviembre del 2022		
		Página	9	De	12
	Manual de organización y funciones.	Sustituye a			
		Página	De		
	De fecha				
Funciones					
Gerencia					
Responsable total de resultados de operaciones, toma de decisiones, gestión del negocio supervisión de actividades.					
Encargado de tomar las decisiones más importantes de la tienda como recursos de acción para el crecimiento de la empresa.					
Controla y dirige las actividades de la tienda.					
Establece objetivos políticos y planes.					
Desarrollar estrategias comerciales para incrementar la cartera de clientes					
Área de ventas					
Área encargada de captar la voz mediante la escucha active y resolución de inconsistencias con el debido escalamiento a las áreas involucradas en quejas, reclamos o inconformidades.					
Conocer las características, funciones, usos y posibilidades de producto o servicio que pretende vender.					
Ofrecer un buen asesoramiento a los posibles compradores sobre el producto que solucionara sus necesidades.					
Informar al cliente sobre los mejores complementos de la mercadería comprada.					
Facilitar soportes de ventas.					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Miurel Carolina Zelaya Luna		Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda			

	Mujer Virtuosa	Fecha	9 de noviembre del 2022			
		Página	10	De	12	
	Manual de organización y funciones.	Sustituye a				
		Página		De		
	Fecha					
Descripción de puesto						
<u>Gerente</u>						
A) Identificación						
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto: Gerente General • Número de plazas:1 • Clave: GG • Ubicación (física y administrativa): De restaurante los Chagüites cuadra y media al este, tienda Mujer Virtuosa Estelí. • Ámbito de operación: Todas las áreas 						
B) Relación de autoridad						
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe superior :(Propietaria) 						
<p>Tiene la autoridad y puede decidir las acciones para mantener operando en óptimas condiciones el establecimiento, dirigir y controlar las actividades del colaborador.</p>						
Propósito del puesto						
<p>Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos a generar mayor volumen de venta y productividad de acuerdo a la filosofía y políticas de la empresa.</p>						
Funciones generales						
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión administrativa. • Preparar el presupuesto. • Gestión del equipo humano de la tienda. • Generar mayor volumen de ingresos, manteniendo la calidad y el servicio. • Dirigir, supervisar y controlar la operación del establecimiento. • Mantener en óptimas condiciones, mobiliario y equipo existente. 						

- Generar y mantener toda la información de los controles.
- Implementar estrategias de venta.
- Publicidad en línea.

Funciones específicas

- Cumplir y hacer cumplir el reglamento del trabajo.
- Supervisar el inicio diario y operaciones.
- Supervisar la operación del área funcional.
- Garantizar que el personal mantenga la excelencia en la atención al cliente.
- Controlar, supervisar cotizaciones, compra y pagos a proveedores.
- Establecimiento de precios.
- Supervisar el cierre diario de operaciones.
- Asignar permiso y lineamientos establecidos.
- Transferencia y pago a proveedores.
- Dirigir, supervisar, controlar y capacitar al personal a su cargo.
- Realizar actividades promocionales de la empresa.
- Cuidar la imagen de la tienda.

Responsabilidad

- Efectuar las acciones necesarias para corregir las desviaciones que se presentan.
- Cumplir los objetivos de ventas capacitando, motivando, asesorando y haciendo comentarios al personal de ventas.
- Garantizar altos niveles de satisfacción de los clientes brindando un excelente servicio.
- Gestionar la tienda y garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- Mantener la tienda en condiciones excepcionales y cumplir los estándares de comercialización visual.
- Proponer ideas innovadoras para mejorar la cuota de mercado.
- Realizar evaluaciones de rendimiento del personal para evaluar las necesidades de capacitación y desarrollar trayectorias profesionales.
- Tratar todos los problemas del personal o los clientes que surjan (quejas, reclamaciones, etc.).


Comunicación

Descendente: Deberá transmitir, la dirección a los colaboradores, es decir seguir la cadena de mando o el formato de jerarquía natural de la tienda.

Especificaciones

- Conocimientos: Control en el área administrativa, atención al cliente, liderazgo y orientación comercial.
- Experiencia: Diez años de experiencia, grado en Administración de Empresas o un campo pertinente.
- Iniciativa: Emprendimiento, capacidades organizativas, comunicativas e interpersonales, trabajo en equipo.
- Personalidad: Capacidad de liderazgo, Habilidad de comunicación, Habilidad de orientación de resultado, Respetuosa, Honestidad.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Miurel Carolina Zelaya Luna	Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda	

	Mujer Virtuosa	Fecha	9 de noviembre del 2022			
		Página	11	De	12	
	Manual de organización y funciones.	Sustituye a				
		Página		De		
	Fecha					
Descripción de puesto						
<u>Vendedor</u>						
Identificación y relaciones						
A) Identificación: Área de Venta						
Nombre del puesto: Vendedor						
Número de plazas:1						
Clave: V						
Ubicación (física y administrativa): De restaurante los Chagüites cuadra y media al este, tienda Mujer Virtuosa Estelí.						
Ámbito de operación: Área de Venta.						
B) Relaciones de autoridad						
Dependencia funcional (Depende del jefe superior gerente de tienda) se otorga en función del de cada trabajador, dentro del área de ventas.						
Propósito del puesto:						
Dar un servicio de calidad y personalizado a cada cliente ofreciendo los productos de acuerdo a sus necesidades, hacer más rentable la empresa mediante iniciativas de ventas.						
Funciones						
De acuerdo a la necesidad del cliente, además de estar en comunicación constante en las áreas correspondientes.						
Funciones generales:						
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del volumen de las ventas. • Hacer publicidad en línea. • Ingresos de mercadería. • Control de inventario. • Control de las ventas. 						

- Realizar sugerencias al gerente.
- Administración de las páginas de las diferentes redes sociales y envíos a domicilio.
- Generar reportes para sus superiores.
- Colaboración en la creación de planes de ventas.
- Captar nuevos clientes.

Funciones específicas:

- Asesorar al cliente.
- Encargada de sesión de fotos.
- Revisión de los daños en la mercadería.
- Depósitos de las ventas del día.
- fidelizar clientes.
- Gestionar las actividades de apertura y cierre de la tienda.
- Atender al cliente.
- Atención en línea.
- Revisar pedidos.
- Revisar y acomodar mercadería.
- Limpieza y orden en la tienda.
- Organizar los estantes y el mostrador.
- Cumplir con los estándares y medidas de seguridad e higiene.
- Mantener a sus clientes informados de nuevos productos.
- Seguimiento y atención a cartera de clientes.
- Ofrecer servicio post venta.
- Gestionar las devoluciones y el cambio de mercancías.
- Aceptar reclamaciones y ofrecer soluciones a los problemas de los clientes.
- Hacer y actualizar los precios de la mercadería.

Responsabilidad

- Establecer una comunicación entre el cliente y la tienda, oportunamente.

- Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos, prendas, accesorios, calzados y servicios que puedan satisfacer sus necesidades y como utilizar los productos adecuadamente para que tengan una óptima experiencia en el uso de ellos.
- Comunicar a la empresa todo lo que suceda con el cliente: inquietudes, quejas, sugerencias, reclamos para las mejoras correspondiente en la empresa.
- Evitar riesgo de pérdidas en mercadería, por un mal control.

Comunicación

Ascendente: deberá ejercerla directamente con el superior por los medios, fechas y horarios.

Requerimientos:

A ver cursado mínimo hasta tercer año de la secundaria.

Edad entre 18 y 45 años

Excelente presentación personal

Vocación de servicio y habilidades para vender.

Resistencia física.

Especificaciones


- Conocimientos: En ventas, comercio o gestión de inventario., debe saber de moda y ser capaz de igualar los gustos del consumidor con los artículos disponibles, conocimiento en proceso de facturación.
- Experiencia: En atención al cliente, en trabajos anteriores de venta de ropa.
- Iniciativa: Empatía con los clientes para llegar a satisfacer sus necesidades, Habilidad de respuesta, enérgico, decidido, estructurado y dispuesto a tomar la iniciativa.
- Personalidad: Facilidad de palabra, buena presentación, gustos por las ventas, capaz de relacionarse con facilidad, excelente ética de trabajo y capacidad de gestión del tiempo.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Miurel Carolina Zelaya Luna	Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda	

	Mujer Virtuosa	Fecha	9 de noviembre del 2022			
	Manual de organización y funciones	Página	12	De	12	
		Sustituye a				
		Página	De			
De fecha						
Directorio						
Núm.	Nombre	Cargo	Teléfono(s)	Correo electrónico		
1	Yahayra López	Gerente	86386790	<u>Yaharalopez6@gmail.com</u>		
2	Tatiana Rugama	Vendedora	57452830	<u>Rugamatati43@gmail.com</u>		
Elaboró		Revisión		Autorizó		
Miurel Carolina Zelaya Luna		Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda				

10.3.3 Manual de políticas de venta.

	<p>Manual de políticas de ventas</p>	<p>Pág.</p>
		<p>1</p>
		
<p>Elaborado por: Miurel Carolina Zelaya Luna</p>	<p>Revisado por: Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda</p>	<p>Autorizado por:</p>

	<p>Manual de políticas de ventas “Mujer Virtuosa” Estelí</p>	<p>Pág.</p>
		<p>2</p>
<p>Indice</p>		
<p>I. II. III. IV. V. VI. VII.</p>	<p>Introducción----- Objetivos y alcance----- Generalidades de la empresa----- Misión----- Propuesta de organigrama----- Productos que ofrece----- Políticas----- 7.1 Políticas de exhibiciones----- 7.2 Políticas de servicios y atención al cliente----- 7.3 Políticas de crédito----- 7.4 Políticas de precios----- 7.5 Políticas de compra----- 7.6 Políticas de apartado----- 7.7 Políticas de cambios y devoluciones----- 7.8 Políticas de envío----- 7.9 Políticas de responsabilidad----- 7.10 Políticas de promociones----- 7.11 Políticas de compartamiento en el lugar de trabajo-----</p>	<p>4 5 5 6 7 8 10 10 11 11 12 13 13 13 13 14 14 14</p>

7.12	Políticas de post venta-----	15
7.13	Manejo de inventario-----	15
7.14	Políticas de fidelizacion al cliente-----	15
7.15	Políticas de recaudación de deuda-----	16
VIII.	Glosario-----	16


Elaborado por:

Miurel Carolina Zelaya Luna

Revisado por:

Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda

Autorizado por:

	<h2>Manual de políticas de ventas</h2> <h3>“Mujer Virtuosa”</h3> <h3>Estelí</h3>	Pág.
		3
<h4>Introducción</h4> <p>El presente manual se elaboró para establecer políticas de ventas que sirvan de apoyo en los procedimientos del área de ventas realizados en la tienda, para lograr controles eficientes y eficaces. Los sistemas organizativos internos son extremadamente importantes para que la tienda incremente sus niveles productividad.</p> <p>Estas políticas establecen las formas aplicables tanto a colaboradores como clientes, con el objetivo de llevar a cabo una gestión de las operaciones correctamente para el control de los procesos, también los límites dentro de los cuales es adecuado ejercer, por consiguiente, es importante que en tienda Mujer Virtuosa se conozcan a detalle las políticas que contiene este manual.</p> <p>Este manual está estructurado en primer término las generalidades de la empresa, introducción, objetivos y alcance, generalidades de la empresa, Misión y visión, propuesta de organigrama y productos que ofrece, que permitirán que el colaborador conozca hacia donde está orientada y seguir esta dirección, y segundo las políticas por las que está basada para el control de sus operaciones en el área de ventas.</p>		
<p>Elaborado por: Miurel Carolina Zelaya Luna</p>	<p>Revisado por: Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda</p>	<p>Autorizado por:</p>



Manual de políticas de ventas “Mujer Virtuosa” Estelí

Pág.

4

II. Objetivo y alcance

El presente manual de políticas de ventas es un documento que tiene como objetivo, establecer políticas que sirvan de guía al vendedor para desarrollar de forma óptima su labor comercial de manera eficiente y eficaz en el área de ventas de la tienda.

El alcance de este manual será para el colaborador, clientes que quieran confirmar las políticas y futuros colaboradores encargados del área de ventas en tienda Mujer Virtuosa.

III. Generalidades de la empresa

Se dio origen en el año 2010 por Yahayra López, una joven emprendedora que a sus 20 años de edad comenzó con un negocio de venta de ropa en el municipio de Estelí, donde vio la oportunidad de ofrecerle a sus compañeras de clase en la universidad, luego se extendió a través de las redes sociales publicando la mercadería en diferentes grupos de venta en Estelí permitiendo la captación de clientes nuevos, hoy en día es un negocio que genera empleos y ayuda a otras mujeres a emprender, vendiente al por mayor a un costo menor.

Elaborado por:

Miurel Carolina Zelaya Luna

Revisado por:

Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda

Autorizado por:

	<p>Manual de políticas de ventas</p> <p>“Mujer Virtuosa”</p> <p>Estelí</p>	<p>Pág.</p>
<p style="text-align: center;">IV. Misión</p> <p>Somos una empresa dirigida a un segmento de mercado femenino orientada a ofrecer variedad en ropa accesorios productos de belleza de la más alta calidad al mejor precio del mercado, brindándole a nuestros clientes las mejores opciones de compra.</p> <p style="text-align: center;">Visión</p> <p>Expandir nuestro negocio a nivel local, departamental e internacional, con el fin de crecer y ser conocidos por mantener las últimas tendencias de calidad en el mercado femenino y comprometidos con nuestros clientes.</p>		<p>5</p>
<p>Elaborado por:</p> <p>Miurel Carolina Zelaya Luna</p>	<p>Revisado por:</p> <p>Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda</p>	<p>Autorizado por:</p>



Manual de políticas de ventas “Mujer Virtuosa” Estelí

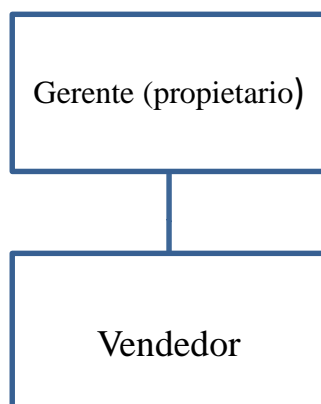
Pág.

6

V. Organigrama

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la micro empresa Mujer Virtuosa, este es un organigrama pequeño de tipo familiar.

Organigrama actual de Mujer Virtuosa



Fuente: Elaboración propia

Autores: Miurel Carolina Zelaya Luna

Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda

Elaborado por:

Miurel Carolina Zelaya Luna

Revisado por:

Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda

Autorizado por:



Manual de políticas de ventas “Mujer Virtuosa” Estelí

Pág.

7

VI. Productos que ofrece

Ofrecemos una variedad de mercadería para el segmento de mercado femenino, permitiendo abrimos a las diferentes necesidades y gusto de los clientes, ofreciéndoles ideas de combinaciones completas con las colecciones que cuenta la tienda, tanto en las exhibiciones de tienda física como en la virtual. Tienda Mujer Virtuosa cuenta con 4 líneas de productos, como las que se presentan a continuación:

Línea de ropa	Línea de belleza y cuidados
<ul style="list-style-type: none"> • Vestidos (casuales, para el diario, para ocasiones de etiquetas, para playa). • Abrigos. • Blusones. • Chaquetas de cuero. • Camisetas. • Camisas de botones. • Tops. • Pantalones (Leggins, Jeans (Moon jeans, tubos, campanas, palazos). • Shorts. • Bléiser. • Ropa interior. • Ropa deportiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de maquillaje. • Labiales. • Sobras. • Polvo para cejas. • Cuidado facial (suero para las bolsas en las ojeras, hidratante, protector solar, vitamina E). • Cuidado del cabello (shamphoo, mascarillas, acondicionador, capsulas de vitaminas). • Perfumes de diferentes marcas.

Línea accesorios	Línea de zapatos	
<ul style="list-style-type: none">• Bisutería (collares, pendientes, pulseras, relojes, anillos).• Carteras (billeteras, con correas y sin correas, elegantes, casuales)	<ul style="list-style-type: none">• Sandalias de tacón y planas.• Zapatos deportivos y casuales.• Botines• Botas	
<p>Elaborado por: Miurel Carolina Zelaya Luna</p> <p>Revisado por: Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda</p> <p>Autorizado por:</p>		



Manual de políticas de ventas “Mujer Virtuosa” Estelí

Pág.

8

VII. Políticas

7.1 Políticas de exhibiciones

- Las exhibiciones de prendas en los maniquí deben ser ubicadas en el lugar de mayor visibilidad para el cliente y mayor tráfico considerando el flujo de los clientes.
- Los productos deben de estar colocados en un lugar seguro, que no representen ningún riesgo para el cliente, colaborador o daños al producto.
- La mercancía debe de estar disponible y al alcance del cliente.
- Cada producto o prenda debe contar con su precio exhibido.
- Cada producto exhibido debe de estar limpio y las reglas del FEFO (Primeras caducidades, primeras salidas).
- Especificar en las redes sociales si los productos exhibidos están disponibles para entrega inmediata o por encargos.

7.2 Políticas de servicio y atención al cliente

- La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad para los colaboradores. La gerente deberá de asegurarse de que el negocio este orientado a servir con efectividad al cliente sea este interno o externo, utilizando normas de cortesía amabilidad y cordialidad.
- Los colaboradores deberán ser capaces de combinar escenarios de servicios de: venta de líneas y demás productos y servicios disponibles, atención de quejas, recepción de reclamos.

- Se deberá dar comodidad y agilidad a los Clientes, reales y potenciales, para lo cual la tienda deberá contar con un ambiente de trabajo organizado, reducir tiempos de espera y evaluar la gestión de servicio del personal.
- Todos las quejas y reclamaciones presentadas de los clientes, por concepto de fraude, servicios no brindados, daños en el producto, etc.; deberá ser reportado al jefe superior y solucionar de forma inmediata el plazo no deberá ser mayor a 10 días.
- Se deberá buscar el continuo mejoramiento del servicio al cliente, desarrollando estrategias que optimicen la atención personalizada, la eficiencia en las instalaciones y ágil solución de los reclamos; acciones que deberán ser medidas y evaluadas que permitan medir el desempeño de los empleados y supervisar la percepción y satisfacción del cliente.
- Mantener activo al cliente ofreciéndole productos de acuerdo a sus gustos y necesidades.
- Mantener la empatía con cada cliente.
- Después de las 6 de la tarde no se harán ventas sin presencia del encargado de las áreas de ventas.
- La atención se brindará siempre bajo los valores de la empresa, así como atendiendo en todo momento políticas, y normas éticas.

7.3 Políticas de crédito

- Para considerar un cliente sujeto a crédito se requiere debe tener mínimo cuatro meses de hacer compras consecutivas en la tienda.
- Se considera el límite de crédito según el estudio de confianza del cliente.
- La colaboradora solo debe de dar crédito a clientes de confianza sin un límite establecido. De lo contrario consultara con su superior.
- Registrar en el cuaderno de crédito inmediatamente el producto dado en crédito y también la cancelación, con todos los datos establecidos (código, fecha, precio etc.).

- Se especificará el tiempo de entrega de producto una vez reservado, dependiendo en el área geográfica que este ubicado el cliente.

7.4 Políticas de Precios

- Los precios establecidos de la mercadería, son en moneda local (Córdoba), pero si la prenda es importada su valor se pagará en dólares o con la tasa de cambio que corresponda al banco central.
- Los precios establecidos son publicados al momento de ofrecer la mercadería.
- Cotizar precio de compra, para ofertar los productos calculando el margen de ganancia.
- Definir el precio, incluyendo los costos de envío cuando el cliente compra en línea.
- Cambios en el coste en función del ciclo de vida del producto.
- Definir el margen de ganancias sobre el costo total unitario del producto.
- Los precios y condiciones de los productos por encargo online serán válidos, mientras no haya ninguna afectación, que afecte los traslados, envíos e importaciones dado el caso se tendrán que validar las condiciones con el gerente (propietario).
- La vigencia de precios es analizada en función a la tendencia del mercado nacional.

7.5 Políticas de compra del cliente

- Los clientes deberán de realizar los pagos eligiendo la forma más cómoda y se le embarcara el producto hasta confirmar la acreditación del mismo a nuestro sistema.
- El cliente podrá realizar el pago mediante, transferencia bancaria y depósito.
 - Compras en línea:
- El cliente deberá, para realizar el pedido pasar foto y talla del producto de su agrado.
- El cliente debe estar 100% seguro del pedido, una vez realizado el pago no se podrán hacer modificaciones de ningún tipo (cancelar el pedido, ni quitar productos).
- Especificar el tiempo de entregas de pedidos de SHEIN, si marítimo, aéreo o exprés. Se debe de pagar un anticipo del 50 % del precio total.

- No se entrega mercadería sin estar el 100% pagada a clientes nuevos.
- Una vez que se tiene el Boucher de depósito mandar foto al WhatsApp.
- El cliente debe de verificar que la entrega de los productos físicos concuerde con lo detallado en la compra.

7.6 Política de apartado

- Una vez que la prenda entra en sistema de apartado no se realiza ningún cambio.
- Se les hace espera a los clientes de entrega de pedidos 3 días, si durante este tiempo no lo retira se pondrá a la venta.

7.7 Políticas de cambios y devoluciones

- Solo se hacen cambios y devoluciones en caso de que el producto tenga fallo de fábrica, de lo contrario no se hará ningún cambio o devolución.
- En las prendas o cualquier otro producto en oferta no se hacen cambios.
- No se hacen reembolsos o devoluciones de dinero.

7.8 Política de envío

- Los envíos se hacen al siguiente día hábil, a más tardar el tercer día en que fue realizado el pago.
- El costo del envío dependerá del lugar a donde se hace.
- Los tiempos de entregas a otros departamentos se manejan de acuerdo a las políticas de las empresas de transporte, normalmente los pedidos tardan entre 24 y 48 horas.
- Tienda Mujer Virtuosa es ajena a las demoras presentadas por las empresas transportadoras.
- Cuando se hace el envío del paquete la cliente recibirá vía WhatsApp los datos de su paquete, para que verifique si están correctos si están correctos.

7.9 Políticas de responsabilidades

- Deben mostrar profesionalismo en el lugar de trabajo.

- La exhibición de prendas blancas en los maniquí se debe cambiar a los tres días, de lo contrario el colaborador se hará cargo si se manchan.
- Si no cuadra el inventario con las ventas del día, el colaborador será responsable.
- Revisar detalladamente la mercadería antes de ingresarla al inventario, de encontrar daños en estas después de su ingreso, el encargado de revisarla responderá por la pérdida.
- Si hay un faltante de dinero y solo el personal de ventas manipulo caja, responderá por la posible pérdida.
- No debe usar su teléfono personal durante las horas laborales.
- Si se anticipa a un envío de delivery y el cliente no lo acepta el colaborador pagara el costo del delivery de su bolsa.
- Seguir un código de ética en la vestimenta y pautas de apariencia personal en la tienda.

7.10 Política de promociones y descuentos.

- Efectuar promociones cuando entra colección de ropa nueva en temporada alta.
- Descuentos por volumen de compra.
- Descuentos a mayoristas.
- Negociar promociones con el cliente con previa autorización del gerente.
- Las promociones o descuentos se dan hasta que se agote el stock.
- Los descuentos son establecidos en función al volumen de compra de cada cliente.
- Las promociones y/o descuentos no aplican para clientes con deuda vencida o impaga.
- Nuestras ofertas y promociones serán notificadas por medio de redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp, Tik tok), y cartel en la tienda física.

7.11 Política comportamiento en el lugar de trabajo

- No se permite ningún tipo de comportamiento discriminatorio, los empleados deben de cumplir con nuestra política establecida en la tienda de igualdad de oportunidades en todos los aspectos del trabajo de contratación y evaluación al desempeño.

7.12 Políticas de post venta

- Preguntar al cliente si está satisfecho con la compra, si es su decisión enviar del uso de la prenda.
- Se debe contactar con clientes más antiguos en fechas especiales como felicitaciones en su cumpleaños.
- Se debe ofrecer contenido relevante a clientes antiguos de acuerdo a sus gustos y necesidades.

7.13 Manejo de inventario

- Deberá ingresarse diario la mercadería que entra a la tienda.
- Hacer revisión del inventario una vez a la semana.
- El inventario deberá tener las características necesario del producto (código, precio, marca, fecha de ingreso de la salida).

7.14 Políticas de fidelización al cliente

- Se realizarán regalías a los clientes más frecuentes.

7.15 Política de recaudación de deuda

Se procederá a cobrar a clientes que tenga una deuda vencida de más de 50 días, de lo contrario el cliente podrá cancelar cual día antes de los 60 días sin que se le cobre.


Elaborado por:

Miurel Carolina Zelaya Luna

Revisado por:

Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda

Autorizado por:

	<p>Manual de políticas de ventas “Mujer Virtuosa” Estelí</p>	Pág.
<p>VIII. Glosario</p> <p>SHEIN: Es una tienda online china cuya característica principal o diferencial es que los productos que encontraremos son muy baratos. Precios bajísimos en comparación con otras tiendas online o con tiendas físicas que ofrecen los mismos productos.</p>		8
<p>Elaborado por: Miurel Carolina Zelaya Luna</p>	<p>Revisado por: Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda</p>	<p>Autorizado por:</p>

11. CONCLUSIONES

Al analizar los resultados obtenidos con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos en esta investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

En relación al diagnóstico del control interno y sus componentes según COSO 2013, se concluye:

- En el ambiente de control no se cuenta con un plan de control que permita fomentar las competencias, conocimientos y habilidad para el desarrollo de los colaboradores en la tienda y un claro conocimiento de la cultura organizacional, por la falta de orientación clara de responsabilidades y objetivos.
- En el componente evaluación de riesgo existe un incumplimiento en el sistema de control interno ya que no se cuenta con procedimientos de evaluaciones de riesgo en las diferentes operaciones de tienda Mujer Virtuosa.
- En las actividades de control interno las debilidades más significativas se dan en la falta de normas y establecimiento políticas para el control de las actividades del área de ventas, y la falta de control en el área de caja, debido a la mala segregación de funciones, esto no permite que se detecten errores involuntarios o actos de fraude, ya que la misma persona es la encargada de realizar depósitos y llevar las cuentas del área de ventas, sin que se le realicen arqueos sorpresivos.
- En cuanto al sistema de información y comunicación en la tienda entre colaborador, propietario y clientes los resultados son positivos para el funcionamiento del control interno constituyéndose en una fortaleza para el negocio.
- En supervisión y monitoreo existe debilidad en este componente sobre las evaluaciones al desempeño, deficiencias y en el control de las actividades.

Es necesario realizar una adecuada implementación y mejora continua al control interno y los diferentes procesos de las operaciones tomando en cuenta un plan de acción para mejorar las debilidades encontradas en la tienda.

En cuanto a las oportunidades de mejora para la implementación de COSO 2013 se concluye:

- El sistema COSO 2013, es una herramienta importante para establecer alternativas de mejoras a las diferentes debilidades encontradas en el análisis del control interno, el cual se lleva de manera empírica en tienda Mujer Virtuosa.
- Es necesario la implementación de los cinco elementos claves del sistema COSO 2013 de manera interrelacionada, para lograr mayor eficiencia en el proceso de control de manera que si la propietaria opta por tomar las mejoras en base a COSO para controlar las actividades diarias de la tienda, el grado de eficacia, al igual que la competitividad mejoran en su segmento de mercado femenino.

En relación a la propuesta de manuales de organización y funciones, y políticas de ventas para el buen funcionamiento de la tienda Mujer Virtuosa se concluye:

- Es importante contar con manual de organización y funciones, y políticas de ventas que establezca y defina claramente las actividades que se deben realizar y evitar un sobre cargo de responsabilidades hacia un trabajador, al igual que permita guiar al colaborador y futuros trabajadores de la tienda en las diferentes normas por la que está regida para un control eficaz y eficiente.
- A través de la información recolectada con el apoyo del propietario y el encargado del área de ventas, se pudieron identificar las actividades de las áreas y consolidar la información necesaria para elaborar los manuales que actualmente no existía de ningún manual en la tienda, por lo tanto, serán de gran utilidad para la organización del negocio.

El supuesto de investigación planteado si se cumple porque de acuerdo a los resultados el manual de organización y funciones, y políticas de ventas será de apoyo para el control eficiente y eficaz de la tienda.

12. RECOMENDACIONES

Al evaluar los resultados de la investigación realizada una vez formuladas las conclusiones derivadas, del análisis y discusión de los resultados, se emiten las siguientes recomendaciones:

- Realizar mejoras en el sistema de control interno en aquellos aspectos identificados en esta investigación, que muestran debilidades de acuerdo a la metodología de COSO 2013.
- Llevar a cabo de manera periódica un proceso de diagnóstico del control interno según COSO 2013 que le permita mejorarlo y actualizarlo de acuerdo a los cambios en el ambiente empresarial.
- Fomentar las competencias y capacitación en el área de ventas para el desarrollo y desempeño adecuado del colaborador en beneficio de una mayor productividad de las ventas.
- Crear un sistema de supervisión y monitoreo del sistema de control interno para el área de ventas, en la cual se ejerce la mayoría de las actividades y responsabilidades.
- Implementar los manuales de organización y funciones y de políticas de ventas propuestos en esta investigación, que permita guiar a la gerencia y colaborador en las funciones inherentes a cada cargo y en las políticas de ventas de la tienda.
- Mejorar el sistema de control interno mediante la creación de un manual de procedimientos con la finalidad de obtener una herramienta más de importancia para el correcto desempeño de las actividades y a su vez obtener mayor confiabilidad de la información que generan.
- Mantener un compromiso por parte del propietario y el colaborador de la tienda para cumplir con eficiencia y efectividad de las mejoras propuestas basadas en los lineamientos del control interno.
- A la universidad UNAN-Managua – FAREM-Estelí, seguir promoviendo investigaciones y participación de los estudiantes y emprendedores, en foros o capacitaciones para el fortalecimiento de los conocimientos en el control interno de las organizaciones.

- A estudiantes que elaboren futuras investigaciones, fomentar el desarrollo de las organizaciones con la implementación eficiente de un control razonable en sus operaciones, ya que el crecimiento de las empresas fortalece la economía del país.
- A los propietarios de las MIPYMES del sector económico de la ciudad de Estelí, considerar la implementación del sistema de control interno COSO 2013, que les permita la toma de decisiones más asertivas, así como detectar los procedimientos que no se están llevando con efectividad, permitiendo mejorarlos y dar solución a los problemas encontrados.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre Choix , R., & Rivera Martínez, J. L. (s.f.). *La importancia del estudio y evaluación del control interno*. Obtenido de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no72/55b_-_la_importancia_del_control_intermo_figurasx.pdf
- Aguirre Choix, R., & Armenta Velazque, C. E. (2012). *La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas*. México: Revista El Buzón de Pacioli. Obtenido de www.itson.mx/pacioli
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. Ciudad de México: Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736. Obtenido de https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Corrales Salmerón., A. R., & Vanegas López, M. D. (2021). “Control de inventario basado en las cantidades máximas y mínimas, del área de materias primas para planta procesadora de alimentos balanceados de empresa Cargill de Nicaragua S.A. León: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León . Obtenido de <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/8737/1/245910.pdf>
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>
- Gan, F., & Triginé , J. (2012). La evaluación del desempeño individual. En *Manual de instrumento de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos. Albasanz. Obtenido de https://books.google.com.ni/books?id=gTRoFsGl_0EC&printsec=frontcover&dq=evaluacion+del+desempe%C3%B1o&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjbuMKj59j7AhW4TDABHSNcCbUQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q&f=false
- Koontz. , H., & Weihrich, H. (1999). *Administración una perspectiva global* (12 ed.). (2. McGraw Hill, Ed., & F. J. Enrique Palos Baéz, Trad.) Ciudad de México, México: Harla. México. Obtenido de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Torres, B., & Eufemio, M. (2021). *Supervisión laboral y su influencia en la calidad del servicio - PROSEGURIDAD S.A*. Pimentel – Perú: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8943/Bayona%20Torres%20C%20Marco%20Eufemio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Aceituno Romero, M. (2017). *Evaluación de la Relación entre de Imagen de la Tienda y Experiencia de Marca .Un Estudio empírico sobre tiendas Adidas*. Santiago: Universidad de Chile. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144292/Aceituno%20Romero%20Mabel.pdf?sequence=1>
- Acosta, Y. V. (Noviembre de 2021). *Claves para el control de tus ventas en línea*. Obtenido de <https://www.tiendanube.com/blog/mx/control-de-ventas/>
- Aguirre Machado, A., & Arteta , R. (Enero de 2021). *Análisis del control interno para la mejora del desempeño laboral de la empresa Construnica en la ciudad de esteli primer semestre 2020*. Esteli: Facultad Regional Multidisciplinaria UNAN-FAREM-Estelí.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Chiclaya. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Magroveje. Obtenido de https://books.google.com.ni/books?id=uRf11b44BjEC&pg=PA175&dq=Comportamiento+Organizacional,+tramo+de+cont&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiau_XYtIz8AhW_STABHRNjCnEQ6AF6BAgEEAI
- Arcia Santamaría, D. C., Leiva Bravo, P. F., & Prado García, M. J. (2016). *Estrés ansiedad y desempeño laboral en trabajadores de la Empresa empaques y productos plásticos de Nicaragua durante el primer semestre del año 2016*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/10378/1/9142.pd>
- Argulló, J. R. (2015). *Prevención de riesgos laborales ,nivel Básico* (Paraninfo, SA ed.). Madrid ,España: Paraninfo. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id>
- Auditool. (08 de Septiembre de 2014). *Red Mundial de Conocimiento para Auditoría y Control Interno*. Obtenido de <https://www.auditool.org/socios/directorio-de-socios>
- Auditoria Superior de la Federación. (2014). *Marco Integrado de Control Interno*. Secretaria de la Fundación Pública. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_mex_ane_101.pdf
- Berghe, E. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI* (4ta ed.). Bogotá, Colombia: Biblioteca Nacional de Colombia. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=9sS4DQAAQBAJ&pg=PT135&dq=como+debe+ser+los++procedimientos+para+realizar+las++de+sus+colaboradores+de+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjQ-Yuswtn7AhWtmYQIHcA-B58Q6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=como%20debe%20ser%20los%20%2>

- Cano Plata, C. A. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano . Obtenido de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Cárdenas Molina , I. (2015). *El Manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato ,Provincia de Tungurahua*. Ambato -Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>
- Caro, M. F. (2014). *Proyecto de inversión :Tienda de Ropa Femenina*. UNCUYO (universidad nacional de cuyo). Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/6697/caro-tesisfce.pdf
- Castellón, S. A. (2015). *Efectividad de los Procedimientos de Control Interno que se aplican en las áreas de administración y contabilidad en la Empresa Agrícola "Jacinto López" S.A. del municipio de Jinotega durante el año 2014*. Matagalpa: Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa, UNAN-Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/1762/1/5320.pdf>
- Castillo, M. A. (2019). *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing, Volumen 8*. Madrid (España: Editorial del Economista. Obtenido de https://books.google.com/books/about/Diccionario_de_Direccion_de_Empresas_y_M.html?id=MQBedTg_CrIC
- Castro Valdivia , R. M. (2015). *Incidencia de las Políticas de Ventas y Cobranza en la Rotación de clientes de la Empresa*. Matagalpa: Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/5285/1/5699.pdf>
- Chávez Saballos , S. A., & González Rivera, W. J. (2014). *Procesos Organizacionales que inciden en la estructura organica :Diseño organizacional*. Managua: Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua , Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/3594/1/3073.pdf>
- Chiavenato , I. (2001). *Administración ,Teoría ,proceso y práctica* (Tercera edición ed.). California: City University of Los Angeles ,California. Obtenido de https://books.google.com.ni/books?id=iyc3PQAACAAJ&dq=adminstracion,+proceso+administrativo+chiavenato&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj2_6iV0438AhWKTTABHfdZBHMQ6AF6BAgEEAI
- Chiavenato, I. (2007). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Segunda edición ed.). (d. B. Ricardo A, Ed.) Ciudad de México, México, DF México: Instituto Tecnológico y de Estudios. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf

- Chiavenato, I. (s.f). *Administración de recursos humanos- El capital humano*. LIMA, PERÚ: UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS. Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1323/ALMEIDA%20-%20RUIZ%20-%20ROMERO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chinchilla, W. S. (2017). *Teoría del control: Control, SCI y Auditoría*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=eSejDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=libro+de+walter+chinchilla+2017&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjfIOSzpkD8AhV7RTABHSyaDnEQ6AF6BAgIEAI>
- Clifton , D., & Harter, J. (2020). *El líder: Descubre tus fortalezas*. Barcelona-España: Reverte, S.A. Obtenido de Recuperado de www.revertemanagement.com
- Comisión Técnica de los OCEX. (9 de Noviembre de 2021). *Comunicación de las deficiencias en el control interno*. doi:NIA-ES-SP 1265
- Coopers y Lybrand. (1997). Los nuevos conceptos del control interno. En C. y. Internos. Madrid: Díaz de Santos S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=335uGf3nusoC&pg=PA28&dq=Integridad+y+Valores+%C3%A9ticos+concepto&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiqs4rL2Zj7AhWtTTABHhAxA2gQ6AF6BAgMEAI#v=onepage&q=Integridad%20y%20Valores%20%C3%A9ticos%20concepto&f=false>
- Coral Panduro, C. L. (2019). *El proceso del desarrollo de personal y la satisfacción laboral en la red de salud*. Tingo María - Perú: Universidad Nacional Agraria de la selva . Recuperado el 30 de Noviembre de 2022, de https://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1402/CLCP_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Delgado, A. F. (2014). *Gestión y control administrativo de las operaciones de caja*. España: ELEARNING S.L. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=p3xXDwAAQBAJ&pg=PA93&dq=control+de+efectivo+de+caja&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwis0p7b-rH7AhX3ibAFHSFqAdkQ6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=control%20de%20efectivo%20de%20caja&f=true>
- Delgado, M. S. (2014). *Administración 1, serie integral por competencias*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria. S.A de C.V. Obtenido de <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074389449.pdf>
- Díaz Castillo, D. S. (2020). *Propuesta de manual de organización para mejorar el desempeño laboral del desempeño de la clínica odontológica de la facultad de Ciencias Médicas de la UNAN-Managua*. Managua: UNAN-Managua .

- Díaz Valenzuela , O. (2015). *La Administración en el deporte ,Estrategias de administración ,dirección ,planeación y mercadotecnia para la organizaciones deportivas*. México: Paidotribo. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=X1ORDwAAQBAJ&pg=PP1&dq=La+Adminis+traci%C3%B3n+en+el+deporte+,+Estrategias+de+administraci%C3%B3n+,+direcci%C3%B3n+,+planeaci%C3%B3n+y+mercadotecnia+para+la+organizaciones+deportivas&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiAmZCJ1438AhUKRDA>
- Dirección y Gestión de Empresas. (2008). *Comunicación interna*. España: Vértice S.L. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=58mgFXs6jX8C&pg=PA1&dq=que+es+comun+icacion+interna&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjqk8v3nMD7AhXaZTABHR-tD4IQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=que%20es%20comunicacion%20interna&f=false>
- E. B., & F. F. (2009). *Organización de Empresas*. México: Facultad de Contaduría y Administración. Obtenido de file:///C:/Users/HP/Downloads/organizacion-de-empresas_enrique-franklin.pdf
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna* (Segunda edición ed.). (A. d. Sierra, Ed.) Bogotá, Bogotá, Colombia: Biblioteca Nacional de Colombia. Recuperado el Noviembre de 2022, de <https://books.google.com.ni/books?id=psK4DQAAQBAJ&pg=PT45&dq=para+la+ide+ntificaci%C3%B3n+y+an%C3%A1lisis+de+los+riesgos+que+se+relacionan+con+el+l+ogro+de+los+objetivos+la+administraci%C3%B3n+debe+cuantificar+su+magnitud,+p+royectar+su+probabilidad+sus+posi>
- Estupiñán Gaitán, R. (2021). *Control Interno y Fraudes :anàlisis de informe COSO I,II y III con base en los ciclos transaccionales* (Bogotá,octubre del 2021 ed.). (C. G. Castro, Ed.) Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones S.A.S. Obtenido de [https://books.google.com.ni/books?id=fk5hEAAAQBAJ&pg=PR4&dq=Estupi%C3%B3n+Gait%C3%A1n+\(2021\)&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwipyJz484r8AhUgRjABHSF4CXsQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=Estupi%C3%B3n%20Gait%C3%A1n%20\(2021\)&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=fk5hEAAAQBAJ&pg=PR4&dq=Estupi%C3%B3n+Gait%C3%A1n+(2021)&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwipyJz484r8AhUgRjABHSF4CXsQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=Estupi%C3%B3n%20Gait%C3%A1n%20(2021)&f=false)
- F.Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert,JR, D. (2006). *Administración* (sexta edición ed.). México: Universidad Panamericana. Obtenido de https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf
- Franklin Finconwsky , E. B. (2009). *Organización de empresas* (Tercera adición ed.). México: Universidad Autonoma de México. Obtenido de

<https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>

Galaz , Y., & Ruiz , U. (2015). *COSO ,Marco de referencia para la implementación ,gestión y control de un adecuado sistema de control interno*. México: Deloitte. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>

Gallardo, E. (2013). *Fundamentos de Organización*. Obtenido de Microsoft PowerPoint - Organización [Modo: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/191621/fundamentos_organizacion_vfinal-5334.pdf

Gámez Maldonado, J. D., & Martínez Ortiz , B. M. (2017). *Inversión, Crecimiento Y Desarrollo de la Economía de Nicaragua* . Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua ,Managua, Managua . Managua: UNAN-Managua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/5177>

García Canal, E., Rialp Criado, A., & Rialp Criado, J. (2007). *Inversiones en tic de estrategias de crecimiento*. Centre d'Economia Industrial. Obtenido de <http://cei.uab.es>

García Hanson , J., & Salazar Escobar , P. (2005). *Métodos de Administración y Evaluación de Riesgo*. Universidad de Chile. Chile: Negocios Universidad de Chile. Obtenido de https://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/garcia_j2/sources/garcia_j2.pdf

González, C. M. (3 de Julio de 2018). *El manual de políticas*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos29/manual-politicas/manual-politicas>

Guevara, D. S. (2021). *Implementación de los sistemas de control en la facturación y cobranzas de la empresa Rent a Car San José*. Piura: Universidad de Piura, Facultad de Ciencias Económicas Empresariales. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5140/TSP_AE_2110.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández Orosco, C. (2007). *Análisis Administrativos , Técnicas y Métodos*. San José Costa Rica: EUNED ,Universidad Estatal A Distancia. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=Bptc1C9T8ioC&pg=PR6&dq=Hern%C3%A1n+de+Orozco+2007&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiThs7mwK38AhXVRjABHdV5A3IQ6AF6BAGCEAI>

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de Mexico: Interamericana Efecutores S.A. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Hernández, M. I. (2022). *La gestión de recursos humanos en el centro de la responsabilidad social de las organizaciones*. Madrid: Universidad Pontificia . Obtenido de https://books.google.com.ni/books?id=xe92EAAAQBAJ&pg=PA6&dq=La+gesti%C3%B3n+de+recursos+humanos+en+el+centro+de+la+responsabilidad+social+de+...&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjDp_6Kua38AhWKgoQIHbo3CtYQ6AF6BAgGEAI
- Hislop Martínez, A. J., & Urroz Delgadillo, G. C. (2021). *Organización, Comportamiento organizacional, Personalidad*. Managua . Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/17365>
- Horngren , W. T., Bamber, L. S., & Horngren , C. T. (2013). *Contabilidad, Quinta Edición*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=mRx5DafOaE8C&pg=PA313&dq=control+de+cuentas+por+cobrar&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiDzcyf87D7AhUIRzABHQAMAJ oQ6AF6BAgEEAI#v=onepage&q=control%20de%20cuentas%20por%20cobrar&f=false>
- IGER. (2017). *Organización y Administración 1*. Guatemala: Instituto Guatemalteca de Educación Radiofónica ,IGER. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=yf1QDwAAQBAJ&pg=PP3&dq=iger+2017+organizaci%C3%B3n+y+administraci%C3%B3n+1&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiMjvOfsJD8AhV8bTABHcnIC3sQ6AF6BAgIEAI>
- Iranzo Enguíanos , M. (2017). *Análisis Descripción y Valoración de trabajo en la organizacion*. Madrid: Universidad pontificia de Comillas ICADE-ICAI. Obtenido de <https://www.google.com/search?q=An%C3%A1lisis+Descripci%C3%B3n+y+Valoraci%C3%B3n+de+trabajo+en+la+organizacion>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración , una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta edición ed.). México: University of California ,Los Angeles -University of San Francisco. Obtenido de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo 618. (19 de Abril de 2007). *Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo*. (L. A. NACIONAL, Ed.) Recuperado el 2022, de [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/16624DBD812ACC1B06257347006A6C8C?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/16624DBD812ACC1B06257347006A6C8C?OpenDocument)
- Ley N° 681. (2015). *Normas técnicas de control interno (NTCI)*. Obtenido de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/3133c0d121ea3897062568a1005e0f89/752bf68fc53a51b6062584ff0052248a?OpenDocument#:~:text=Las%20NTCI%20constituyen%20el%20marco,de%20sus%20Sistemas%20de%20Administraci%C3%B3n.>

- López , B., & Ruiz, P. (2001). *La esencia del Marketing*. En M. Andreu. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya, SL (UPC). Obtenido de https://books.google.com.ni/books?id=ug5KmUKetnUC&pg=PA277&dq=Para+identificar+y+evaluar+a+los+competidores+actuales+y+potenciales:+sus+objetivos,+1%C3%ADneas+de+productos,+precios&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi4j_qIwfl7AhURTABHQAFDK4Q6AF6BAgDEAI
- López, V. E. (2020). *Revisión Documental en el Proceso de Investigación*. Obtenido de <https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>
- Lozada, J. (S.F). *Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria*. Obtenido de file:///C:/Users/j2/Downloads/Dialnet-InvestigacionAplicada-6163749.pdf
- Luna, O. F. (2018). *Vademecum Contralor*. Lima: Instituto de Investigaciones en Accountability y Control. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=5pGhQzPY6tcC&pg=PA119&dq=monitoreo+de+control+interno&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiYsMShibb7AhUPSjABHfEgDHMQ6AF6BAgMEAI#v=onepage&q=monitoreo%20de%20control%20interno&f=false>
- Luna, Y. B. (2012). *Auditoría integral: normas y procedimientos*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de https://books.google.com.ni/books?id=YsS4DQAAQBAJ&pg=PT2&dq=luna,+yanel+blanco+auditor%C3%ADa+integral:+normas+y+procedimientos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiHgqS_qej7AhU3TTABHQs4BtwQ6AF6BAgGEAI
- Martínez Martínez , I. J. (2005). *La comunicación en el punto de venta, Estrategias de comunicación en el comercio real y on line* (primera edición ed.). Madrid: ESIC. doi:<https://books.google.com.ni/books?id=DD5tNeMJW1AC&pg=PA142&dq=importancia+del+merchandising&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi38pvehrj7AhU4QTABHRFoB9UQ6wF6BAgDEAE#v=onepage&q=importancia%20del%20merchandising&f=false>
- Martínez, R. G. (S.f). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. Qualpro Consulting. Obtenido de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Mendoza Zamora, W. M. (2018). *El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público* (Vol. 4). Ecuador: Universidad Estatal del Sur de Manabí. Obtenido de file:///C:/Users/j2/Downloads/Dialnet-ElControlInternoYSuInfluenciaEnLaGestionAdministra-6656251%20(2).pdf
- Míñope Chávez , R. D. (2018). *Gestión de Personal en Control de Asistencia y Permanencia del Personal Administrativo del Ministerio Público - Distrito Fiscal Lambayeque*. Perú: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32551/mi%C3%B1ope_c
hr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32551/mi%C3%B1ope_c
hr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Nicolás Guadalupe, J. E. (2015). *Causas de mortalidad de las micros y pequeñas empresas*. Centro Universitario UAEM Texcoco. Ciudad de México: Universidad Autónoma Del Estado De México. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx>

Ñaupás Paitán, H., & Valdivia Dueña, M. R. (2018). *Metología de la investigación ,cuantitativa -cualitativa y Redacción de la tesis*. Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf

O. P. D. Servicios de Salud Jalisco. (10 de Junio de 2011). *Guía Técnica para Elaborar Organigramas*. Obtenido de https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/domp003-d2_003_guia_tecnica_para_elaborar_organigramas.pdf

Orozco, S. E. (2015). *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en COPROABAS JINOTEGA*. Matagalpa: UNAN-FAREM. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

Pacheco Sandoval, C. I., & García Carrillo, D. V. (2009). *Elaboración y propuesta de un manual interno Administrativo*. León: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-León. Obtenido de <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/handle/123456789/5521>

Ramos Huancani, W. (2018). *Manual de Funciones y Procedimientos en la estructura de la empresa*. La Paz . La Paz -Estado Plurinacional de Bolivia: Universidad Mayor San Andrés. Obtenido de <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281>

Red Global en Auditoría y Control Interno [AUDITOOL]. (8 de Septiembre de 2014). <https://www.auditool.org/blog/contrprincipio1decosoIII demuestra compromiso con la integridad y los valores eticos>. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno>

Rivera Camino, J., & Garcillán López, M. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.ni/books?id=F3uUEAAAQBAJ&pg=PT257&dq=por+que+e
s+importante+la+definicion+de+la+mision+de+la+empresa&hl=es&sa=X&ved=2ahU
KEwjwrKWx0Kv8AhVxsjEKHWR_A3AQ6AF6BAgJEA1](https://books.google.com.ni/books?id=F3uUEAAAQBAJ&pg=PT257&dq=por+que+e
s+importante+la+definicion+de+la+mision+de+la+empresa&hl=es&sa=X&ved=2ahU
KEwjwrKWx0Kv8AhVxsjEKHWR_A3AQ6AF6BAgJEA1)

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Ciudad de México: Pearson Educación. Octava edición. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp->

content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf

Saavedra R, M. S. (2001). *Elaboración de tesis profesionales*. México: Pax México, Lib Carlos Césarman ,S.A. Obtenido de https://books.google.com.ni/books?id=WHWsH4-1AKAC&printsec=frontcover&source=gbs_vpt_reviews

Salazar Cajas, E. M., & Villamarín Álvarez, S. M. (2011). *Diseño de un sistema de control interno para la empresa Sanbel Flowers Cía.Ltda*. Latacunga: Universidad tecnica de cotopaxi. Obtenido de <https://docplayer.es/6682586-Universidad-tecnica-de-cotopaxi.html>

Schlemenson , A. (2014). *Análisis Organizacional en Pymes y empresas de familia*. (D. Maldonado, Trad.) Buenos Aires :Granica, Granica, Buenos Aires: Management. Obtenido de <https://books.google.com/books?id=tf0VAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=schlemenson++en+el+an%C3%A1lisis+organizacional+pdf&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiWvvu0mqD8AhXVRDABHUKICnQQ6AF6BAgDEAI>

Soto Jaramillo, G. J., & Restrepo Escobar, S. L. (2020). *Gerencia de ventas*. Medellín: EAFIT. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=UH4iEAAAQBAJ&pg=PT275&dq=que+informacion+se+obtiene+del+cliente+con+una+buena+comunicacion&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwizlbPeucD7AhVzmIQIHfyiD5sQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q&f=false>

Stein, E., Tommasi, M., & Echeberría, K. (2006). *La política de las políticas públicas*. New York Avenue,NW: Harvard University-Planeta. Obtenido de http://www.catedras-bogota.unal.edu.co/catedras/gaitan/2013-II/gaitan_2013_II/lecturas/LaPol%C3%ADticaDelasPol%C3%ADticasP%C3%BAblicasInformeBid06.pdf

Stephen P. , R., & Coulter, M. (2005). *Administración. Octava edición*. Ciudad de México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf>

Torres, J. I. (2011). *La Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los Resultados del Rendimiento de los Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA de la Ciudad de Ambato en el año 2.010 (tesis de pregrado)*. Ambato,Ecuador: Universidad Técnica De Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

UNIR , Universidad Internacional de la Rioja. (29 de junio de 2022). Obtenido de <https://mexico.unir.net/economia/noticias/estructura->

empresarial/#:~:text=Se%20entiende%20por%20estructura%20empresarial,y%20su%20funcionamiento%20en%20general

Vite, H. R. (2009). *Descripción de puestos* . Idalgo : Universidad Autónoma del Estado de Idalgo . Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/19793/lectura-descipcion-puestos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

14. ANEXOS

14.1 Anexo 1. Entrevista a propietaria.



Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM -Estelí

Entrevista dirigida a propietaria de la tienda Mujer Virtuosa

Somos estudiantes de la universidad de la Universidad UNAN -FAREM -Estelí pertenecemos al departamento de Ciencia Económicas, actualmente estamos realizando una entrevista sobre la importancia del control interno y la implementación de un manual de organización y funciones y de políticas de venta. Requerimos de su participación para contestar el siguiente cuestionario. De antemano, agradecemos su colaboración, la información será utilizada únicamente con fines académicos.

I. Datos generales

Nombre del propietario: _____

Edad: _____

Nivel de escolaridad: _____

Razón social de su negocio: _____

Años de funcionamiento del negocio: _____

Nº de trabajadores del negocio: _____

II. Control interno:

Componentes del control interno

1. ¿Qué conocimientos tiene acerca de los componentes del control interno?

- **Ambiente de control**

2. ¿Con respecto al ambiente de control cual o cuales de los siguientes factores o elementos del ambiente de control interno la gerencia lleva a cabo o promueve? si lo realiza de qué manera lo hace?

- Compromiso por la integridad y valores éticos.
- Supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.
- La gerencia establece, la estructura, forma de reportar las actividades y deja muy claro. la autoridad y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.
- De qué manera la gerencia demuestra un compromiso en atraer, desarrollar y retener colaboradores competentes, para poder alcanzar sus objetivos.
- Fomenta las competencias, conocimientos y habilidades que debe poseer el personal.
- Tiene definida una filosofía administrativa y estilo de operación.

3. ¿De qué manera considera que los ambientes de control interno establecidos en la tienda inciden en los siguientes aspectos?

- Estructuración y desarrollo de actividades del negocio.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Organización y desarrollo del personal.
- Compartir y comunicar valores y creencias.
- Toma de conciencia de la importancia del control por parte del personal.

- **Evaluación de riesgo**

4. ¿La organización especifica objetivos?

5. ¿Qué tipo de control usa para salvaguardar sus bienes y recursos? ¿Qué riesgos considera que tiene?

6. ¿Qué estrategia usa usted para mantener ventaja ante la competencia? ¿Qué riesgo considera que tiene?

7. ¿Qué normativas pone en prácticas para construir y conservar su imagen en la tienda?
¿Qué riesgo considera que tiene?
8. ¿Cómo evalúa el crecimiento que ha tenido en su negocio? ¿Qué riesgo considera que tiene?
9. ¿Cuáles son los riesgos laborales que ha identificado en el negocio, que tipo de procedimientos o medidas emplean para reducir dichos riesgos?

• **Actividades de control interno**

10. ¿Sobre qué aspectos de su negocio realiza control interno?
11. ¿Con qué normas de control interno cuenta la tienda?
12. De qué manera lleva a cabo el control interno de:
 - Control de efectivo.
 - Control de inventario.
 - Control de compras y entregas.
 - Control de ventas y cuentas por cobrar.
 - Control de persona.
13. ¿Qué estrategia utiliza para vender mercadería pasada de moda?
14. Cómo valora las condiciones de exhibición de su negocio tanto a lo interno como externo de su negocio en (Merchandising).
15. ¿la organización se apoya de la tecnología para contribuir al control interno? Explique
16. ¿Qué actividades de control tiene definidas la tienda a través de políticas (políticas de contratación etc.) que establecen lo que se espera procedimiento que ponen dichas políticas de acción? Explique.
17. ¿De qué manera tiene definidas las funciones (las orienta de manera oral o de manera escrita, dispone de manuales administrativos) que debe realizar usted como gerente y la que deben realizar sus colaboradores de acuerdo al puesto de trabajo? Explique

18. ¿De qué manera orienta a sus colaboradores los procedimientos necesarios para realizar cada una de sus funciones? Explique.
 19. ¿Existen mecanismos formales para la revisión y actualización de los procedimientos en función de las actividades de la tienda? Explique.
 20. ¿Tiene establecido en que aspectos usted toma las decisiones y en cuales las toma su colaborador de la tienda? Explique.
 21. ¿Dispone de políticas de venta definidas de manera formal en su negocio? ¿Si dispone sobre qué aspectos ha definido las políticas? ¿Si no dispone de políticas de venta porque las considera o porque no las considera necesarias?
- **Sistema de información y comunicación**
 22. ¿Cómo se informa sobre ropa y productos en tendencia?
 23. ¿La gerencia obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno? ¿Qué tipo de información?
 24. ¿La gerencia comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno? Explique.
 25. ¿De qué manera tiene establecido la forma de comunicación con los colaboradores? Explique.
 - **Supervisión y monitoreo**
 26. ¿Cómo se realizan las actividades de monitoreo? Explique.
 27. ¿Con qué regularidad revisa la existencia de excesos o daños en la cantidad de mercadería? Explique.
 28. ¿La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a los responsables? Explique.
 29. ¿En qué aspectos considera que tiene debilidades en el control de las actividades de su negocio?

III. Manuales administrativos

30. ¿Conoce la importancia de los manuales administrativos?

31. ¿Cuentan con manuales administrativos en el negocio? ¿Si no tiene, cuáles serían los propósitos de contar con manuales administrativos?

- **Organización, análisis y descripción de puesto**

32. ¿Cuántos puestos de trabajo hay en su negocio?

33. ¿Cómo está dividido el trabajo en su establecimiento? ¿Por unidades, sectores, divisiones, áreas, gerencias, direcciones o secciones?

34. ¿Considera que su negocio se debe estructurar de alguna manera? explique su respuesta.

35. ¿La contratación de personal la realiza formalmente a través de un contrato o de forma verbal?

36. ¿Describa las condiciones y herramientas de trabajo de cada una de las diferentes áreas?

- **Manual de organización de Funciones**

37. ¿Cuál considera usted que sería la importancia de contar con un manual de funciones en la tienda Mujer Virtuosa?

38. Estructura del manual:

Antecedentes históricos: Describa los antecedentes históricos del negocio.

Legislación o base legal: ¿Cuáles son los requisitos legales que se deben cumplir para el funcionamiento del negocio?

Atribuciones: Describa las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer.

Estructura orgánica: Proporcione el organigrama del negocio.

Misión: Proporcione la misión del negocio.

Funciones: Describa las funciones de las áreas en que se encuentra estructurado el negocio.

Descripción de puestos: Proporcione la siguiente información de la descripción de los puestos existentes en el negocio.

A. Identificación:

- Nombre del puesto
- Número de plazas
- Ubicación (física y administrativa)
- Ámbito de operación

B. Relaciones de autoridad

- Jefe inmediato
- Subordinados directos
- dependencia funcional

C. Propósito del puesto

- funciones generales
- funciones específicas
- responsabilidad

D. Comunicación

- Ascendente
- Horizontal
- Descendente
- Externa

E. Especificaciones

- Conocimientos
- Experiencia
- Iniciativa
- Personalidad

39. ¿Cuáles son los requisitos físicos o intelectuales que deben poseer los aspirantes al puesto?
40. ¿En su establecimiento se trabaja de manera centralizada o descentralizada y de quienes toman las decisiones?

- **Manuales de políticas de venta**

41. ¿Cuáles son las políticas de venta que tiene establecidas en su tienda?
42. ¿Conoce los gustos y preferencias de sus clientes según sus necesidades para estar satisfecho con el producto o servicio que ofrece la tienda Mujer Virtuosa?
43. ¿Porque considera que sería importante contar con un manual de políticas de ventas en su negocio?
44. ¿Sobre qué aspectos considera que deberían establecer políticas de venta en su negocio?
45. ¿Qué políticas tiene la tienda de acuerdo a los siguientes aspectos:
 - Tipos de pagos que acepta
 - Políticas que tiene en descuentos
 - Condiciones que tiene para las devoluciones y cambios de productos
 - Políticas de envíos
 - Crédito

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

14.2 Anexo 2. Entrevista a colaborador



Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM -Estelí

Entrevista dirigida a encargada del área de ventas de la tienda Mujer Virtuosa

Somos estudiantes de la universidad de la Universidad UNAN -FAREM -Estelí pertenecemos al departamento de Ciencia Económicas, actualmente estamos realizando una entrevista sobre la evaluación del control interno y la implementación de un manual de organización y funciones, y política de venta. Requerimos de su participación para contestar el siguiente cuestionario. De antemano, agradecemos su colaboración, la información será utilizada únicamente con fines académicos.

I. Datos generales

Nombre de la colaboradora: _____

Edad: _____

Nivel de escolaridad: _____

Tiempo de trabajar en la tienda: _____

II. Control interno

1. ¿Cuenta con la capacidad para elaborar inventarios, en caso que se le autorice elaborarlo sola?

2. ¿Qué tipos de control interno se utiliza en la tienda?

- **Ambiente de control**

3. Cómo valora el ambiente de control con respecto a lo siguiente:

- Formación de valores éticos.

- Supervisión y desarrollo de actividades.
 - Claridad de sus responsabilidades.
 - Capacitación para adquirir los conocimientos y habilidades que debe poseer para desempeñarse en su puesto.
- **Evaluación de riesgo**
 4. ¿La gerente le ha dado a conocer cuáles son los tipos de riesgos que pueden existir en las distintas actividades desarrolladas en el negocio?
 5. ¿Qué estrategia usa usted para mantener activa la clientela?
 6. ¿De qué manera cuida usted la imagen que conserva la tienda, cómo?
 7. ¿Alguna vez ha sufrido algún tipo de riesgo laboral al momento de realizar sus tareas?
 8. ¿La empresa ha implementado procedimientos o medidas para reducir dichos riesgos?
 9. Actividades de control interno
 10. ¿Sobre qué aspectos del negocio es responsable usted de controlar?
 11. ¿Le han proporcionado algunas normas para llevar a cabo los controles? ¿De qué manera realiza los controles?
 12. De qué manera participa usted en el control interno de:
 - Control de efectivo.
 - Control de inventario.
 - Control de compras y entregas.
 - Control de ventas y cuentas por cobrar.
 - Control de personal.
 13. ¿Qué actividades realiza para vender la mercadería que está en almacén?
 14. ¿Cómo valora las condiciones y exhibición de su negocio tanto a lo interno y externo de su negocio (Merchandising)?
 15. ¿Qué tipo de políticas de venta se implementan en el negocio?

16. ¿De qué manera tiene definidas las funciones (las orienta solo de manera oral o de manera escrita, dispone de manuales administrativos) que debe realizar?
 17. ¿De qué manera le orienta su jefe inmediato los procedimientos necesarios para realizar cada una de sus funciones?
 18. ¿En qué aspecto supervisa la gerente las actividades que realiza?
 19. ¿Está autorizada para a facturar mercadería de compra y venta en la tienda?
 20. ¿Está autorizada para dar crédito? ¿Qué normas éticas y de comportamiento le exige la tienda Mujer Virtuosa?
 21. ¿Qué actividades del negocio considera que no se está controlando?
- **Sistema de información y comunicación**
 22. ¿A qué información del negocio tiene acceso? ¿considera que tiene otro tipo de información para desarrollar su trabajo además de la que le proporcionan?
 23. ¿Se apoya en la tecnología para realizar algún tipo de en las actividades que realiza explique?
 24. ¿Cómo valora la comunicación que existe con la gerencia con respecto a las distintas actividades que se realizan en el trabajo?
 25. ¿Cómo se considera que es su relación con los clientes más frecuente de las tiendas?
 26. ¿De qué manera se controla las actividades que usted realiza en el negocio?
 27. ¿Se evalúa su desempeño en la tienda mediante algún mecanismo que a usted le hayan dado a conocer con anticipación?
 28. ¿Cómo recibe comunicación por parte de la gerencia?
 - **Supervisión y monitoreo**
 29. ¿Cómo se realizan las actividades de control y monitoreo en las actividades que usted realiza? Explique.
 30. ¿Con que regularidad revisa la existencia de excesos o daños en la cantidad de mercadería? Explique.

31. ¿Han realizado algún tipo de evaluación sobre deficiencias de control interno en las actividades del negocio? Explique
32. ¿En qué aspectos considera que tiene debilidades en el control de las actividades del negocio?

III. Manuales Administrativos

33. ¿Por qué considera que son importantes los manuales administrativos?

- **Organización, análisis y descripción de puesto:**

34. ¿Con respecto a que tareas toma de decisiones, acude a su jefe inmediato o usted es quien toma las decisiones?
35. ¿Tiene conocimientos sobre la misión del negocio?
36. ¿Qué condiciones y herramientas de trabajo utiliza para el cumplimiento de sus funciones en el negocio?
37. ¿Se siente comprometido e identificado con sus labores diarias y de qué manera?
38. ¿Qué tipo de inducción (orientación) recibió al momento de iniciar su relación laboral en el negocio?

- **Manual de organización y funciones**

39. ¿Cuál considera usted que sería la importancia de contar con un manual de funciones en la tienda Mujer Virtuosa?
40. ¿Recibe supervisión por parte de su jefe (propietaria)?
41. ¿Le exigen algún tipo de requisitos físicos o intelectuales para ejercer sus funciones en el puesto?
42. Estructura del manual:

Descripción de puestos: Proporcione la siguiente información de la descripción de los puestos existentes en el negocio.

Identificación y relaciones:

A-Identificación

- Nombre del puesto
- Número de plazas
- Ubicación (física y administrativa)
- Ámbito de operación

B-Relaciones de autoridad

- Jefe inmediato
- Subordinados directos
- Dependencia funcional

Propósito del puesto: ¿Cuál es objetivo o propósito principal de su puesto de trabajo?

¿Cuáles son las funciones generales y específicas que se desarrollan en su puesto?

Funciones generales:

Funciones especiadas:

Responsabilidad: ¿Qué tipo de responsabilidades mantiene presente como empleado del negocio?

Comunicación:

- Ascendente
- Horizontal
- Descendente
- Externa

Especificaciones:

Conocimientos: ¿Qué tipo de estudios, conocimientos y experiencia es necesario para el desempeño de su trabajo?

¿Cuáles? ¿Mencione las habilidades que se requieren para el cumplimiento de sus tareas?

- **Manual de políticas de ventas**

43. ¿Existe algún manual o documento que contenga las políticas de venta que debe realizar? ¿lo considera necesario para la realización de su trabajo? Justifique
44. ¿Mencione los aspectos considera que deberían establecer políticas de venta en su negocio?
45. ¿Describa prácticas de negocio/cliente?
46. ¿Describa condiciones comerciales con proveedores?
47. ¿Describa políticas que ayudan minimizar los riesgos en las finanzas?
48. ¿Que con que políticas cuenta la tienda de acuerdo a precios y promociones
49. ¿Mencione las políticas que se le han dado a conocer en cuanto a devoluciones

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

14.3 Anexo 3. Guía de observación



Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM –Estelí

En esta guía de observación se abordará la evaluación del desempeño del control interno en la tienda Mujer Virtuosa donde se verifica el cumplimiento del manejo utilizado de los componentes de control interno que se debe poner en práctica a diario en el área de venta, a fin de asegurar que esta observación se realice desde parámetros pertinentes, que faciliten una adecuada confiabilidad y validez de la medición, para abordar esta temática.

Guía de observación		
N.º	Indicadores	Valoración
	Ambiente de control	
1	Se brinda atención al cliente con confianza y respeto.	
2	Se supervisan todas las actividades que realiza la colaboradora en la tienda.	
	Evaluación de riesgo	
3	Se observa debilidad en la zona geográfica de la tienda.	
4	Se ofrece productos de calidad, una de la estrategia que ponen en práctica en tienda para conservar su imagen.	
5	Se ingresa a diario mercadería y productos nuevos.	
	Actividades de control	
6	Existe un área de caja adecuada	
7	Los registros de control de entrada y salida se llevan a través de cuaderno.	

8	Apoyo del marketing publicitario, donde se realiza actividades, y promociones donde se oferta la mercadería en estanterías.	
9	Se observa una debilidad en la aplicación de Merchandising.	
10	Se observa si se cuenta con manuales.	
11	Se observa eficiencia y eficacia en las operaciones y confiabilidad de las actividades definidas en la tienda.	
12	Se cuenta con un sistema de facturación que respalde las ventas realizadas.	
	Sistema de información y comunicación	
13	Los clientes reflejan confianza al comunicarse con la colaboradora y propietaria de la tienda.	
14	Se observa que se les da información adecuada a los clientes.	
	Supervisión y monitoreo	
15	Se observa control de seguridad en el área física de la tienda.	

14.4 Anexo 4. Sistematización de la entrevista

Código de categoría y sub categoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Análisis de resultado
1 1.2 d)	Objetivos específicos	Y. López	Como objetivo es crecer como tienda, crecer como profesionales, abrir una sucursal céntrica, llevar la contabilidad digitalizada, atraer nuevos clientes y mantener activos a los clientes captados	Evaluación de riesgo
1 1.2 e)	Salvaguardar bienes y recursos	Y. López	Uno de los controles que uso es que somos selectivos a la hora de comprar las prendas, como carteras, zapatos al tenerlos mucho tiempo que se tarda en vender es perdida para nosotros como tienda, y si lo vendemos y a la semana se daña nos deja una mala imagen como tienda	Evaluación de riesgo

1 1.2 f)	Ventaja ante la competencia	Y. López	Lo principal es la atención al cliente, otra cosa que nos ayudado mantenemos precios buenos ante la competencia, uno de los riesgos o debilidad que enfrentamos es que no estamos en zona céntrica.	Evaluación de riesgo
1 1.2 g)	Normas para construir y conservar su imagen	Y. López	Nosotros diario revisamos la mercadería que entra a tienda, que no venga fallada, manchada que le falte un botón tratando de evitar devoluciones de prenda al venderlas falladas.	Evaluación de riesgo
1 1.2 h)	Crecimiento de negocio	Y. López	He tenido buen crecimiento durante estos 10 años, al inicio de la pandemia tuve un bajón, pero logre recuperarme inyectando capital propio y con las cuentas por cobrar me he levantado	Evaluación de riesgo
1 1.2 I	Riesgos laborales	Y. López	El subir prendas en partes altas es uno de los riesgos que he identificado, empleo como medida es conocer bien el espacio que queda libre, mantener	Evaluación de riesgo

			higiene y un orden básico y limpieza estricta para evitar riesgos innecesarios	
--	--	--	--	--

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de resultado
III 1.1 a)	Importancia de manuales administrativos.	Y. López	son importante porque en el desempeño del trabajador y mi desempeño como propietaria de la tienda sería aún mejor nos, nos saltaríamos o, no omitiríamos el procedimiento de las actividades.	Manual administrativo o.
III 1.1 b)	Cuentan con manual administrativo.	Y. López	No ninguno.	Manual administrativo o.
III 1.2 c)	Puestos de trabajo.	Y. López	Se cuenta con un puesto de trabajo.	Organización, análisis y descripción de puesto.
III 1.2 d)	División de trabajo	Y. López	El trabajo está dividido según el nivel jerárquico.	Organización, análisis y

				descripción de puesto
III 1.2 e)	Estructura de negocio.	Y. López	Sí, Me gustaría tener una estructura definida, contando con una visión, más amplia que se pretende cumplir a corto plazo.	Organización, análisis y descripción de puesto.
III 1.2 f)	Dificultades del cumplimiento de las tareas.	Y. López	No, ninguna con la colaboradora que cuento actualmente no tiene ninguna dificultad al momento de desarrollar sus labores.	Organización, análisis y descripción de puesto.
III 1.2 g)	Contratación del personal.	Y. López	La contratación la realizo de manera verbal.	Organización, análisis y descripción de puesto.
III 1.2 h)	Horario de jornada.	Y. López	De 9 de la mañana a 6 de la tarde.	Organización, análisis y descripción de puesto.
III 1.2 i)	Condiciones y herramientas de trabajo.	Y. López	El área de trabajo cuento con buenas condiciones y como herramientas ocupo transporte propio, teléfono, calculadora, cámaras de seguridad.	Organización, análisis y descripción de puesto.

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de resultado
I 1.1 a)	Capacidad de elaborar.	T. Rugama	Si cuento con capacidad para elaborar los inventarios.	Control interno
I 1.1 b)	Controles que se utilizan.	T. Rugama	La tienda cuenta con un sistema de vigilancia (cámaras) para tener un control de entrada y salida de los clientes.	Control interno
I 1.2 c)	Valores éticos.	T. Rugama	La honestidad es un valor muy importante que se toma en cuenta aquí, ser amable y ser educado.	Ambiente de control interno
	Supervisión de actividades.	T. Rugama	Si me supervisan en atención al cliente, entradas y salidas de prendas y producto y en cuadros de caja de cierre de del día. Como ya tengo bastante trabajando aquí manejo bien las actividades que me corresponden y he desarrolla algunas de estas con el tiempo, como la de tomar bien las fotos a la mercadería para la publicidad, y aprender a modelar mejor las prendas para que se vean atractivas al	Ambiente de control interno.

			cliente, también crear un vínculo amistoso con los clientes.	
	Claridad de responsabilidades.	T. Rugama.	Tengo claro mis actividades y responsabilidades.	
	Capacitación de puesto.	T. Rugama.	Me capacito la primera semana de contratación para tener mejor desempeño en mi puesto. Se me pidió como habilidad saber comunicarse sin timidez.	
I 1.3 d)	Conocimientos de riesgos en las actividades.	T. Rugama	Solo se me han dado a conocer riesgos en lo que respecta a mis responsabilidades, si no reviso bien la mercadería cuando entra a la tienda y después me doy cuenta que salió fallaba, eso es algo que va bajo mi responsabilidad al igual que si se pierde algo.	Evaluación de riesgos.
I 1.3 e)	Estrategia de venta.	T. Rugama	Haciendo exhibición por medio de redes sociales modelando las prendas.	Evaluación de riesgos.

I 1.3 f)	Cuido de la Imagen de la tienda.	T. Rugama	Manteniendo limpio y brindando buena atención a los clientes para una imagen en la tienda.	Evaluación de riesgos.
I 1.3 g)	Riesgo laboral	T. Rugama	Comenta, si me ha hablado sobre los riesgos que puedo tener en la tienda por robos. Hasta ahora no he sufrido ningún riesgo, ni hemos hablado de ellos con la propietaria.	Evaluación de riesgos.
I 1.4 h)	Aspectos sobre los que es responsable .	T. Rugama	Organización, entrega y venta	Actividades de control.
I 1.4 i)	Normas para llevar controles.	T. Rugama	Si, como hacer depósitos solo en la mañana, mantener limpio, tener cuidado de que se me olvide hacer el descargue de alguna cosa.	Actividades de control.
I 1.4 j)	Participación en	T. Rugama	Recibo pago de crédito, de ventas y entrega.	Actividades de control.
	Efectivo			
	Inventario	T. Rugama	Ayudo en la actualización de inventario ya que a diario entra colección nueva. En compras no tengo	
	Compras y entregas.	T. Rugama	participación, solo en entregas que se hacen.	

	Control de ventas y cuentas por cobrar.	T. Rugama	Llevo el control de las ventas diarias, y también las cuentas por cobrar que es una responsabilidad compartida con la gerente.	
	Control de personal.	T. Rugama	Estar puntual, ser responsable con mis responsabilidades. Solo realizo horas extras en temporada.	
I 1.4 k)	Orientación de funciones y procedimientos.	T. Rugama	Las funciones que realizo solo me las orientan de manera oral, no tenemos manual de ningún tipo. La primera semana de trabajo se me explicaron los procedimientos mis funciones a realizar en la tienda.	Actividades de control
I 1.4 l)	Políticas de venta.	T. Rugama	Se me dieron a conocer políticas de venta, en los descuentos, promociones, políticas en los créditos.	Actividades de control.
I 1.4 m)	Aspectos de supervisión de actividades.	T. Rugama	Me supervisa cuando hago entregas de los pedidos que este lo que corresponde a cada cliente. Que mantenga	Actividades de control.

			limpio y ordenado. Que haga los depósitos, si estoy juntando lo de la renta .	
I 1.4 n)	Rotación del inventario.	T. Rugama	Para vender mercadería que ya tiene mucho tiempo, se hacen promociones, se le hace más publicidad en las redes sociales.	Actividades de control.
I 1.4 ñ)	Autorización de facturación.	T. Rugama	La tienda no cuenta con facturación los pagos los depositan o me los dan sin factura, de las compras solo se encarga la propietaria.	Actividades de control.
I 1.4 o)	Autorización para dar crédito.	T. Rugama	Solo esto autorizada a dar crédito a clientes de confianza.	Actividades de control.
I 1.4 p)	Normas éticas de comportamiento.	T. Rugama	No se permite usar teléfono para asuntos personales en horario de trabajo, al menos que sea algo importante, tengo hora de entrada y salida puntual no se permite visita por mucho tiempo sobre mi persona.	Actividades de control.

<p>I 1.4 q)</p>	<p>Condicione s de exhibición (Merchandi sing).</p>	<p>T. Rugama</p>	<p>Son buenas condiciones ya que en lo interno se mantiene en orden, se cambia de prendas los maniquí cada tres días, limpieza en los productos por el polvo, planchar la prenda cuando llega demasiado ajada en lo externo consiste con buena presentación se encuentra el logo y nombre de la tienda con el número de teléfono, se limpian las puertas se lava la acera para mantenerlas limpia y llame buena atención al cliente que llega o pasa.</p>	<p>Actividades de control.</p>
<p>I 1.4 r)</p>	<p>Actividades que no se lleva control en la tienda.</p>	<p>T. Rugama</p>	<p>Normalmente llevamos un control de todo ya sea en las descargas del inventario, en el crédito de las personas, en los envíos, en la publicidad, sobre</p>	<p>Actividades de control</p>
<p>I 1.5 s)</p>	<p>Acceso de información y apoyo de la tecnología.</p>	<p>T. Rugama</p>	<p>Tengo acceso a información a lo del crédito, del inventario, saber quiénes quedan mal. No cuento otro tipo de información. Me apoyo de la tecnología por medio del teléfono ya sea</p>	<p>Sistemas de información.</p>

			en Facebook o en WhatsApp, diferentes páginas para hacer publicidad.	
I 1.5 t)	Valoración de la comunicación con la gerencia. Y clientes.	T. Rugama	Tenemos una buena comunicación ya que me guía en los deberes de la tienda. La comunicación con los clientes <i>considero</i> que, si tengo buena relación con ellos, ya que interactuamos mientras les ofrezco mi servicio con amabilidad.	Sistemas de información.
I 1.5 u)	Control de actividades.	T. Rugama	Se revisa cada que entra mercadería, para ver si está en buen estado, de igual manera antes de vender o enviar la prenda, se revisa para evitar reclamos.	Sistemas de información.
I 1.5 v)	Evaluación del desempeño.	T. Rugama	No se me han dado a conocer mecanismos de evaluación.	Sistemas de información.
I 1.5 w)	Comunicación.	T. Rugama	Cuando me comunica algo lo hace de manera directa.	Diagnostico Sistemas de información.

I 1.6 x)	Actividades de monitoreo.	T. Rugama	Se revisa que este todo lo que está en el inventario, que cuadre bien el descargue con el efectivo. También con lo del delivery, ver cómo es su atención con los clientes para comunicarle a la gerente	Supervisión y monitoreo.
6 1.6 y)	Revisión de mercadería.	T. Rugama	Yo la reviso una vez a la semana, la ropa blanca que no esté manchada, no la puedo tener más de tres días en exhibición por que se pone amarilla lo mismo pasa con los zapatos blancos, carteras y zapatos que no esté vencido el cuero que es lo que más rápido se vende.	Supervisión y monitoreo.
6 1.6 z)	Deficiencias de evaluación de control.	T. Rugama	Durante el tiempo que llevo trabajando aquí no ha realización.	Supervisión y monitoreo.

Código de categoría y subcategoría	Variable	Entrevistado	Respuesta	Uso de la información en el análisis de resultado
III 1.1 a)	Importancia de manuales administrativos.	T. Rugama	Sería importante con el manual porque así nos facilitaríamos las ventas y llevar un control de la tienda.	Manual administrativo
III 1.1 b)	Supervisión	T. Rugama	Si.	Manual administrativo
III 1.2 c)	Toma de decisiones.	T. Rugama	No puedo tomar decisiones sin aprobación de mi jefe inmediato.	Organización, análisis y descripción de puesto
III 1.2 d)	Conocimiento de la misión.	T. Rugama	No tengo.	Organización, análisis y descripción de puesto
III 1.2 e)	Condiciones y herramientas de trabajo.	T. Rugama	Cuento con buenas condiciones en el área de venta y las herramientas que utilizo son celulares, pesas, cuadernos, lápiz, espejo, calculadora escoba, lampazo, liquido de limpieza, sillas.	Organización, análisis y descripción de puesto
III 1.2 f)	Identificación laboral.	T. Rugama	Si me siento comprometida porque soy la única encargada en esa área y responsable de	Organización, análisis y descripción de puesto

			cualquier daño o pérdida en la tienda.	
III 1.2 h)	Condiciones y herramientas de trabajo.	T. Rugama	El área de trabajo cuenta con buenas condiciones y como herramientas ocupo transporte propio, teléfono, calculadora, cámaras de seguridad.	Organización, análisis y descripción de puesto.
III 1.2 i)	Inducción laboral.	T. Rugama	Al momento de contratación se me oriento todas las labores a realizar en la tienda.	Organización, análisis y descripción de puesto.

14.5 Anexo 5. Cronograma

Cronograma											
Actividades	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE
Propuesta del tema.											
Correcciones del tema.											
Antecedentes.											
Búsqueda de temas similares para elaborar antecedentes											
Elaboración de objetivos y planteamiento del problema y justificación											
Estructura y elaboración del marco teórico											
Correcciones de objetivos, planteamiento del problema, justificación y marco teórico											
Elaboración del diseño metodológico											
Corrección de diseño metodológico											

Corrección del trabajo en general para su presentación final y correcciones											
Envío del protocolo de investigación aplicada para calificación											
Aplicación de instrumentos en la empresa en estudio											
Análisis y revisión de los resultados											
Informe final											

Constancia de propietaria de la tienda Mujer Virtuosa

Constancia


Por este medio hago de su conocimiento que la tienda Mujer Virtuosa de Estelí, otorga el permiso a los estudiantes de Administración de empresas de FAREM /Estelí durante su primer semestre, a realizar su en defensa de trabajo para la asignatura de Investigación Aplicada, facilitándoles la información necesaria de mi tienda para su estudio.

Estudiantes participantes:

Maselis Noelia Gutiérrez Pineda

Miurel Carolina Zelaya Luna

Extiendo la presente a solicitud de parte interesada a los 12 días de mayo del año 2022.



Yahayra Lisseth López Matamoros
Propietaria